RAPORT DE ACTIVITATE

Prezentul raport de activitate a fost elaborat pentru evaluarea managementului de către Primarul General, reprezentant al Municipiului Bucureşti, denumit în continuare *autoritate,* ordonator principal de credite pentru Muzeul Municipiului Bucureşti denumită în continuare *instituţia*, în conformitate cu prevederile O.U.G. nr. 189/2008 privind managementul instituţiilor publice de cultură, aprobată cu modificări şi completări prin Legea nr. 269/2009, cu modificările şi completările ulterioare, coroborate cu prevederile Ordinului Ministrului Culturii nr. 2799/10.12.2015, precum şi cu cele ale D.P.G. nr. 408/2016.

În conformitate cu prevederile contractului de management, datele şi informaţiile din prezentul raport sunt aferente perioadei: de la 1 ianuarie 2018 la 31 decembrie 2021.

Structura raportului de activitate

Raportul de activitate poate avea maximum 60 pagini (în numărul de pagini menţionat sunt incluse şi eventualele anexe la raport; format: A4, spaţierea la 1 rând, alinierea textului: justified, font: arial, cu dimensiunea de 12 puncte pentru textul de bază şi de 14 puncte pentru titluri, utilizând obligatoriu diacriticele specifice limbii române).

Cuprins

A. Evoluția instituției în raport cu mediul în care își desfășoară activitatea
1. Colaborarea cu instituții, organizații, grupuri informale care se adresează aceleiași comunități 3
2. Analiza SWOT 5
3. Evoluția imaginii existente și măsuri luate pentru îmbunătățirea acesteia 8
4. Măsuri luate pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari 15
5. Grupurile-țintă ale activităților instituției 17
6. Profilul beneficiarului actual 19

B. Evoluția profesională a instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia
1. Adecvarea activității profesionale a instituției la politicile culturale la nivel național și la strategia culturală a autorității 19
2. Orientarea activității profesionale către beneficiari 22
3. Analiza principalelor direcții de acțiune întreprinse 22
4. Propuneri de îmbunătățire a activității profesionale 24

C. Organizarea, funcționarea instituției și propuneri de restructurare și/sau de reorganizare, pentru mai buna funcționare
1. Măsuri de organizare internă 26
2. Propuneri privind modificarea reglementărilor interne 26
3. Sinteza activității organismelor colegiale de conducere 27
4. Dinamica și evoluția resurselor umane ale instituției 28
5. Măsuri luate pentru gestionarea patrimoniului instituției, îmbunătățiri/ refuncționalizări ale spațiilor 29
6. Măsuri luate în urma controalelor, verificării/auditării din partea autorității sau a altor organisme de control în perioada raportată 36

D. Evoluția situației economico-financiare a instituției:
1. Analiza datelor financiare din proiectul de management corelat cu bilanțul contabil al perioadei respective 36
2. Evoluția valorii indicatorilor de performanță în perioada raportată 37

E. Sinteza programelor și a planului de acțiune pentru îndeplinirea obligațiilor asumate prin proiectul de management
1. Viziune 37
2. Misiune 38
3. Obiective (generale și specifice) 38
4. Strategie culturală, pentru întreaga perioadă de management 39
5. Strategie și plan de marketing 41
6. Programe propuse pentru întreaga perioadă de management 41
7. Proiecte din cadrul programelor 44
8. Alte evenimente, activități specifice instituției, planificate pentru perioada de management 46

F. Previzionarea evoluției economico-financiare a instituției
1. Proiectul de venituri și cheltuieli pentru următoarea perioadă de raportare 47
2. Nr. de beneficiari estimați pentru următoarea perioadă de management 51
3. Analiza programului minimal realizat 51

PARTEA I:

A. Evoluția instituției în raport cu mediul în care își desfășoară activitatea

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

Universul muzeal al Bucureștiului este unul dinamic. În ciuda unei percepții publice care pare să meargă către asimilarea muzeului cu un spațiu destul de învechit, în ultimul deceniu s-au înregistrat numeroase transformări ale muzeelor bucureștene, atât dacă avem în vedere mediul public, cât și cel privat. Muzeele publice au beneficiat, în opinia noastră, de o profesionalizare și o abordare strategică a activității, de investiții în infrastructură, de noi abordări muzeografice. Au apărut muzee private, sau puncte asociate ideii de muzeu, care diversifică oferta muzeală atât pentru publicul local, cât și pentru turiști. În prezent, Bucureștiul deține 42 de unități muzeale cu filiale și alte 15 colecții private sau publice care sunt deschise publicului. Astfel că putem vorbi, pe de o parte, de o competiție pentru atragerea publicului interesat de cultură și, pe de altă parte, de existența unor organizații destul de numeroase care gestionează patrimoniul cultural și sunt dornice de cooperare pentru o viață culturală mai activă în București.

Perioada 2018-2021 a fost una atipică pentru MMB, ca și pentru alte muzee bucureștene. Prima jumătate a perioadei a fost marcată de continuarea strategiilor anterioare, de o creștere a ofertei și vizitării, deci de o creștere a impactului. A doua parte a perioadei a fost puternic perturbată de pandemia de Covid-19, care a dus la o scădere, pentru unele muzee dramatică, a vizitării și perturbarea planului expozițional și de activități. În același timp, pandemia a determinat muzeele să își dinamizeze fără precedent oferta online. Deși în cursul anului 2021 muzeele au putut fi vizitate, restricțiile impuse de nevoia asigurării unei securități sanitare precum și alți factori conjuncturali și mentali, cifrele de vizitare nu au revenit la nivelul pre-pandemic. În aceste condiții foarte dificile, MMB a dat dovadă de flexibilitate, adaptându-se rapid la pandemie și adoptând strategii adecvate acestui context, atât în ceea ce privește activitățile interne, cât și activitățile corelate cu publicul extern. În 2021 a fost adoptat și un sistem de vânzare de bilete online, pentru 4 dintre muzeele MMB – Palatul Suțu, Muzeul Theodor Aman, Observatorul Astronomic și Casa Filipescu-Cesianu, cu sprijinul platformei Booktes.

Activitatea de colaborare cu alte orgnizații a fost și ea perturbată de pandemie, lucru reflectat de scăderea numărului de parteneriate în a doua jumătate a perioadei de raportare. Totuși, activitatea de colaborare a fost pe întreaga perioadă destul de intensă, mai dinamică și complexă decât arată datele surprinse în Tabelul 1, deoarece o parte din parteneriatele oficiale înscrise în acest tabel au fost încheiate pentru proiecte complexe, pe o durată lungă de timp, ducând la diversificarea și îmbogățirea activității muzeului.

Astfel, MMB a devenit, credem noi, în ultimii 7 ani un partener de încredere și un factor relevant pentru dinamica culturală și educațională a Bucureștiului. Și cu ajutorul acestor parteneriate, MMB a devenit un punct de atracție atât online, cât și offline, pentru publicul interesat de cultură, dornice să afle noi informații despre istorie/artă, pentru părinții care doresc o mai multă expunere a copiilor lor către educația pentru și prin cultură.

În continuare vom detalia succint rețeaua de parteneriate dezvoltată de MMB în ultimii ani, atât în dinamică (Tabel 1), cât și din punct de vedere calitativ.

Tabel 1. Parteneriate încheiate de MMB (2018-2021)

	2018	2019	2020	2021
Muzee	10 (2)	14 (1)	9	14 (2)
Institute de cercetare	5	7	4	4
Instituții de învățământ superior	10 (1)	9 (1)	4	5
Licee și școli	9	16	6	1
Centre culturale, organizații profesionale, diverse instituții culturale	17(1)	13	9 (2)	8 (4)
Organizații neguvernamentale	39	26	19	25
Firme	17	20 (2)	11	16
Mass-media	13	8	5	14
Ambasade	2	3	1(1)	3 (3)
Altele	18	18 (1)	12 (1)	15
Total	**140(3)**	**134 (5)**	**80 (4)**	**113 (9)**

* Valoarea din paranteză reprezintă numărul partenerilor străini

Lista completă a parteneriatelor este disponibilă în Anexa 1. Se observă scăderea, justificabilă pe deplin datorită pandemiei, a parteneriatelor pe perioada de raportare, însă și o ușoară recuperare în anul 2021. Parteneriatele cu instituții de învățământ preuniversitar nu s-au reluat decât spre finalul anului 2021, printr-un program inițiat de Direcția

Cultură, Învățământ, Turism a Primăriei Municipiului București, program coordonat prin Proedus. Aceste parteneriate au vizat susținerea activității învățătorilor și profesorilor, prin facilitarea accesului la patrimoniu și organizarea de vizite și programe educaționale. Cum acest lucru nu a mai fost posibil în mare parte a anilor 2020 și 2021, muzeul a dezvoltat în 2021, în parteneriat, un set de resurse pedagogice care pot fi folosite în școală. Interesant că în anul 2021 a putut fi captat interesul reprezentanților media, cu toate dificultățile asociate acestui an pandemic (considerat post-pandemic de către unele instanțe, în mod optimist) și a multelor transformări din mediul social, economic și politic din țară.

Din punct de vedere calitativ, observăm că în perioada de raportare au fost active, inclusiv în timpul pandemiei, unele parteneriate tradiționale ale muzeului. Printre organizațiile cu care avem colaborări strategice de durată, care contribuie la dezvoltarea ofertei culturale și educaționale a muzeului, menționăm numai câteva, precum Fundația ACCUMM (partener al MMB pentru organizarea seriei anuale de concerte ale Stagiunii Iosif Sava, găzduite la Palatul Suțu în zilele de miercuri. În 2020 și 2021 concertele au avut loc online, în direct), Asociația DaDeCe (cu care MMB a fost partener în proiecte educative precum Activează Arta – care a presupus realizarea unei instalații interactive la Muzeul Theodor Aman – 2019; proiectul Afară/Înăuntru – care a presupus realizarea unei instalații interactive la Muzeul Dr. Nicolae Minovici – 2020; și proiectele educative Apasă Play! și „Patrimoniu pentru societate" în 2021), Asociația Learning by Teaching (cu care muzeul a colaborat pentru desfășurarea de ateliere tematice pentru copii, inclusiv o serie parte din Școala de vară la MMB, dar și pentru programe de formare pentru cadre didactice, în 2020 și în 2021), Universitatea București și Academia de Studii Economice din București (pentru programe de practică dar și organizarea de activități culturale comune, pentru formarea studenților).

Se observă că o direcție extrem de importantă de dezvoltare de parteneriate vizează activitatea de educație. Acestea vizează toate categoriile de public, dar se pune accentul pe copii și tineri, plecând de la premisa că interesul pentru cultură și obiceiurile de consum cultural se formează din copilărie. Dacă în prima parte a perioadei de raportare se colabora foarte mult pentru dezvoltarea ofertei educaționale la toate sediile MMB, în ultimii doi ani accentul s-a pus pe construirea unui portofoliu educațional online.

În ceea ce privește activitatea internațională a muzeului, aici constatăm o oarecare oscilație în perioada de raportare, legată de pandemie. În perioada pre-pandemie, se înregistraseră diverse tipuri de proiecte externe, atât pe linia activității de cercetare, dar și de expunere. S-a colaborat cu organizații prestigioase, precum Universitatea Oxford Brooks University, Muzeul Luvru, Primăria orașului Leipzig, pentru a menționa numai câteva. Pandemia a afectat foarte grav proiectele de cooperare europeană inițiate anterior. În ultimii 2 ani au continuat activitățile în colaborare cu principalele centre culturale ale diverselor țări europene de la București, dar sunt discuții pentru reluarea unor proiecte în afara țării. De asemenea, MMB colaborează și cu ICR, respectiv diversele sale institute din Europa.

Desigur, o parte importantă a activității de colaborare cu diverse tipuri de organizații vizează realizarea de expoziții relevante pentru publicul MMB și care să contribuie la mai buna cunoaștere a patrimoniului muzeului. În perioada de raportare observăm continuarea deschiderii muzeului, în ciuda dificultăților și limitărilor impuse de pandemie. Poate că numărul de expoziții nu a evoluat impresionant (Tabel 2 și Tabel 3), dar nu cantitatea este relevantă ci calitatea și impactul acestor parteneriate. Astfel, s-a inițiat în 2020 o colaborare pe termen lung cu Art Safari și cu Festivalul George Enescu. În anul 2020 s-a deschis o expoziție cu obiectedin patrimoniul MMB la Aeroportul Otopeni. De asemenea, în premieră MMB a organizat expoziții în mall-uri, cum este Po-Up Museum în Sun Plaza. Acestea permit creșterea accesului la patrimoniul MMB pentru un public nou, dinamic și modern, pe lângă consumatorul de cultură „tradițional", obișnuit cu vizitarea muzeelor.

Tabel 2. Expoziții realizate de alte organizații cu obiectedin patrimoniul MMB (2018-2021)

2018	2019	2020	2021
7	4	4	5

Tabel 3. Expoziții realizate de către MMB în alte locații (2018-2021)

2018	2019	2020	2021
9	5	0	2

Muzeul Municipiului București a continuat și organizarea și găzduirea de proiecte și expoziții în parteneriat, printre care menționăm numai câteva, în perioada de raportare: „Știință și etnicitate II Biopolitică și Eugenism în România 1920-1944" (în parteneriat cu Centre for Medical Humanities, Oxford Brookes Univ., 2019), „Hans Mattis-Teutsch. Sub semnul avangardei" (în parteneriat cu Muzeul de Artă Brașov, Palatul Suțu, 2 octombrie - 1 noiembrie 2020), Art Safari București (organizat de Fundația ArtSociety, 2020 și 2021), „Civilizația Gumelnița. Viața în sud-estul României acum 6500 de ani" (în parteneriat cu Muzeului Civilizației Gumelnița din Oltenița și Institutul Național al Patrimoniului, 2021), 100%.RO (colecția creatorului de modă francez Philippe Guilet, 2021), expoziția „Monumentele eternității. Necropole tumulare de la Bârsești", organizată de Institutul de Arheologie „Vasile Pârvan" al Academiei Române, în parteneriat cu Muzeul Municipiului București și Muzeul Vrancei din Focșani și găzduită la Muzeul George Severeanu. Tot prin parteneriat strategic, MMB este una dintre cele mai importante platforme de cunoaștere a benzii desenate din România și ajută copiii să se familiarizeze cu acest domeniu. La MMB se organizează expoziții privind maeștrii benzilor desenate românești, Olimpiada de Benzi Desenate și numeroase programe educaționale în domeniu, atât la sediile MMB cât și online (începând cu anul 2020).

Începând cu anul 2015 MMB este și partener în diferite proiecte culturale și educaționale cu finanțare nerambursabilă (Tabel 4). Numărul acestor proiecte a fluctuat în funcție de diverși factori contextual. Este însă de semnalat că fiecare dintre aceste proiecte a reprezentat pentru muzeu o ocazie de consolidare a ofertei publice. De exemplu, s-au amplasat instalații și trasee de explorare a patrimoniului mai multor muzee ale MMB de către familiile venite în vizită la Muzeul Aman, Muzeul Minovici, Muzeul Severeanu, Muzeul Vârstelor, Palatul Suțu.

Tabel 4. Proiecte culturale cu finanțare nerambursabilă în care MMB a fost partener (2015 – 2021)

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
3	15	8	14	7	3	10

În anul 2021 a fost obținut sub coordonarea MMB un proiect nerambursabil co-finanțat de AFCN: „Muzeul animat". Acesta este un proiect educativ online, implicând filmări legate de patrimoniul muzeal la Muzeele MMB precum și ateliere educaționale de bandă desenată, legate de patrimoniul MMB.

O componentă foarte importantă a activității MMB în perioada de raportare este dată de programele publice, care vizează o paletă foarte diversă de public, atât din punct de vedere demografic, cât și socio-cultural. Anul 2020, cu perioada de închidere totală a activității și redeschidere limitată de reglementări noi a constituit un moment de cumpănă. Numărul acestor programe a fost prin urmare mult diminuat în 2020 și 2021, deși s-au găsit soluții pentru menținerea lor, cum ar fi organizarea în spații exterioare. Totuși audiența a scăzut în ultimii doi ani, datorită pandemiei, a restricțiilor sanitare și a riscurilor percepute de către public. Tabelul 5 prezintă structura și evoluția programelor publice organizate la MMB în perioada de raportare.

Tabel 5. Programe publice la MMB (2018 – 2021)

Program public	2018	2019	2020	2021
Concerte	87	77	24	26
Conferințe	55	92	19	5
Spectacole de teatru	82	30	29	7
Lansări de carte și film	17	6	3	7

La cele menționate mai sus se mai adaugă și alte tipuri de evenimente, precum prezentări de astronomie, ecranizări de filme, sau evenimente online începând cu 2020.

În perioada de raportare MMB a acordat atenție și parteneriatelor privind practica studenților, precum și voluntariatul. Astfel între 2018 și 2021 au fost în jur de 100 de studenți în practică. Aceștia au provenit de la mai multe universități din București (Universitatea din București, ASE, UNARTE). Practica studenților a constat în activități practice precum șantierele arheologice, scrierea de proiecte, participarea la evenimente, participarea la elaborarea materialelor de promovare, etc. și s-a derulat la mai multe muzee din cadrul MMB. De asemenea, în perioada 2018-2021 s-au ținut anual prezentări pentru aproximativ 100 de studenți de la ASE – Facultatea de Administrație și Management Public, despre marketingul muzeal, activitatea și brand-ul MMB. Prezentările au avut loc fizic în 2018 și 2019, și online în 2020 și 2021, participând un total de aproximativ 400 de studenți în perioada 2018-2021.

2. Analiza SWOT

Pentru a putea mai bine fundamenta strategia de dezvoltare pentru perioada următoare, este necesară realizarea unei analize SWOT. Aceasta realizează o radiografie complexă a situației actuale, rezultate în urma activității din trecut și permite identificarea unor strategii și direcții de dezvoltare pe termen scurt și mediu. Urmărind evoluția în timp a acestei analize se observă întărirea cadranului referitor la punctele tari ca urmare a implementării eficiente a unor strategii de dezvoltare în ultimii ani. Totuși, se pot în continuare identifica puncte slabe, asupra cărora trebuie acționat strategic.

Pandemia de COVID-19 a influențat foarte mult activitatea muzeului în ultimii doi ani producând efecte înregistrate și în analiza SWOT. De asemenea, pandemia introduce un element de impredictibilitate care probabil că se va manifesta și în 2022. Astfel că oportunitățile și amenințările ce se pot identifica în prezent pot fi supuse unor modificări relativ substanțiale în viitorul apropiat.

Mediul intern

PUNCTE TARI

- MMB este muzeu acreditat din anul 2017 ceea ce certifică calitatea strategiilor de management și oferă credibilitate, stabilitate instituțională și acces direct la programe de finanțare externă în calitate de coordonator instituțional;
- MMB beneficiază de o structură internă actualizată constant în funcție de dinamica muzeului și a mediului său, adaptată nevoilor activității complexe a muzeului;
- Muzeul a dovedit flexibilitate și agilitate în contextul pandemiei, atât în ceea ce privește activitatea publică, cât și în gestionarea patrimoniului, adaptându-se eficient;

- Muzeul are specialişti recunoscuţi în domeniile lor de competenţă: muzeologie, conservare şi restaurare. Majoritatea angajaţilor au participat în ultimii ani la programe de formare profesională; Angajaţii MMB au dovedit capacitate de mobilizare şi adaptabilitate în condiţiile pandemiei şi a trecerii activităţii publice în mediul online;
- Existenţa unor parteneriate de durată ale muzeului, care asigură continuitatea unor programe şi dau şi mai multă consistenţă activităţii şi au fost validate chiar şi în contextul dificil al pandemiei începute în anul 2020;
- Dezvoltarea relaţiilor cu sectorul neguvernamental, care se consolidează, cât şi cu firme, care a permis creşterea şi diversificarea activităţilor, precum şi atragerea unor segmente noi de public;
- Relaţii internaţionale consolidate care vor putea fi activate după depăşirea perioadei de pandemie, ce vor conduce spre realizarea de proiecte culturale, expoziţii în parteneriat, conferinţe internaţionale;
- MMB se adresează mai multor categorii de stakeholder-i şi implică parteneri extrem de diverşi în activitatea sa;
- MMB a devenit un punct de reper cultural şi educaţional pentru Bucureşti, atât pentru public, cât şi pentru mediul educaţional/printre cadrele didactice
- Muzeul este prezent în aproape toate sectoarele capitalei, oferind un context favorabil atragerii comunităţilor locale; se dezvoltă proiecte adaptate diverselor comunităţi;
- O parte importantă a sediilor muzeului este amplasată în zone turistice ale Bucureştiului, situaţie cu atât mai favorabilă cu cât numărul de turişti ai Bucureştiului creşte constant;
- MMB este singurul muzeu din centrul capitalei care oferă expoziţii relevante şi moderne de istorie, în special pentru perioada modernă şi contemporană;
- MMB are o nouă clădire pentru expunerea colecţiilor Pinacotecii;
- Aproape toate clădirile muzeului sunt restaurate şi refuncţionalizate, adăpostind noi expoziţii, realizate în mod profesionist;
- Valoarea deosebită şi diversitatea patrimoniului muzeal mobil, cu importanţă recunoscută la nivel naţional;
- Un bun management al colecţiilor, facilitat de amenajarea recentă a infrastructurii asociată depozitelor şi laboratoarelor;
- Existenţa unui brand muzeal consolidat, bazat pe o identitate vizuală clară şi mesaje bine evidenţiate, precum şi de o serie de programe publice bine profilate;
- MMB a dovedit capacitatea de a proiecta expoziţii şi programe educaţionale online. Deja Muzeul beneficiază de o serie de programe educaţionale online care sunt atractive pentru public;
- MMB oferă familiilor cu copii care vizitează Palatul Suţu, Muzeul Nicolae Minovici şi Muzeul Theodor Aman instalaţii şi kituri de explorare a patrimoniului acestor muzee;
- Muzeul are un portofoliu de activităţi educaţionale online, s-a adaptat la noile restricţii impuse de pandemia de COVID-19.
- Muzeul organizează activităţi apreciate, care se adresează unor categorii de public foarte diverse. Există şi o serie de programe oferite deja de mai mulţi ani publicului, la care sunt asociate şi o pleiadă de personalităţi culturale;
- O gamă cuprinzătoare de publicaţii ştiinţifice şi de popularizare;
- Muzeul este un punct de reper în mediul muzeal din România, atât prin prisma activităţii sale publice, cât şi în zona profesională (cercetare şi dezvoltare profesională);
- Multiplicarea manifestărilor ştiinţifice şi profesionale organizate de MMB în ultimii ani. Indexarea favorabilă a periodicelor muzeului de către CNCS în 2020;
- Muzeul propune un set de cărţi de activităţi pentru copii, inspirate din colecţiile muzeului;
- Magazinele muzeului oferă o gamă variată de suveniruri, personalizate şi inspirate din colecţiile muzeelor membre;
- Existenţa unor materiale de promovare moderne, în acord cu identitatea vizuală a muzeului; realizarea de materiale personalizate pentru fiecare expoziţie şi eveniment;
- Diversificarea canalelor de comunicare în mediul online; existenţa site-ului MMB, permanent actualizat, şi a unui complex de conturi social media care permit implementarea unei strategii coerente şi convingătoare de comunicare;
- Creşterea semnificativă a numărului de vizitatori virtuali;
- Muzeul deţine un portofoliu în creştere de expoziţii virtuale şi alte materiale digitale.

PUNCTE SLABE

- Scăderea finanţării publice pentru activităţile muzeului;
- Personal insuficient şi cu previziuni negative în ceea ce priveşte conservarea-restaurarea patrimoniului;
- Insuficienţa unor specialişti în sfera educaţiei muzeale, deşi s-au făcut angajări pe parcursul anului 2019; planurile de extindere au fost stopate în anul 2020;
- Uneori expoziţiile temporare sunt de mică amploare şi nu valorifică decât o mică parte a patrimoniului muzeului, iar abordarea muzeografică este uneori puţin interactivă;
- Unele sedii şi colecţii (Muzeul Storck, Curtea Veche, Muzeul Tattarescu, Colecţia Macovei) necesită ample activităţi de conservare şi restaurare, motiv pentru care nu sunt accesibile publicului în condiţii optime;
- Spaţii insuficiente pentru depozitarea şi expunerea colecţiilor. MMB deţine câteva colecţii memoriale valoroase, care au nevoie de spaţii pentru expunere precum colecţia Medrea, colecţia Marinescu sau colecţia Nottara;

- Materiale de promovare a colecţiilor şi activităţilor MMB sunt insuficiente, ca urmare a finanţării publice a muzeului deficitară în ultimii 3 ani;
- Materiale informative şi promoţionale insuficiente în engleză şi în alte limbi de circulaţie internaţională (franceză, germană ş.a.), eventual pliante distribuite gratuit;
- Infrastructura auxiliară vizitării este destul de slabă. MMB nu are practic parcări proprii şi nu sunt parcări în apropierea majorităţii muzeelor. Lipsa unor spaţii mai consistente pentru magazine bine dotate în interiorul muzeelor MMB, precum şi a altor spaţii care să asigure confortul vizitatorilor şi satisfacerea altor nevoi decât a celor culturale (cafeterie);
- Neimplicarea muzeului în programe ample cu finanţare europeană şi în expoziţii internaţionale;
- Lipsa unor studii sociologice complexe cu privire la vizitatorii muzeului, dar şi a celor care nu vizitează muzeul;
- Ca urmare a pandemiei trebuie respectate o serie de măsuri de distanţare şi securitate sanitară care perturbă vizitarea şi programele publice ale muzeului;
- Cheltuieli suplimentare asociate pandemiei.

Mediul extern

OPORTUNITĂŢI

- Creşterea activităţii culturale, în special în rândul tinerilor, conform ultimelor date ale Barometrului de Consum Cultural;
- Interes tot mai mare pentru programe culturale şi educaţionale online, din partea unui public tot mai familiarizat cu acest mediu;
- Dinamism al mediului cultural bucureştean şi iniţiative din ce în ce mai multe legate de anumite comunităţi bucureştene (pot genera o deschidere mai mare către muzeele de talie mică din subordinea MMB);
- Interes pentru cultura şi istoria Bucureştiului, manifestat activ de reprezentanţi ai mediului academic, al unor institute de cercetare şi al mediul asociativ, precum şi al publicului larg;
- Existenţa unor profesori dedicaţi misiunii lor educaţionale, care caută oportunităţi de diversificare şi îmbunătăţire a activităţii lor;
- Dezvoltarea sectorului non-profit orientat spre dezvoltarea culturală şi educarea comunităţii, muzeul având astfel un număr mai mare de potenţiali parteneri, tot mai profesionişti;
- Creşterea interesului pentru voluntariat şi a obişnuinţei de a face voluntariat în rândul publicului de toate vârstele;
- Ascensiune a turismului de larg consum în general şi a turismului cultural în particular. Creşterea numărului de vizitatori străini în Bucureşti a fost temporar stopată de pandemie dar se previzionează o reluare pe termen mediu;
- Creşterea interesului publicului pentru expoziţii temporare, activităţi conexe şi alte proiecte culturale organizate de muzee;
- Diversificarea pieţelor interesate de bunurile şi serviciile din domeniul cultural;
- Creşterea interesului media pentru inedit, inclusiv a interesului în activităţi culturale şi educaţionale interactive şi originale;
- Creşterea interesului mediului academic pentru colaborări din cele mai diverse cu instituţii culturale şi de cercetare;
- Priorităţi recunoscute la nivel internaţional şi naţional legate de formarea profesională a specialiştilor şi mobilitatea acestora;
- Deschiderea altor organizaţii publice sau private către colaborări, în scopul protejării şi punerii în valoare a patrimoniului cultural naţional;
- Creşterea interesului unor companii comerciale în susţinerea culturii şi a activităţilor de divertisment;
- Existenţa unor programe naţionale şi europene pentru cercetarea, conservarea, restaurarea şi punerea în valoare a patrimoniului cultural mobil şi imobil. Existenţa unor finanţări nerambursabile pentru programe şi proiecte la nivel naţional şi internaţional;
- Existenţa unui cadru coerent de reglementare a domeniului şi a unei strategii de dezvoltare culturală a Bucureştiului.

AMENINŢĂRI

- Consum cultural relativ scăzut la nivel naţional, care este periclitat suplimentar de riscurile asociate pandemiei;
- Creşterea reticenţei cu privire la activităţi interactive în spaţii publice, din cauza pandemiei;
- Scăderea drastică a turismului internaţional, inclusiv în Bucureşti;
- Diversificarea ofertei culturale în capitală şi creşterea valorii acesteia, precum şi intensificarea evenimentelor de divertisment (creşterea concurenţei); alte muzee bucureştene, de asemenea, şi-au diversificat oferta şi devin tot mai atractive;
- O oarecare suprasaturare a mediului online în ceea ce priveşte oferta educaţională; unii părinţi consideră că în general copiii stau mult prea mult online;
- Concentrarea instituţiilor culturale în zona centrală a capitalei şi lipsa de structuri care să răspundă nevoilor populaţiei din cartiere (ofertă culturală inegală între centru şi cartierele periferice);

- Exploatare nesistematică și aleatoare a potențialului cultural al capitalei pentru dezvoltarea turismului în domeniu, în comparație cu alte capitale europene;
- Bucureștiul nu este pe o hartă culturală relevantă la nivel european;
- 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 existente în teritoriu, prin intermediul muzeelor;
- Insuficiența programelor de formare și de specializare a resurselor umane prin învățământul formal și prin cel informal și non-formal;
- Creșterea concurenței pentru fondurile nerambursabile și programele de finanțare a proiectelor culturale și educaționale;
- Interes slab al reprezentanților mass-media din București pentru activitățile cu profil cultural;
- Insuficiența unor studii de piață de amploare care să fundamenteze oferta instituțiilor publice de cultură;
- Legislație insuficient adecvată nevoilor de dezvoltare ale instituției.

Concluzii

MMB beneficiază de nenumărate avantaje, construite în timp. Modificările negative aduse de pandemie au fost parțial combătute printr-o adaptare rapidă, reorientare în mediul online. Efectele pandemiei asupra apetitului pentru activități culturale și educaționale offline a fost puternic negativ și va continua probabil. În mediul online pare să fie o saturație a interesului, precum și o creștere a competiției. Deci strategiile de dezvoltare viitoare sunt dificil de calibrat. Prin urmare nu mai este suficientă o ofertă de calitate la sediile MMB ci este necesară o diversificare în continuare a spațiilor de întâlnire cu publicul și diverse comunități locale, de multiplicare a punctelor de contact între public și patrimoniul muzeului.

3. Evoluția imaginii existente și măsuri luate pentru îmbunătățirea acesteia

Imaginea MMB

MMB este unul dintre muzeele din România care beneficiază de un brand. Și acest lucru nu este legat numai de existența unui logo și a unei strategii de identitate vizuală bine conturată de câțiva ani. În spatele siglei MMB și a muzeelor membre se profilează un muzeu dinamic, complex, cu o paletă de oferte adecvată pentru diverse categorii de public. Imaginea atractivă a muzeului este un factor important în creșterea constantă a vizitării înregistrată în ultimii ani, până la pandemie. Avându-se în vedere evoluțiile specifice din ultimii doi ani, eforturile echipei MMB s-au orientat în 2020 și 2021 și spre întărirea și dezvoltarea brandului online MMB, pentru a crește și atractivitatea online în mod consistent.

Pentru buna urmărire a imaginii muzeului și luarea unor măsuri de dezvoltare, în ultimii ani se monitorizează în mod coerent nu numai evoluția vizitării (la sediile MMB și online) ci și a interacțiunii dintre muzeu și publicul său. Astfel, până la pandemie s-au realizat studii privind participanții la programele publice, s-a urmărit sistematic feedbackul primit online și în Cartea de impresii, s-au realizat investigații punctuale pentru înțelegerea diverselor segmente de public.

Studiile punctuale cantitative și calitative realizate în perioada 2018-2021 prezintă următoarea imagine a MMB. Calitatea colecțiilor, calitatea expunerii de bază, calitatea expozițiilor temporare, calitatea programelor publice sunt evaluate peste medie, cu un plus pentru expozițiile organizate (vezi detalii în Raportul anual pentru anul 2018). Astfel se validează strategia de expoziții care favorizează o abordare holistică a tematicilor asumate, precum și investițiile în infrastructura sediilor muzeelor MMB. Ca o ierarhie a aprecierilor putem identifica Muzeul Theodor Aman, urmat de Muzeul Nicolae Minovici și Casa Filipescu-Cesianu. În mod constant, peste 80% dintre participanții la evenimentele muzeului, înainte de pandemie, sunt mulțumiți și foarte mulțumiți de experiența la muzeu.

Ne bucurăm să constatăm că în majoritatea cazurilor vorbim de un feedback pozitiv. Iată câteva exemple de reacții din partea publicului, înregistrate în perioada de raportare:

- „Am petrecut o seară foarte plăcută și neprogramată, am ajuns întâmplător și am fost surprinsă de varietatea exponatelor și de informațiile interesante despre ele, prezentate într-o manieră foarte modernă. O adevărată călătorie în trecut! Fascinant. Sunt recunoscătoare" (I, Noaptea Muzeelor, 18.05.2019, Carte de impresii, Muzeul Severeanu).
- „Extraordinary explanations and insights from A.M. written for these exhibits. Consistent with US Book Behave by Sapolsky, Scientist @ Stanford University. I wonder if A.M. and Sapolsky know each other... Wonderful museum!" (Tomi and Pete Joslen, Durango, CO, USA, 10.2019, Carte de impresii, Muzeul Vârstelor)
- „Mulțumim pentru primirea călduroasă; personal de nota 10". (Clubul Seniorilor Codrii Neamțului, sector 3, București. 25 octombrie 2019, Cartea de impresii, Muzeul Minovici)
- „Unul dintre cele mai frumoase muzee din București! O adevărată incursiune într-un trecut orășenesc fascinant!" (Dan și Alex, 15.08.2020, Cartea de impresii, Casa Filipescu-Cesianu)

- „Very beautiful museum with kind persons explaining things. Thank you!" (Maria, 24.05.2020, Cartea de impresii, Palatul Suțu)
- „Într-un cartier select, într-o vilă deosebită și foarte bine păstrată descoperi o lume parcă din poveste. Un ghid deosebit care îți povestește cu lux de amănunte printre dovezile existenței savantului Victor Babeș. O experiență minunată care merită trăită și care va rămâne în memoria vizitatorului." (C, 26.01.2020, Cartea de impresii, Muzeul Victor Babeș)
- „O încântare și o bucurie într-o zi de iunie. Mulțumesc domnului Adrian Majuru pentru tot." (I., 06.2021, Cartea de impresii, Casa Filipescu-Cesianu)
- „De vizitat. O minuțioasă prezentare a istoriei Bucureștiului și nu numai." (A.D. 22.08.2021, Google Reviews, Palatul Suțu)

Credem că dintre toate activitățile MMB, adaptarea consistentă și rapidă la mediul online are cea mai mare contribuție la dezvoltarea imaginii și creșterea atractivității muzeului în ultimii 2 ani. Factorii care au contribuit în general la dezvoltarea imaginii muzeului sunt definirea unei strategii de identitate vizuală și comunicare coerentă și consistentă, îmbunătățirea infrastructurii, asumarea unei viziuni expoziționale cuprinzătoare, dinamica ofertei offline și mai nou online.

Dinamica ofertei

În ultimii ani MMB și-a diversificat foarte mult oferta. În primul rând, investițiile în infrastructură au asigurat un cadru nou, adecvat și atractiv pentru expozițiile de bază, regândite în mare parte, precum și pentru expozițiile temporare. În al doilea rând, expozițiile temporare ale muzeului au la bază principiul abordării holistice. Se vizează nu numai prezentarea focalizată a tematicii asumate de o expoziție, ci și contextualizarea acesteia interdisciplinară. Se urmărește strategic nu numai apropierea publicului muzeului de patrimoniul MMB ci și apropierea patrimoniului de viața actuală a publicului, oferirea unor puncte de reper relevante.

Tabelul 6. Expoziții organizate la MMB (2018-2021)

Organizator	2018	2019	2020	2021
MMB	25	30	17	28 + 2 serii de micro-expoziții
Extern MMB	22	12	18	24
Total	47	42	35	52

Majoritatea acestor expoziții, atât a celor proprii muzeului cât și cele organizate de parteneri la sediile MMB, s-au derulat la Palatul Suțu care oferă cel mai generos spațiu pentru expoziții temporare. În ultimii ani au fost amenajate module de expunere și la muzeele satelit mai mici, tocmai pentru a le dinamiza și pe aceastea din punct de vedere expozițional, pentru a furniza motive de revenire a vizitatorilor la aceste muzee. O altă mențiune o facem în legătură cu scăderea numărului de expoziții – acest fenomen este legat de pandemie, dar și – mai ales – de scăderea finanțării din ultimii ani. Planul minimal, ajustat conform bugetelor mai mici, a fost realizat în fiecare an. Mai menționăm și faptul că strategia noastră vizează pe termen mediu relizarea de mai puține expoziții temporare, dar mai ample, de mai mare anvergură. Deja această strategie este vizibilă prin propunerea unor expoziții-manifest am spus, precum au fost „Civilizația Gumelnița. Viața în sud-estul României acum 6500 de ani" (2021), „Bucureștiul medieval al familiei Mavrocordat" (2020) sau „Fizionomii unificatoare <<Toți în unu>> Povestea unui proiect de țară" (2018) alături de expoziția Mărturisiri despre muzică. Intimitate. Armonii. Tehnologie (2019-2020). Nu în ultimul rând amintim că expozițiile propuse de MMB acoperă o arie tematică foarte diversă: istorie, arheologie, antropologie, artă, etnografie etc. De asemenea, de cele mai multe ori perspectivele incluse în acestea sunt interdisciplinare.

Pentru anul 2021 menționăm că s-au inițiat și 2 serii de microexpoziții, una la Muzeul Minovici, cealaltă la Muzeul Babeș, conținând 15 microexpoziții online și offline. S-a optat pentru această abordare pentru că spațiile acestor muzee nu permit o altfel de expunere temporară. Aceasta este de fapt o formă prin care se dinamizează colecțiile celor două muzee, devenind mai accesibile publicului.

Pandemia a fost o provocare pentru MMB și din punct de vedere expozițional. Pentru prima dată au fost realizate expoziții online (Tabel 7). Acest proces de adaptare a fost dificil deoarece curatorii muzeului nu aveau experiența și competențele necesare înainte de pandemie. Ar fi nevoie de dezvoltarea acestor competențe și prin programe de formare mai structurate pentru creșterea profesionalismului și a complexității acestor expoziții.

Tabelul 7. Expoziții online (2020-2021)

Organizator	2020	2021
MMB	21	21
Parteneri	2	1

Programele publice oferite de muzeu au cunoscut un declin în perioada 2020-2021 din cauza pandemiei și a regulilor impuse pentru asigurarea securității sanitare, în conformitate cu prevederile legale și ținându-se cont de contextul specific al MMB. De asemenea, vizitele grupurilor școlare practic au fost anulate de către pandemie. Însă au proliferat programele oferite online.

Tabelul 5 prezentat anterior arată evoluția negativă a concertelor, conferințelor și a altor evenimente care erau atât de populare la MMB înainte de pandemie. În special concertele erau organizate cu ajutorul unor parteneri tradiționali și o dată cu relaxarea care va veni, credem noi, în cursul anului 2022 vom relua acest proiect popular.

Ultimii ani au însemnat și **dezvoltarea infrastructurii adresate familiilor cu copii**. Astfel, la Muzeul Aman și la Muzeul Minovici au fost realizate două instalații interactive-educaționale (în 2019, respectiv 2020). De asemenea, în 2020 și 2021 au fost realizate, atât prin forțe proprii cât și în parteneriat, kituri-trasee de vizitare, cum ar fi cele din cadrul unor expoziții temporare precum cea dedicată lui Corneliu Medrea, cea dedicată lui Tudor Vladimirescu sau în expoziția Gumelnița, dar și în asociere cu expunerea de bază de la muzeele Cesianu, Severeanu și Palatul Suțu. Aceste trasee au fost oferite gratuit familiilor, format printat, dar și online, descărcabil de pe site-ul MMB.

Ca și în cazul activităților expoziționale și al programelor publice adresate publicului general, și **activitatea educațională** vizând grupurile de elevi și familiile cu copii a fost puternic afectată de pandemia de Covid, atât în anul 2020 cât și în 2021.

Tabelul 8 prezintă dinamica acestor programe și numărul de participanți pentru perioada de raportare. O parte dintre programele educaționale ale muzeului au fost realizate în exclusivitate de către personalul de specialitate al muzeului, altele s-au derulat în parteneriat cu persoane și asociații cu care muzeul colaborează foarte bine de câțiva ani, precum Mihai Grăjdeanu sau Asociațiile DaDeCe, Learning by Teaching și Artelier D.

Tabel 8. Numărul de programe educaționale derulate de MMB (2018-2021)

Tip program	2018	2019	2020	2021
Fizic	40	56	34	23
Online	0	0	36	21
Număr total de participanți*	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Fizic	435	500	300	150
Online	0	0	400	450*

*Menționăm că la aceștia se pot adăuga peste 5000 de vizualizări la 6 ateliere-tutorial postate online de MMB precum și 500 de cadre didactice care au luat parte la un program de training organizat de Asociația Learning by Teaching în parteneriat cu MMB.

Majoritatea programelor educaționale se adresează copiilor și elevilor, dar în 2021 au fost propuse și ateliere mai inedite, de realizat creme cosmetice din plante, pentru liceeni. Desigur, în 2020 și 2021, toate atelierele organizate în muzeu au respectat prevederile legale privind siguranța sanitară, motiv pentru care numărul de participanți pe atelier a fost în general foarte scăzut. Pe lângă atelierele online pentru copii, derulate în premieră în anul 2020, în perioada de raportare s-a reluat organizarea de ateliere pedagogice pentru cadrele didactice, inițial derulate în 2016 cu sprijinul Asociației MetruCub – Resurse pentru cultură în parteneriat cu MMB, prin programe de formare derulate de Asociația Learning by Teaching în parteneriat cu Muzeul Municipiului București. Aceste programe de formare urmăresc familiarizarea cadrelor didactice cu patrimoniul muzeului, cu instrumentele de lucru pe care le pune la dispoziție grupurilor școlare, precum și formarea profesională a cadrelor didactice pentru a le furniza competențe în lucrul cu patrimoniul. La acestea, derulate online în 2020 și 2021, au participat peste 500 de cadre didactice din România.

Îmbunătățirea infrastructurii

Față de 2014, când s-a preluat managementul muzeului, se observă o îmbunătățire radicală a stării muzeelor subordonate MMB, care au suferit îmbunătățiri consistente, în unele cazuri vizând consolidarea și restaurarea completă a clădirii și/sau refacerea expozițiilor de bază. Majoritatea sediilor muzeelor MMB au fost complet consolidate, reabilitate și reamenajate, în mare parte cu fonduri europene. Muzeele George Severeanu, Victor Babeș, Nicolae Minovici, Muzeul Vârstelor de la Casa Filipescu-Cesianu și Observatorul Astronomic sunt complet refăcute. Amenajarea de noi spații și îmbunătățiri consistente au fost aduse și Palatului Suțu. În ciuda dificultăților neprevăzute și complexe create de pandemia de COVID-19, această activitate de refacere, dezvoltare și reamenajare a spațiilor muzeale continuat totuși și în 2020-2021. Mai multe detalii sunt cuprinse în prezentul raport, ulterior. Tabelul 9 prezintă centralizat situația infrastructurii muzeelor membre MMB.

Tabel 9. Stadiul infrastructurii muzeale MMB

Muzeu	Status
Palatul Voievodal Curtea Veche	În curs de reabilitare şi amenajare
Muzeul George Severeanu	Complet reabilitat şi amenajat
Muzeul Theodor Aman	Complet reabilitat şi amenajat
Muzeul Frederic Storck şi Cecilia Cuţescu-Storck	Imobilul este în curs de donare către PMB
Muzeul Victor Babeş	Complet reabilitat şi amenajat
Colecţia C.I. şi C.C. Nottara	În conservare
Colecţia de Artă Ligia şi Pompiliu Macovei	Realizat studiul tehnic pentru reabilitare/ înaintat dosarul de clasare a imobilului către Ministerul Culturii
Casa Filipescu-Cesianu	Complet reabilitat şi amenajat
Observatorul Astronomic: „Amiral Vasile Urseanu"	Complet reabilitat şi amenajat
Muzeul Municipiului Bucureşti– Palatul Suţu	Parţial reabilitat şi reamenajat. A fost demarată realizarea proiectului tehnic de reabilitare şi restaurare.
Muzeul Nicolae Minovici	Complet reabilitat şi amenajat
Colecţia Cornel Medrea	În conservare
Palatul Dacia-România / Pinacoteca	În conservare. Realizat studiul tehnic pentru reabilitare şi se asteapă eliberarea autorizaţiei de construcţie
Muzeul Gheorghe Tattarescu	În conservare. Realizat studiul tehnic pentru reabilitare şi a fost eliberată autorizaţia de construcţie

Activitatea de cercetare

Până în urmă cu câţiva ani nu exista practic o strategie de cercetare la nivelul muzeului. În ultimii ani, situaţia s-a schimbat radical. În prezent sunt susţinute echipe interdisciplinare de lucru şi este încurajată diseminarea acestor studii prin mijloace diverse, inclusiv prin publicaţiile ştiinţifice ale muzeului şi în cadrul conferinţelor organizate. De asemenea, muzeul are parteneriate cu diverse institute de cercetare şi cu mediul academic. Menţionăm aici numai câteva dintre parteneriatele constante, cu: Universitatea Bucureşti, Institutul de Antropologie Francisc Rainer, Institutul de Arheologie Vasile Pârvan al Academiei Române, Institutul Naţional al Patrimoniului. În cursul anului 2021 s-a semnat şi un parteneriat cu Institutul Cultural Yunus Emre din Turcia, pentru studii privind limba şi civilizaţia turcă.

Activitatea de cercetare a specialiştilor muzeului se axează pe patrudirecţii principale: artă, istorie, patrimoniu, şi antropologie. Acestea sunt şi principalele teme abordate în cadrul conferinţelor organizate de MMB şi al publicaţiilor academice ale muzeului aflate într-o evoluţie calitativă. Tabelul 10 prezintă reţeaua de diseminare a activităţii de cercetare a muzeului.

Tabel 10. Contribuţii MMB la mediul ştiinţific românesc

Manifestare ştiinţifică	An înfiinţare
Conferinţa de marketing muzeal	2014
Simpozionul de Antropologie Urbană	2015
Simpozionul Cercetări Arheologice şi Numismatice	2015
Simpozionul de Istorie şi Patrimoniu Urban	2015
Simpozionul de Artă şi Istoria Artei	2017
Revistă MMB	**An înfiinţare**
Cercetări Arheologice în Bucureşti	1963 (neregulat)
Bucureşti – Materiale de Istorie şi Muzeografie	1964-2020
Revista de Cercetări Arheologice şi Numismatice	2015
Revista de Artă şi Istoria Artei	2018
Urbanitas, Revista de Studii Urbane Integrate	2020

Conferinţele s-au organizat anual până la pandemie, atrăgând un public divers, reprezentând diverse tipuri de instituţii culturale şi de cercetare din Bucureşti, dar şi din provincie (vezi şi Raportul anual pentru 2019). Anul 2020 a însemnat o perturbare a acestei activităţi. Adaptarea la noile realităţi a constat în organizarea online a unora dintre conferinţele şi simpozioanele MMB (vezi Raport anual pentru 2020). Activităţile cu public au fost reluate în anul 2021, respectând toate măsurile sanitare în vigoare.

În anul 2020 s-a realizat un amplu audit al revistelor muzeului. În urma acestui audit s-a decis întreruperea publicării MIM şi înlocuirea sa cu o nouă revistă – *Urbanitas*. De asemenea, revistele MMB au fost supuse evaluării CNCS, fiind indexate în categoria B *Revista de Antropologie Urbană* şi *Revista de Cercetări Arheologice şi Numismatice. Revista de Artă şi Istoria Artei* a fost indexată în baza de date EBSCO.

Implicarea în dinamica profesională și prestigiul comunității MMB

În perioada 2018-2021 comunitatea MMB a fost activă din punct de vedere profesional. Pe lângă conferințele științifice care au continuat în mare parte în sistem online în 2020 și 2021, cercetătorii muzeului au participat la diverse manifestări științifice din țară și din străinătate, offline și online – așa cum va fi prezentat ulterior în acest raport.

De asemenea, membrii ai comunității MMB sunt membri în diverse organizații profesionale. Managerul muzeului, Adrian Majuru, este membru al Uniunii Scriitorilor – Secția Proză, filiala București, precum și Președinte al Clubului Rotary Cișmigiu. Șase persoane sunt membri în 5 organizații profesionale sau culturale: Asociația Română de Arheologie și Societatea Numismatică Română. Alte 9 persoane sunt înscrise în Registrul Arheologilor, dintre care 5 sunt specialiști. Directorul Adjunct MMB, Elena Olariu, este membru în Consiliul Științific al Muzeului Hărților și Cărții Vechi. Muzeul este membru instituțional ICOM.

În perioada 2018-2021 se pot contabiliza pentru comunitatea MMB diverse distincții și semne de apreciere. Aceste sunt în egală un semn de apreciere a specialiștilor muzeului cât și a credibilității și prestigiului organizației. Pentru perioada de raportare menționăm numai cele mai importante distincții asociate muzeului și specialiștilor săi:

- Premiul «Omul anului 2018» la aromâni primit de dl. Adrian Majuru din partea Fundației Bana Armânească (2018);
- Premiul Andrei Oțetea primit de dl. Adrian Majuru, categoria Științe Istorice și Arheologice, oferit de Academia Oamenilor de Știință (București, 5 aprilie 2019), pentru volumul Minovici – 100 de ani de pionierat medical, publicat de editura MMB;
- Premiul Henri Stahl, Academia Română (decembrie 2019) primit de dl. Adrian Majuru pentru lucrarea Francisc Iosif Rainer. Biografia unui proiect de viață (1874-1944), editura Oscar Print;
- Ordinul Meritul Cultural în grad de Cavaler, categoria H - Cercetarea Științifică, oferit de Președintele României, managerului Adrian Majuru, în semn de apreciere pentru contribuția deosebită avută la cunoașterea, conservarea și punerea în valoare a patrimoniului cultural, pentru excelență în organizarea de manifestări muzeale de importanță națională (2020).
- Medalia aniversară Centenarul Marii Uniri, oferită de Președintele României Muzeului Municipiului București în semn de apreciere pentru efortul depus în vederea păstrării identității naționale și a răspândirii valorilor culturale cu care s-a implicat în organizarea de evenimente dedicate Centenarului Marii Uniri (2020).
- Premiul de excelență pentru performanțe deosebite în domeniul managementului cultural oferită managerului Adrian Majuru, de către Primăria Municipiului București (2018)
- Premiul Ion Bulei al Fundatiei Magazin Istoric oferit Elenei Olariu pentru „Boieri și aristocrați români în secolul al XIX-lea. Studiu de mentalitate și moravuri în spațiul privat" (2021).
- Premiul Henri Stahl, Academia Română (decembrie 2021), oferit Elenei Olariu pentru „Boieri și aristocrați români în secolul al XIX-lea. Studiu de mentalitate și moravuri în spațiul privat"

La acestea se adaugă numeroase scrisori de mulțumire pentru colaborările diverse gestionate extrem de profesionist de către reprezentanții muzeului, primite de la diverse organizații precum: Stadtgeschichtliches Museum Leipzig (2018), Primăria orașului Tirana (2018), Ambasada Republicii Federale Germania (2019), Ministerul Apărării Naționale (2019), Ambasada Confederației Elvețiene în România (2020), Organizația Națională Cercetașii României (2020), Arhiepiscopia Bucureștilor (2020) sau ARCUB, Agerpres, Muzeul National de Arta Contemporana si Romfilatelia (2021).

Brandul Muzeului Municipiului București

Cu onestitate putem observa că MMB este încă printre puținele muzee din România care a dezvoltat și utilizează coerent o identitate vizuală profesionistă, bine definită, ce are în vedere toate dimensiunile activității MMB. Acest lucru se datorează existenței unui manual al brandului care impune elemente standardizate privind identitatea vizuală ce sunt folosite în comunicarea tuturor muzeelor membre MMB, în principal de materialele promoționale asociate expozițiilor și programelor publice ale muzeului. Acestea sunt folosite și pentru gama foarte variată de obiecte promoționale asociate muzeului și vândute prin magazinele muzeelor MMB (căni, magneți, umbrele, semne de carte etc.).

Imaginea muzeului, parte componentă a brandului, este influențată și de caracteristicile activității de comunicare și promovare a MMB. Specificăm că în ultimii trei ani muzeul beneficiază de o strategie coerentă de comunicare, care cuprinde atât canale offline (pliante, ziarul muzeului – *Bucureștii în 5 minute* – etc.), cât și online (website, Facebook și YouTube). În plus din anul 2020 specialiști ai muzeului colaborează cu reviste culturale externe muzeului: Contemporanul, Cotidianul și Gazeta Românească din Tel-Aviv.

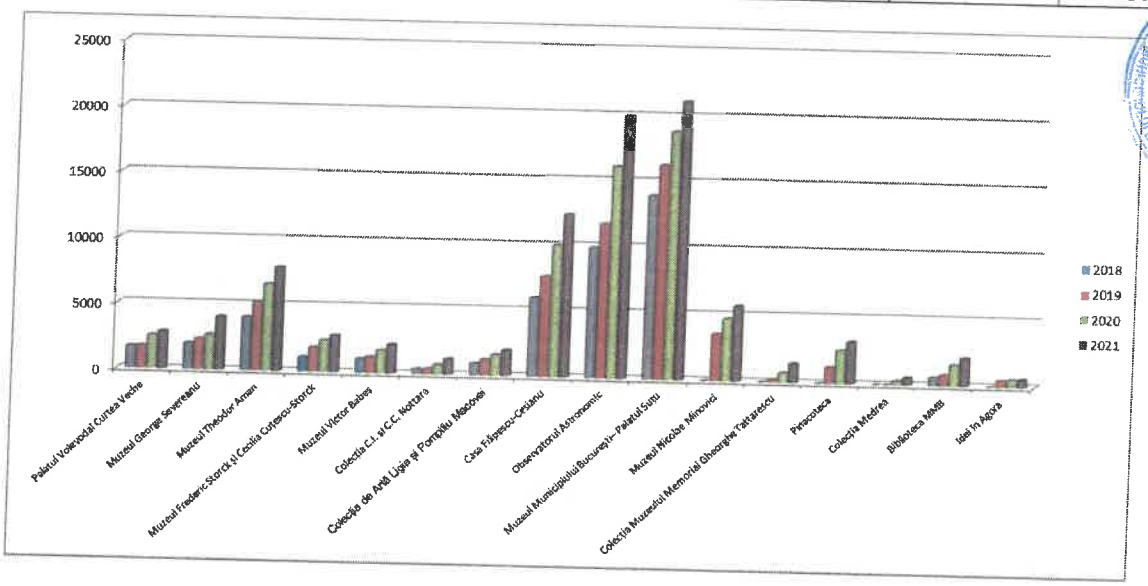
Consolidarea brandului MMB este legat de două componente. Pe de o parte activitățile muzeului – dinamica și diversitatea, precum și calitatea acestora – contribuie la o imagine atractivă și credibilă, facilitând atingerea misiunii muzeului. Pe de altă parte, activitatea de comunicare a muzeului contribuie la consolidarea brandului și conștientizarea

publicului cu privire la MMB. În prima parte a perioadei de raportare comunicarea a fost dublă – și offline și online. Muzeul a dezvoltat un set de pliante și materiale de prezentare, a realizat campanii outdoor de promovare. Scăderea fondurilor și pandemia a determinat o scădere a importanței acestor canale, muzeul concentrându-se din 2020 pe mediul online. Nu numai frecvența mesajelor transmise prin toate canalele online ale MMB a crescut, ci și tipul de mesaje s-a modificat. Astfel, începând cu 2020, websiteul și mai ales platformele SM ale muzeului nu au mai fost „aviziere" – ele au devenit adevărate platforme de educație. Credem că în acest fel, la atributele brandului MMB s-au mai adăugat niște elemente – un muzeu prietenos cu tehnologia și inovator în sfera educației muzeale.

Această intensificare a activității online a determinat o evoluție similară a imaginii online. Tabelul 11 ilustrează evoluția numărului de urmăritori ai MMB în mediul online. Ratele de apreciere au rămas relativ constante și pozitive,cu excepția Palatului Curtea Veche care este închis spre vizitare de câțiva ani, ceea ce îi afectează în mod evident negativ evaluarea. Se observă creșteri semnificative în multe cazuri. Pe deoparte, putem considera că publicul a fost mai activ online din 2020 și prin urmare muzeul a beneficiat de un efect de halou. Pe de altă parte, dinamica generală a ofertei culturale și educaționale în mediul online a fost foarte mare, ducând la creșterea concurenței pentru vizibilitate și intrarea într-un dialog relevant cu publicul. În acest cadru credem că MMB a dovedit că este relevant pentru public și interesul acestuia din urmă este consistent și în creștere.

Tabel 11. Dinamica urmăritorilor platformei Facebook a MMB

Muzeu	2018	2019	2020	2021
Palatul Voievodal Curtea Veche	1672	1731	2556	2829
Muzeul George Severeanu	1977	2307	2665	4021
Muzeul Theodor Aman	4033	5198	6579	7840
Muzeul Frederic Storck și Cecilia Cuțescu-Storck	1086	1848	2423	2783
Muzeul Victor Babeș	1035	1235	1720	2188
Colecția C.I. și C.C. Nottara	370	384	761	1176
Colecția de Artă Ligia și Pompiliu Macovei	884	1202	1595	1967
Casa Filipescu-Cesianu	5969	7597	9999	12340
Observatorul Astronomic	9865	11700	16088	19984
Muzeul Municipiului București– Palatul Suțu	13916	16246	18815	21127
Muzeul Nicolae Minovici	-	3539	4733	5691
Colecția Muzeului Memorial Gheorghe Tattarescu	-	175	731	1433
Pinacoteca	-	1210	2503	3175
Colecția Medrea	-	-	309	545
Biblioteca MMB	610	804	1603	2112
Idei în Agora	-	479	564	593



Se observă o creștere semnificativă a numărului de urmăritori în anii 2020 și 2021, la aproape toate muzeele membre MMB. Aceasta corespunde, pe de o parte, cu mutarea intereselor culturale și educaționale ale publicului în mediul online, precum și cu schimbarea strategiei de comunicare și transformarea FB într-o platformă cultural-educațională, pe de altă parte. Cele mai mari creșteri procentuale în perioada de raportare au înregistrat-o colecțiile mai mici, inedite, cum este Colecția Tattarescu, Colecția Storck și Colecția Nottara. Totuși, cei mai mulți urmăritori au marile muzee membre ale MMB: Palatul Suțu, Observatorul Astronomic și Casa Cesianu. Păstrarea ritmului de creștere în 2021 arată că MMB a continuat să fie dinamic online și relevant pentru public pe toată perioada pandemiei.

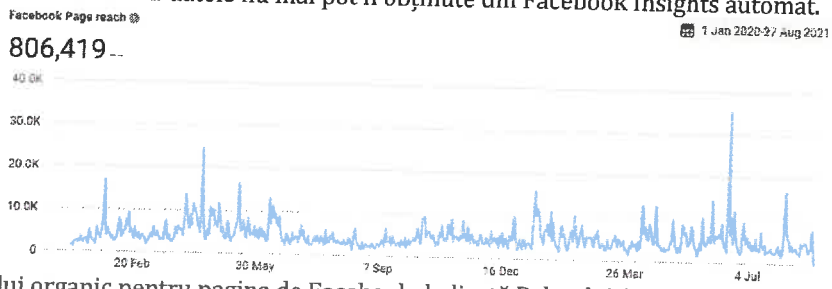
Comunicarea online este menţinută şi prin intermediul platformei Instagram. Contul muzeului are 1147 de urmăritori. Pentru ca această platformă să îşi atingă potenţialul comunicaţional, în special pentru a ajunge la un public mai tânăr, este necesară dezvoltarea unei strategii de comunicare mai dinamice şi adecvate pentru viitorul apropiat.

Dinamica comunicării prin platformele de social media ale muzeului este surprinsă, cumulat, pentru perioada de raportare în Tabelele 12, 13 şi 14. Acestea documentează, din nou, turbulenţa provocată de pandemia de Covid-19, în special în ceea ce priveşte comunicare pe Facebook.

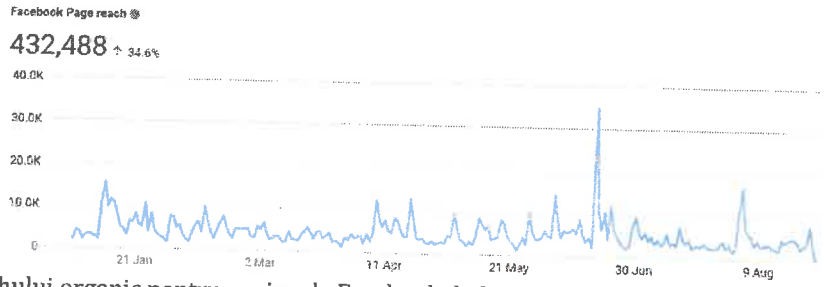
Tabel 12. Dinamica strategiei de conţinut pe pagina de Facebook a Palatului Suţu (1 ian - 1 aug, 2018-2020)

	2018	2019		2020
Postări	308	277	**creştere de 90%**	527
Reacţii	5699	8350	**creştere de 231%**	27677
Reacţii/postare	19	30	**creştere de 77%**	53
Comentarii	94	133	**creştere de 212%**	415
Distribuiri	1199	1839	**creştere de 261%**	6716
TOTAL	6992	10322	**creştere de 237%**	34808

*Pentru 2021 datele nu mai pot fi obţinute din Facebook Insights automat.



Evoluţia reachului organic pentru pagina de Facebook dedicată Palatului Suţu, ianuarie 2020 – august 2021



Evoluţia reachului organic pentru pagina de Facebook dedicată Palatului Suţu, ianuarie – august 2021

Interesul pentru platformele de Facebook ale muzeului a crescut considerabil în perioada pandemiei. În anul 2019 au fost înregistrate cca. 44.000 de reacţii (likes, shares şi comments), în timp ce în 2020 acestea au crescut de aproape 4 ori, la peste 185.000. Acest lucru se datorează nu numai creşterii interesului pentru cultură în mediul online, ci şi – mai ales – diversităţii şi calităţii, ca şi relevanţei mesajelor muzeului din mediul online, care au o puternică componentă cultural-educaţională.

Se observă o creştere a intensităţii reachului organic pentru pagina principală de Facebook a MMB în anul 2021 faţă de 2020. De asemenea, amplitudinea momentelor de interes este mai mare în ultimul an faţă de perioadele anterioare. Vârfurile înregistrate în anul 2021 se referă la anunţuri de expoziţii, precum expoziţia „Spania, prin obiectivul a patru fotografi clasici spanioli Câştigători ai Premiului Naţional de Fotografie" de la Casa Filipescu-Cesianu (pe pagina de Facebook a Palatului Suţu), dar şi articole scrise de specialiştii MMB, precum „Vechi scări bucureştene" şi „Cofetari bucureşteni de odinioară" (pe pagina de Facebook a Casei Filipescu-Cesianu), clipuri postate precum cel dedicat Aniversării a 190 de ani de la naşterea lui Theodor Aman (pe pagina de Facebook a Muzeului Theodor Aman), postări referitoare la evenimente astronomice, precum Perseidele (pe pagina de Facebook a Observatorului Astronomic) şi postări despre noutăţi din sfera cercetărilor arheologice („Povestiri din criptă" de pe pagina de Facebook a Curţii Vechi).

Tabel 13. Dinamica strategiei de conţinut pe Instagram (număr de postări/număr reacţii)

2017	2018	2019	2020	2021
27/867	9/533	77/3479	74/2739	180/4847

Tabel 14. Dinamica strategiei de conţinut pe YouTube

2018	2019	2020	2021
78	54	78	43

În perioada de pandemie, spre deosebire de anii anteriori, strategia privind canalul de YouTube al muzeului a vizat în special copii, cuprinzând numeroase programe educaţionale online sau filme educaţionale. De exemplu, în anul 2021 a continuat seria de programe educaţionale „Muzeul animat" iniţiată la începutul pandemiei în 2020 sau s-a realizat

o serie nouă, în colaborare cu asociația Learning by Teaching, intitulată „Povești și experimente la MMB". În 2021, a fost transmis integral și un simpozion științific, Urbanitas, care astfel poate fi urmărit de toți cei interesați.

Profilul postărilor pe canalele de social media s-a schimbat în 2020 față de 2019. Abordarea înainte de pandemie era de a acoperi cât mai mult activitatea muzeului în forme specifice – prin imagini din muzee în cazul Instagram și prin streaming al evenimentelor MMB în cazul MMB. Postările de pe YouTube de pe parcursul anului 2020 ar intra mai mult la categoria documentare culturale. Abordarea aceasta a fost menținută pentru anul 2021, puternic restricționat din punct de vedere al accesului fizic în muzee.

Un alt canal online de comunicare folosit de muzeu intens pe perioada raportării este newsletter-ul muzeului. Acesta ajunge cu precizie la persoanele foarte interesate de activitatea muzeului și s-a dovedit eficient de-a lungul anilor. Anual sunt trimise peste 50 de newslettere, variind în funcție de activitatea muzeului, unele mai generale, altele direcționate pe educație. Numărul de abonați la newsletter-ul muzeului este de 1305, număr ce ar putea crește dacă bugetul alocat ar permite acest lucru. Rata de deschidere a mesajelor muzeelor este bună avându-se în vedere acest mijloc de comunicare: newsletter general - 32,7 % și newsletter educație - 27,25 %.

Pentru a ajunge la un public care nu este conectat direct la MMB și platformele sale online și offline de comunicare, se urmărește dezvoltarea unor parteneriate media relevante și eficiente. Și în acest domeniu pandemia s-a dovedit o forță disruptivă. Totuși cele mai consistente parteneriate, inclusiv media, și-au dovedit anduranța. Printre cei mai activi parteneri media ai muzeului amintim Radio România sau Trinitas TV. Adăugam aici canalul CineTube, care difuzează documentarele realizate de MMB începând cu anul 2020. Acestea asigură o mare vizibilitate a activității muzeului, informează publicul, contribuind la creșterea atractivității și a imaginii tuturor muzeelor MMB.

Dimensiunea activității de relații publice prin media este surprinsă în Tabelul 15.

Tabel 15. Networking mass-media a MMB (2018-2021)

	2018	2019	2020	2021
Număr parteneriate formale media	13	8	5	14
Comunicate de presă	122	128	81	67
Preluări media	547	699	748	648

Avându-se în vedere că relația cu publicul este mediată mai mult decât în trecut în perioada de pandemie, după o blocare în 2020, a crescut numărul de parteneriate media pentru o mai cuprinzătoare acoperire. De asemenea, conținutul acestor parteneriate s-a diversificat, spre includerea unui conținut educațional și cultural mai consistent.

Anexa 3 prezintă o selecție a principalelor apariții media. Se remarcă faptul că multe dintre aparițiile media sunt consistente, nu sunt simple informări cu privire la evenimentele propuse de muzeu. Cele mai frecvent acoperite subiecte au fost pentru perioada de raportare:

- Istorie bucureșteană, cu accent pe dimensiunea umană a istoriei. Specialiștii muzeului au avut mai multe colaborări decât în anii precedenți cu diverși reprezentanți media.
- Activitatea expozițională și în mediul online a muzeului.

Dintre emisiunile TV și radio mai complexe și relevante, unele dedicate MMB, altele unor teme prezentate de specialiști ai muzeului menționăm o serie de documentare despre muzeele membre MMB și despre expozițiile organizate (Trinitas 2020 și 2021 – seria Muzeele Capitalei și seria Talent și Efort, Speranța TV 2020 și 2021 – emisiunile Lecția de viață). Dintre specialiștii muzeului care au fost invitați ca specialiști îi menționăm pe Adrian Majuru, Elena Olariu, Silvia Zamfir, Rodica Ion, Felicia Raetzky, Eliana Radu, Greta Șuteu, Nicoleta Bădilă, Camelia Ene, Vasile Opriș, Alina Streinu, Mihai Fălcoianu, Cristina Ioniță, Theodor Ignat sau Mădălina Manolache.

Menționăm de asemenea campania de promovare a expozițiilor permanente deschise în spațiile Muzeului Municipiului București, desfășurată începând cu anul 2015, cu sprijinul afișajului stradal în zone circulate din București.

4. Măsuri luate pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari

Un muzeu prefigurează hărțile viitorului, oferind o legătură simbiotică între timpul trăit și timpul profesional prin culoare culturale. De aceea Muzeul devine proiecția culturală a comunității și are menirea de a contribui la dezvoltarea culturală și spirituală a publicului. Muzeul nu poate exista fără beneficiarii serviciilor oferite, fără participanții la programele publice pe care le organizează. Prin urmare, publicul muzeului este vital pentru atingerea misiunii unui muzeu. Pentru a putea să colaboreze cu publicul său, pentru eficientizarea activității desfășurate, inclusiv din punct de vedere cultural și educațional, muzeul trebuie să își cunoască publicul. Însă procesul acesta este complex și costisitor, iar în general muzeele cu greu își permit colaborarea cu profesioniști în acest domeniu.

În acest context, MMB a dezvoltat o strategie proprie de monitorizare și înțelegere a diverselor categorii de public avute în vedere. Un prim element este înregistrarea sistematică, detaliată și analiza dinamicii vizitării muzeului și a participării la programele sale. A doua componentă este realizarea de studii focalizate pe tipuri de activități/muzee. De exemplu, până la începutul pandemiei se aplica automat un chestionar de satisfacție privind participarea la concertele organizate de muzeu. În anul 2019 a fost realizat un chestionar online pentru publicul care urmărește muzeul pe

Facebook și prin intermediul newsletterelor. O a treia dimensiune, extrem de relevantă în ultimii ani, este monitorizarea și analizei traficului online și a ratei de apreciere a muzeelor MMB pe social media. Muzeele MMB sunt extrem de apreciate, toate – cu excepția Curții Vechi închise de câțiva ani – au o rată de apreciere mai mare de 4.5.

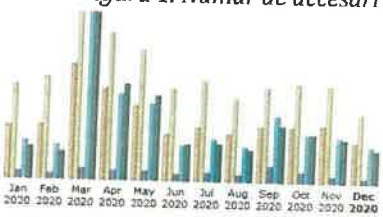
Analiza traficului online al conturilor MMB

Activitatea pe social media este tot mai intensă, fie că este vorba de Facebook, Instagram sau YouTube. Totuși, publicul urmărește mai puțin organizațiile culturale pe aceste platforme, comparativ cu alte tipuri de organizații. Totuși, aceste canale sunt o oportunitate extraordinară pentru muzee să ajungă direct la publicul vizat. Prin urmare, strategiile online ar trebui să vizeze creșterea traficului online, fie pentru un impact cultural-educațional imediat asupra vizitatorilor pe social media, fie pentru a atrage vizitatori în muzeu.

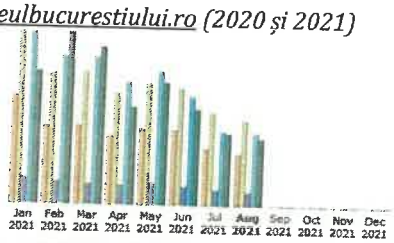
De asemenea, website-ul muzeului este un element important de informare, de menținere a publicului la zi cu evenimentele propuse de către muzeu. Deci este relevant și traficul asociat, respectiv trebuie dezvoltată o strategie relevantă pentru stimularea atât a traficului cât și a impactului asupra publicului.

Figura 1 prezintă evoluția lunară a numărului de accesări a siteului MMB pentru anul 2020 și 2021.

Figura 1. Număr de accesări pe site-ul www.muzeulbucurestiului.ro (2020 și 2021)



Month	Unique visitors	Number of visits	Pages	Hits	Bandwidth
Jan 2020	5,262	9,189	42,526	217,445	82.68 GB
Feb 2020	5,345	9,905	36,403	199,644	70.19 GB
Mar 2020	11,169	16,146	68,162	952,958	420.99 GB
Apr 2020	8,834	14,253	53,516	488,672	241.17 GB
May 2020	7,225	12,590	54,196	439,143	214.54 GB
Jun 2020	4,519	8,891	41,621	203,816	92.20 GB
Jul 2020	5,276	9,718	51,022	238,428	95.24 GB
Aug 2020	4,621	8,060	40,507	196,104	80.07 GB
Sep 2020	5,345	9,211	93,164	376,039	142.29 GB
Oct 2020	5,349	9,576	58,850	270,989	119.95 GB
Nov 2020	5,518	9,332	41,771	256,464	109.06 GB
Dec 2020	3,909	6,701	28,935	208,906	83.60 GB
Total	72,372	123,568	610,673	4,048,608	1751.99 GB



Month	Unique visitors	Number of visits	Pages	Hits	Bandwidth
Jan 2021	8,551	13,568	51,142	332,562	110.77 GB
Feb 2021	6,124	10,339	42,687	288,040	143.31 GB
Mar 2021	6,206	10,534	40,458	265,505	131.98 GB
Apr 2021	5,393	8,836	37,520	236,836	81.35 GB
May 2021	5,984	9,601	43,937	257,271	102.32 GB
Jun 2021	5,918	9,198	36,798	210,118	80.30 GB
Jul 2021	4,485	7,360	31,254	144,050	60.37 GB
Aug 2021	4,119	6,776	27,175	140,629	56.52 GB
Sep 2021	0	0	0	0	0
Oct 2021	0	0	0	0	0
Nov 2021	0	0	0	0	0
Dec 2021	0	0	0	0	0
Total	46,780	76,212	310,971	1,885,011	766.85 GB

MMB gestionează un website distinct pentru Observatorului Astronomic Amiral Vasile Urseanu, www.astro-urseanu.ro. Figura 2 prezintă un număr de aproape 130 mii de useri în 2021. Aceasta este o valoare înjumătățită față de anul anterior, când s-a înregistrat un salt spectaculos datorită pandemiei.

Figura 2. Număr de accesări pe site-ul www.astro-urseanu.ro în 2021

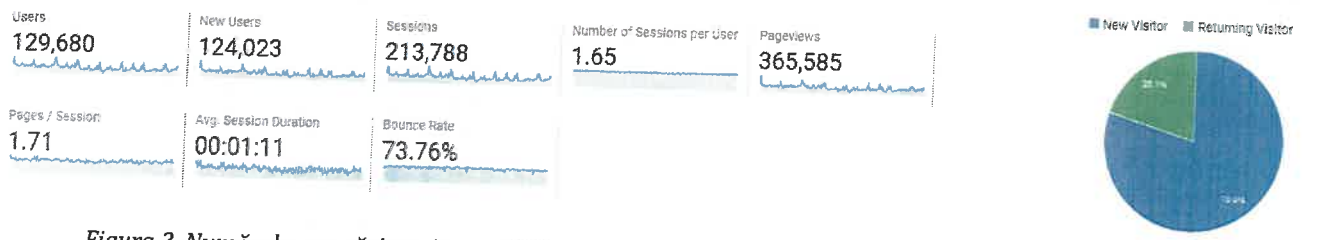
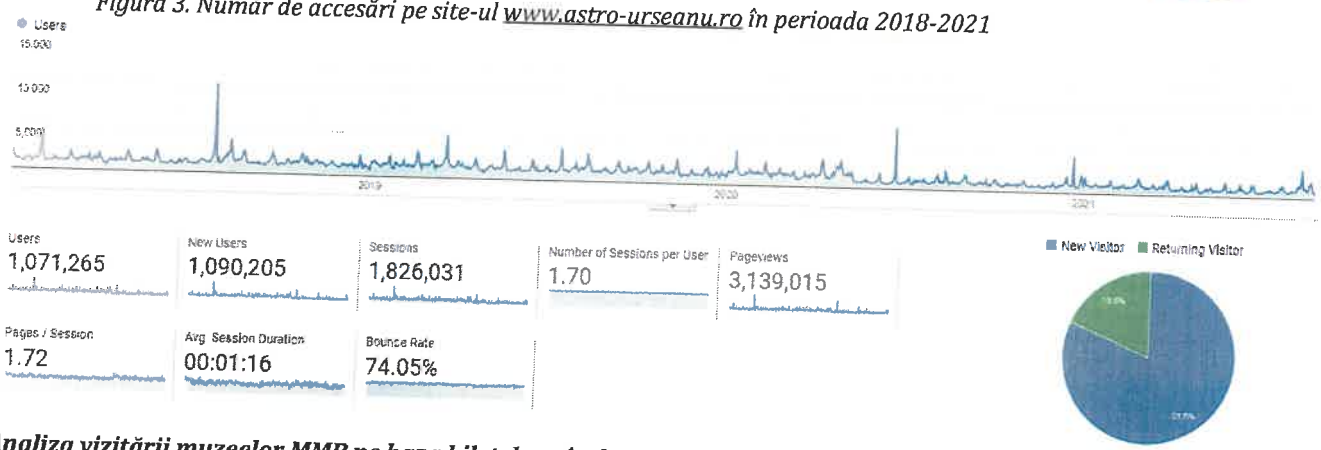


Figura 3. Număr de accesări pe site-ul www.astro-urseanu.ro în perioada 2018-2021



Analiza vizitării muzeelor MMB pe baza biletelor vândute

Tabelul 17 prezintă evoluția pe ansamblu a vizitării muzeelor MMB. Creșterea continuă a fost stopată de pandemie. Nu numai că în anul 2020 muzeele MMB au fost închise pentru cca. 2-3 luni, dar și după reluarea vizitării cifrele au rămas la un nivel scăzut. Pe lângă reglementările legale limitative, necesare pentru asigurarea securității

sanitare, după lockdown segmente importante de public, inclusiv cei cu profilul consumatorului cultural, au rămas precaute la vizitele în spaţii publice.

*Tabel 17. Numărul de bilete la MMB (2015-2021)**

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
61.293	63.251	82.427	104.659	106.567	33.767	52.290

*inclusiv numărul de gratuităţi pentru Noaptea Muzeelor

Datele din Tabelul 17 semnalează totuşi aproape o dublare a numărului de vizitatori în 2021 faţă de 2020, dar nu se previzionează prea curând o revenire la nivelul dinaintea pandemiei de COVID-19. Cauzele sunt multiple. Deşi dinamica expoziţiilor s-a menţinut, manifestările publice au scăzut în intensitate iar numărul de participanţi care pot legal fi acceptaţi a scăzut datorită reglementărilor în vigoare, apetitul publicului, legat de dorinţa de protejare, a scăzut probabil, iar numărul vizitatorilor străini s-a menţinut scăzut, în corelaţie cu scăderea substanţială a turismului internaţional în Bucureşti. Menţionăm că în 2019 au fost aproape 10.000 de vizitatori străini în toate muzeele membre MMB (vezi Raportul anual 2019), în timp ce în primele opt luni ale anului 2021 numărul acestora a fost cca. 1000.

5. Grupurile-ţintă ale activităţilor instituţiei

Avându-se în vedere complexitatea şi diversitatea colecţiilor, la fel ca şi varietatea extrem de mare a muzeelor membre, MMB se adresează unor categorii foarte diverse de vizitatori, din punct de vedere socio-demografic dar şi al intereselor culturale şi educaţionale. Totuşi, pentru o mai eficientă activitate, pentru întărirea impactului cultural-educaţional, în perioada de raportare MMB s-a concentrat către grupuri-ţintă. „Cultivarea" acestor segmente de public pe termen lung duce la creşterea comunităţii MMB, determină construirea unor obiceiuri solide de consum cultural, determină o dezvoltare culturală a societăţii (bucureştene) în ansamblu. Aceste segmente constau în copii şi familii, educatori/cadre didactice, cercetători şi specialişti în patrimoniu. Turiştii străini a fost un alt grup ţintă, dar pandemia începută în 2020 a făcut ca acest segment să îşi piardă pe moment relevanţa.

Copiii şi familiile

În ultimii ani copiii au fost în centrul intereselor cultural-educaţionale ale muzeelor. Programele pentru copii, inexistente practic acum şapte ani, au devenit treptat extrem de diverse şi numeroase. Echipa educaţională a muzeului s-a dezvoltat constant, la fel ca şi parteneriatele cu asociaţii şi organizaţii dedicate dezvoltării şi educării copiilor. În prezent, copiii au ajuns să reprezinte aproximativ o treime din vizitatorii MMB (date prepandemice). Chiar şi în condiţii de restricţii majore asociate pandemiei, când – de exemplu – numărul participanţilor la programele de educaţie este limitat la 5, programele educaţionale nu au început. Au fost dezvoltate mai multe serii de programe educaţionale online. S-a pus accentul pe facilitarea accesului la patrimoniul muzeului în cadrul vizitelor individuale ale familiilor cu copii prin dezvoltarea unor instalaţii interactive şi oferirea unor trasee de explorare auto-ghidate. Muzeul va continua să vizeze această categorie de public, adaptându-se în continuare la schimările din mediu care vor urma.

În perioada de raportare s-au derulat mai multe tipuri de progame adresate copiilor. În timpul pandemiei echipa educaţională a muzeului, împreună cu principalii săi colaboratori au transferat cu succes activitatea în mediul online. Unele programe educaţionale au fost adaptate mediului online, altele au fost proiectate special pentru acest canal. Atelierele online au fost de două tipuri – în sistem sincron, în care copiii intrau online şi interacţionau direct cu educatorii, şi asincron, în care se oferă copiilor tutoriate, fişe de lucru şi sunt provocaţi să dezvolte singuri sau cu familia activităţile educaţionale. MMB a fost printre primele muzee care s-a adaptat la contextul pandemic şi a oferit programe educaţionale încă de la începutul lui aprilie. Acestea s-au derulat cu o mare frecvenţă şi au fost structurate în patru proiecte educaţionale: Muzeu animat – atelier de benzi desenate, Joia copiilor, Colorează arta şi Poveşti şi experimente la MMB.

Astfel, pe lângă programe punctuale online au fost continuate seriile de programe din cadrul Şcolii de vară la MMB (în anul 2020 acestea având loc parţial online, parţial fizic, la muzeele MMB), dar şi Caravana MMB. De asemenea în perioada raportată au fost realizate mai multe trasee de explorare pentru copii, pentru o parte din expoziţiile MMB:

- „Pe urmele Timpului. Ghidul micului detectiv" – traseu educativ în expoziţia permanentă a Palatului Suţu – Timpul Oraşului (2020)
- „Inimă de piatră" – Traseu tematic pentru copii în expoziţia „Remember Cornel Medrea. Mentor şi Maestru" de la Palatul Suţu (2020)
- „Pe urmele legendei" – Traseu tematic pentru copii în expoziţia „Tudor Vladimirescu şi memoria culturală a Revoluţiei din 1821" de la Palatul Suţu (2020)
- „Aventuri în Epoca de Piatră" – Traseu tematic pentru copiii în expoziţia „Civilizaţia Gumelniţa. Viaţa în sud-estul României acum 6500 de ani" – Palatul Suţu (2021)

Traseul pentru expoziţia permanentă a Muzeului George Severeanu – „Pe urmele trecutului. Colecţia Maria şi dr. George Severeanu" – este în pregătire.

Educatorii

MMB vizează strategic educatorii (în principal cadre didactice din ciclul preuniversitar) pentru ca prin intermediul lor să se faciliteze accesul la patrimoniul MMB și să se întărească educația pentru patrimoniu în mediul școlar. În perioada de raportare s-a identificat și o continuă orientare spre cadre didactice care lucrează cu grupuri mai mari de vârstă, inclusiv liceeni sau studenți. Această strategie este una cu efecte pe termen mediu și lung, dar în care se investește constant.

De asemenea, muzeul are în vedere și dezvoltarea de diverse parteneriate cu educatorii culturali. Înainte de pandemie au fost susținuți printr-o bursă a proiectelor educative. În timpul pandemiei s-a organizat o sesiune specială a Conferinței de Marketing Cultural vizând bunele practici educaționale online vizând educație pentru și prin patrimoniu. În perioada de raportare s-au organizat, atât online cât și offline, mai multe sesiuni de formare vizând educatorii. În cursul anului 2021 s-au dezvoltat pentru prima dată, în colaborare cu Asociația DaDeCe, kituri pedagogice menite să fie folosite de învățători la școală.

Programul de formare „Ce poți face cu o idee la Muzeul Municipiului București?" s-a derulat la Palatul Suțu și a cuprins o serie de întâlniri și activități/ lecții integrate pentru profesorii din învățământul preșcolar și primar. Asociația Learning by Teaching și Muzeul Municipiului București a invitat profesorii din învățământul preșcolar și primar să descopere activități/ lecții integrate pe care le pot desfășura în muzeu, la clasă sau online, pornind de la cărți și patrimoniul prezentat publicului. În fiecare întâlnire am vorbit despre o serie de obiecte din expoziția permanentă a Palatului Sutu și din Pinacotecă precum și despre experimente asociate acestora. Acest program a fost reluat în 2021 sub denumirea STIMescu la Muzeu (Știință, Tehnologie, Inginerie, Matematică la Muzeu), organizat de Asociația Learning by Teaching, în parteneriat cu Muzeul Municipiului București și Muzeul Național al Hărților și Cărții Vechi, care a desfășurat ateliere didactice integrate online, destinate unui grup de 100 de echipe de cadre didactice (din învățământul preșcolar și primar), cadre didactice care fac parte din zone cu acces limitat la cultură (în special din mediul rural).

Specialiștii în patrimoniu și cercetătorii

Cercetători, muzeografi și alți specialiști în patrimoniu sunt o a treia categorie de public vitală pentru buna gestionare a patrimoniului, pentru cunoașterea și valorificarea sa complexă și relevantă. În ultimii ani, MMB a dezvoltat mai multe direcții de acțiune care vizează acest segment specific de public. Strategia a implicat, pe de o parte, dezvoltarea de parteneriate instituționale și, pe de altă parte, individuale de colaborare cu acești specialiști. În ceea ce privește parteneriatele instituționale, specificăm colaborarea cu INCFC pentru Conferințele de Marketing Cultural organizate fizic în 2018, 2019, și online în 2020 (ediția din 2021 este programată să aibă loc pe 30 septembrie 2021), cu Institutul de Antropologie Francisc Rainer pentru expoziția tematică „Artă și antropologie. Reverberații ale concepției raineriene în studiul omului" organizată în 2018 la Muzeul Dr. Nicolae Minovici;cu Institutul de Arheologie „Vasile Pârvan" pentru Simpozioanele de Arheologie ale MMB, pentru proiectul multianual de cercetare sistematică a sitului eneolitic de la Gumelnița, dar și pentru expozițiile „De la anatomia artistică la opera finită" (Palatul Suțu, 2021) și „Monumentele eternității. Necropole tumulare de la Bârsești" (Muzeul George Severeanu, 2021).

La nivel individual, se oferă o platformă de diseminare a cercetării prin rețeaua de publicații a MMB, precum și în cadrul conferințelor anuale (vezi Tabelul 10 și Tabelul 18).

Tabelul 18. Evoluția participării la manifestările științifice ale MMB în perioada 2015-2021:

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Conferința de Marketing Cultural							
Nr. lucrări	8	11	17	15	13	12	9
Nr.participanți	39	45	37	35	43	184 (online)	30
Simpozionul de Antropologie Urbană						Amânat	
Nr. lucrări	9	12	8	8	8	-	9
Nr.participanți	34	41	37	28	21	-	21 (online)
Simpozionul Cercetări Arheologice și Numismatice							
Nr. lucrări	9	35	43	54	39	29	39
Nr.participanți	71	93	120	135	114	47	60
Simpozionul de Istorie și Patrimoniu Urban						Amânat	
Nr. lucrări	11	9	7	9	11	-	14
Nr.participanți	38	40	35	39	41	-	30 (online)
Simpozionul de Artă și Istoria Artei							
Nr. lucrări	-	-	10	10	22	15	11
Nr.participanți	-	-	31	49	54	197 (online)	250 (online)

Constatăm că în cazul conferinţelor online a crescut semnificativ participarea. Acest lucru sugerează interesul crescut pentru conferinţele academice şi profesionale ale muzeului. Ar fi o opţiune ca şi în viitor să se asume un format flexibil, cu componentă online pentru cei care nu sunt din Bucureşti.

6. Profilul beneficiarului actual

Studiile realizate anterior au reliefat următoarele aspecte privind vizitatorii MMB:

- Un interes mai scăzut al publicului român în perioada de vară
- O treime dintre beneficiari sunt copii
- O întinerire a publicului şi o scădere a ponderii vizitatorilor mai în vârstă
- Principalele surse de informare cu privire la programele publice sunt: cunoscuţii, social media şi mass media
- Principala sursă de informare a vizitatorilor muzeelor MMB în general este social media.
- Ierarhia intereselor publicului este următoarea: concerte, expoziţii şi conferinţe
- Muzeul beneficiază de existenţa unei comunităţi loiale, care urmăreşte informaţii despre activitatea muzeului pe conturile de FB
- Interesul pentru artă este foarte mare, urmat de cel pentru istorie.
- Profilul participantului la evenimentele organizate de muzeu este femeie, interesată de expoziţii şi concerte, care este atentă la oferta muzeului şi care este relativ fidelă ofertei muzeului.

Până la izbucnirea pandemiei muzeul avea şi un segment în creştere de vizitatori din rândul turiştilor străini. Aceştia erau, în general, divizaţi pe două segmente principale, avându-se în vedere turismul internaţional din Bucureşti: tineri interesaţi de city-break axate pe distracţie şi adulţi/persoane mai în vârstă interesaţi să exploreze cultura şi istoria locală. Din martie 2020 numărul vizitatorilor străini a scăzut dramatic pe fondul pandemiei COVID. Această situaţie s-a prelungit şi în 2021, în ciuda reînceperii timide a circulaţiei turistice internaţionale.

În ceea ce priveşte beneficiarul online, remarcăm următoarele:

- Majoritatea vizitatorilor site-ului muzeului sunt români, dar în ultimii doi ani a crescut semnificativ ponderea străinilor/românilor rezidenţi în străinătate.
- Procentajul vizitatorilor care revin pe website-ul MMB variază între 25% şi 35%. Numărul de vizitatori care intră pe website este destul de constant, cu excepţia creşterii semnificative în perioada martie – mai.
- Publicul muzeului se informează online în special în zilele de vineri şi duminică, în intervalul orar 11:00-18:00.
- Deşi lunea muzeul este închis, site-ul său beneficiază de o atenţie destul de ridicată.
- Publicul interesat de programele în curs probabil că accesează conturile de Facebook al MMB.
- Pentru paginile de social media, mai ales cele de Facebook, aproximativ două treimi din beneficiari sunt femei, iar categoriile de vârstă care urmăresc cel mai mult activitatea MMB sunt cele cuprinse între 25 şi 34 de ani, dar şi între 35 şi 44 de ani, urmate apoi de categoria celor cu vârsta cuprinsa între 45 şi 54 de ani. Împreună, acestea formează peste jumătate din beneficiarii online ai MMB.
- Majoritatea celor care urmăresc paginile de Facebook MMB sunt din România, însă există şi beneficiari online din ţări precum Regatul Unit, Germania, Italia şi Franţa.

B. Evoluţia profesională a instituţiei şi propuneri privind îmbunătăţirea acesteia:

1. Adecvarea activităţii profesionale a instituţiei la politicile culturale la nivel naţional şi la strategia culturală a autorităţii

În ultimii ani, MMB a dezvoltat o strategie managerială coerentă şi consistentă, focalizată în egală măsură pe patrimoniu şi pe vizitatori. Conturarea acestei strategii a ţinut cont şi s-a adaptat continuu şi în funcţie de politicile culturale la nivel naţional şi local. Astfel, s-a avut în vedere în special strategia culturală a Municipiului Bucureşti pentru perioada 2016-2026, care alocă culturii un rol cu mai multe aspecte, în special educaţional, cu o importantă componentă adresată copiilor. Strategia muzeului a fost continuu influenţată şi de ecosistemul socio-economic al Bucureştiului, de evoluţiile specifice oraşului. De exemplu, avându-se în vedere creşterea semnificativă a turismului internaţional în Bucureşti în ultimul deceniu, MMB s-a concetrat spre o deschidere externă. Pandemia COVID a determinat o repliere şi o direcţionare spre mediul online. Adaptarea la pandemie a fost un proces destul de dificil, dar credem că muzeul a continuat să fie relevant pentru publicul său, avându-se în vedere evoluţia interacţiunilor online. De asemenea, în ciuda dificultăţilor de diverse tipuri, s-a reuşit îndeplinirea planului minimal şi atingerea obiectivelor de management asumate, chiar şi în condiţiile dificile ale pandemiei care a perturbat extrem de grav activitatea multor muzee din România şi din lume.

Implementarea strategiei muzeului, adaptarea la situaţia dificilă generată de pandemie s-a reuşit prin discuţii şi colaborare, atât în interiorul muzeului, cât cu partenerii tradiţionali ai muzeului. Aceste parteneriate, interesele ştiinţifice, culturale şi educaţionale comune, au dovedit rezilienţă înfaţa pandemiei. Adaptarea nu a fost un proces uşor şi a presupus uneori găsirea unor soluţii creative pentru implementarea unor proiecte şi activităţi comune. Specificăm şi că unele

parteneriate tradiționale au continuat și s-au dezvoltat cu noi dimensiuni pe perioada pandemiei. De exemplu, împreună cu Asociația Learning by Teaching s-a dezvoltat un proiect de formare a educatorilor.

Pe parcursul perioadei de raportare, prin politica sa de parteneriate și proiecte, putem spune că s-a mers spre un nou nivel de acțiune, la nivel de comunitate. Observăm că în jurul MMB s-a construit o comunitate, formată în principal de o rețea de educatori, atât din sistemul cultural, cât și din sistemul școlar. Această comunitate este relevantă și pentru a dezvolta accesul copiilor la patrimoniul muzeului. Această abordare este în concordanță cu tendința de creștere a colaborării, în special la nivelul Bucureștiului, de colaborare între cultură și educație, marcată de exemplu de dezvoltarea unei comunități tot mai dinamice și în creștere cum este programul și grupul „Cultura în educație". De asemenea, corespunde discuțiilor din spațiul public, respectiv intențiilor declarate ale guvernului de colaborare între cultură și educație.

Această direcție se adaugă abordărilor sistemice asumate deja, pe linia prevederilor Strategiei culturale a Bucureștiului (pp.51–52): cultură și guvernanță; cultură, sustenabilitate și teritoriu; cultură și economie. Avându-se în vadere declarațiile dlui. Primar General, Nicușor Dan, sau a altor reprezentanți relevanți ai Primăriei care indică un interes în creștere pentru susținerea artiștilor și a instituțiilor culturale, în contextul pandemiei și nu numai. În diverse contexte, conform Agerpress, cultura a fost catalogată drept „o necesitate", „un indicator al civilizației unei națiuni", „un motor de dezvoltare". S-a apreciat într-o conferință de presă comună a Primăriei, Ministerului Culturii și Ministerului Muncii că „Bucureștiul are o mare oportunitate cu zona creativ culturală, pentru că s-a format în timp aici un ecosistem cultural creativ cu foarte multe realizări, în special în zona independentă" (link).

Considerăm că și o parte dintre instituțiile publice de cultură, printre care și MMB, are un rol pe această direcție. Mai semnalăm și faptul că MMB este integrat prin parteneriatele sale cu sectorul independent, atât în ceea ce privește oferta culturală propriu-zisă (de exemplu cu privire la spectacole), cât și cea educațională. Împreună cu diverse asociații sau personalități culturale și nu numai, MMB a contribuit la dezvoltarea ofertei culturale, și deci la o calitate a vieții mai bună. De asemenea, a contribuit la crearea de valoare adăugată dintr-o perspectivă economică, nu numai culturală.

Tot ca urmare a necesității de adaptare la pandemie, dar și la o nouă echipă la Primăria Capitalei, s-a insistat cu privire la gestionarea spațiului construit asociat MMB. Această direcție are dublă semnificație urbană. Pe deoparte, se dezvoltă spațiul public prin recuperarea unor clădiri – bijuterii locale. Pe de altă parte, aceste clădiri permit o dezvoltare adecvată și modernă a ofertei, oferind o altă dimensiune de dezvoltare sustenabilă a orașului.

De asemenea, și în context pandemic, dar și în asociere cu strategia Primăriei, s-a avut în vedere o nouă dimensiune a culturii: solidaritate cu comunitatea. O primă dimensiune a solidarității a fost creșterea accesului la patrimoniu de la distanță. Astfel s-a dezvoltat în perioada de urgență atât oferta educațională, cât și expozițională online. Acestea au rămas active în portofoliul muzeului și după redeschiderea muzeelor, pentru a veni în întâmpinarea persoanelor cu grad de risc ridicat sau a celor reticenți să petreacă timp în spațiul public. Tot pe linia solidarității, cât și a dezvoltării durabile a muzeului – cum a fost deja specificat – este și o mai bună colaborare cu profesorii și susținerea lor în mod special în această perioadă, dezvoltarea în parteneriat a unor training-uri dedicate lor.

Pe parcursul pandemiei a continuat, deși în unele dimensiuni cu motoarele la o turație inferioară, alinierea la Strategia Culturală a Municipiului București, respectiv la următoarele direcții (p. 53):

I. Înscrierea culturii ca motor al dezvoltării urbane durabile – avându-se în vedere o perspectivă longitudinală, semnalăm următoarele inițiative.

- Acțiuni la nivel comunitar în întreg Bucureștiul au avut în vedere nu numai dinamizarea sediilor MMB mai puțin centrale, ci și activarea culturală a cartierelor bucureștene. Iată o selecție a proiectelor muzeului pe această linie din ultimii ani: Caravana muzeelor, Istorii din cartier – o incursiune în cartierul Berceni – 2015-2016, Istorii despre Apărătorii Patriei – 2017, Istorii din cartier – Pajura – 2018; Spitale dispărute – 2018, „Bucureștiul '60-'70 – Bucureștiul 2019" – expoziție în aer liber cu imagini din cartierele bucureștene – 2019, „Trecut-au anii, 1990 vs 2020" – expoziție în aer liber cu imagini din cartierele bucureștene – 2020, Art Nouveau Treasure hunt – un traseu cultural interactiv concentrat pe detaliile arhitecturii în stil Art Nouveau din București – 2021. Având în vedere contextul pandemiei, pe această linie s-a acționat la nivelul intervențiilor asupra sediilor mai mici ale MMB și dezvoltării acestora într-o cheie moderne, vizând și comunitățile locale.
- A continuat revitalizarea și valorizarea patrimoniului construit și a patrimoniului imaterial prin consolidarea și reamenajarea clădirilor de patrimoniu aparținând MMB. Mai multe detalii sunt incluse într-o secțiune anterioară a raportului. Aici reluăm numai exemplul Muzeului Victor Babeș care a intrat într-o nouă fază de existență. În perioada următoare se va acorda o atenție specială Pinacotecii, care va fi un spațiu muzeal nou cu potențial de coagulare a comunității în jurul său.
- În perioada de raportare a fost inițiată o nouă inițiativă, de deschidere a „parcurilor" MMB către public. Nu numai că oricine dorește poate să se plimbe, să se odihnescă pe băncile și șezlongurile din generoasele curți ale Casei Cesianu și ale Muzeului Minovici. Vizitatorii pot admira și statuile care sunt amplasate în aceste parcuri după un

plan curatorial clar. În perioada pandemiei s-au organizat și evenimente în aer liber pentru o mai largă și mai sigură participare.

- De asemenea, în perioada de raportare au fost inițiate două noi colaborări, cu două evenimente stindard pentru dezvoltarea sustenabilă a Bucureștiului și simbol ale mărcii sale culturale: Festivalul George Enescu și Art Safari. De menționat și faptul că patrimoniul MMB a fost pentru prima dată expus la Aeroportul Otopeni, fiind un ambasador prietenos pentru turiștii care vin în țară. Astfel, MMB contribuie, în mod relevant credem noi, la dezvoltarea peisajului cultural urban – inclusiv conferind o componentă de dezvoltare sustenabilă.

II. Asigurarea accesului și încurajarea unei participări generalizate și echilibrate a tuturor cetățenilor orașului la sistemul cultural

De-alungul ultimilor ani, așa cum se pot vedea detalii în rapoartele anuale anterioare, s-a înregistrat un mare dinamism al ofertei publice din toate punctele de vedere. Au fost avute în vedere nu numai segmente de public de „elită" – adică deja foarte activ cultural – cât și, mai ales, încurajarea participării unor segmente diverse care nu se regăsesc în oferta culturală prezentă a orașului. Astfel, prin diversificarea și creșterea atractivității și accesibilității ofertei culturale, MMB a contribuit la creșterea atractivității și accesibilității patrimoniului material și imaterial al Bucureștiului. De exemplu, festivalul de Statui Vivante amintit mai sus, sau cel de benzi desenate au atras către muzeu un public care astfel poate că nu se simte foarte confortabil într-un muzeu. În plus, s-a asigurat accesul și participarea nediscriminatorie a grupurilor defavorizate cultural, printr-o serie de colaborări cu Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului Sector 3 și Sector 4 sau diverse asociații. Mai amintim aici și derularea în trecut a unor proiecte și manifestări culturale care permit accesul gratuit în muzeu al unor persoane care în mod obișnuit poate nu vizitează un muzeu.

- În perioada de raportare s-a pus accent în mod special pe comunitatea educatorilor culturali – atât din sistem formal, cât și a celor independenți. Au fost organizate diverse tipuri de evenimente, inclusiv sesiuni de formare, li se pun la dispoziție materiale inedite – bazate pe patrimoniul muzeului – create special pentru uz didactic etc. Astfel prin construirea și activarea acestei comunități, se are în vedere creșterea accesului copiilor la patrimoniul MMB și o mai eficientă dezvoltare culturală a lor.
- Sub presiunea pandemiei de COVID, începând cu 2020 MMB s-a ocupat în mod mai consistent de publicul online. Complexul de platforme online a muzeului a devenit un hub educațional. Astfel, contul de FB nu mai este un simplu canal de informare ci integrează și pârghii de dezvoltare culturală. S-au oferit în mod constant programe de educație, dar și diverse resurse educaționale. Acestea atrag, desigur, publicul tradițional al muzeului care și el a fost nevoit să se mute în mediul online, dar și un public nou – dornic de experiențe inedite în mediul online, nu neapărat mare amator de mers la muzeu. Activitatea online s-a adresat în special unui public tânăr și foarte tânăr, dar oricine a fost binevenit pe conturile online ale muzeului. Printre proiectele noastre online menționăm expoziția online „Imaginea turcilor și tătarilor în arta modernă românească", realizată de Muzeul Virtual al turcilor și tătarilor din Dobrogea în parteneriat cu MMB (2021) și seria de conferințe „Arta pe înțelesul tuturor" (2020, 2021), organizate de specialiștii Secției Artă – Muzeul Municipiului București. De asemenea, a fost realizat un tur virtual pentru Muzeul George Severeanu, oferind așadar vizitatorilor posibilitatea să descopere expoziția permanentă a muzeului în mediul online.
- De asemenea, pe parcursul ultimilor ani muzeul a avut în vedere și oferirea accesului la cultură și în afara sediilor sale. Având în vedere acest lucru se înmulțește numărul de expoziții outdoor și, excepțional, s-au realizat expoziții și în spații neconvenționale pentru astfel de evenimente culturale. Avându-se în vedere perturbările generate de pandemie, s-a inițiat deja și va crește numărul și diversitatea unor astfel de oferte. Expoziția fanion în acest context este cea organizată în parteneriat cu Art Safari la Aeroportul Otopeni. Este însă de menționat și expoziția de la Sun Plaza – Pop-up Museum MMB – Află poveștile cumpărăturilor de altă dată (2021), dar și expoziția de fotografie „Bucureștiul de altădată", cu imagini din colecția „Fotografii, cărți poștale și clișee fotografice" pusă la dispoziția ARCUB-ului de Muzeul Municipiului București pentru târgul Strada Anticarilor organizat în centrul Bucureștiului (2019).

III. Poziționarea Bucureștiului ca o capitală culturală atractivă a spațiului european

Această direcție a fost în mod evident periclitată de pandemia de COVID-19. Încet, turiștii străini revin în capitală, dar intrarea în muzee este ceva mai mult amânată avându-se în vedere riscurile percepute în asociere cu spațiile închise.

- În trecut, MMB avusese o activitate în creștere pe plan european, atât în ceea ce privește activitatea de cercetare cât și cea cultural-publică. Au fost încurajate schimburi de diverse tipuri, așa cum s-a specificat în rapoartele anuale anterioare.
- De asemenea, în ultimii câțiva ani turiștii străini au fost un public țintă relevant. Acest lucru a fost facilitat de creșterea constantă a turismului internațional în București. Din nou, pandemia a făcut ca, temporar, această dimensiune a activității să devină irelevantă. Însă avem în vedere că impactul pandemiei asupra turismului intra-european este temporar MMB va fi pregătit pentru creșterea din nou a turiștilor străini în București, care va reveni ca destinație de city break.
- Pe parcursul anului 2020 s-a reușit și deschiderea patrimoniului – deocamdată în varianta online – spre străinătate. Astfel a început o colaborare cu „Gazeta Românească" din Tel-Aviv, Israel.

IV. Transformarea paradigmei de gândire în ceea ce privește antreprenoriatul creativ

Aceasta este o altă dimensiune relevantă a Strategiei orașului, care se constituie în punct de reper pentru MMB. Pe de o parte MMB a dovedit spirit antreprenorial prin diversificarea cantitativă, calitativă și ca funcție publică a magazinelor muzeului. Pentru detalii se pot accesa rapoartele anuale anterioare. Și aceste planuri au fost perturbate, mai întâi de diminuările bugetare, apoi de pandemia de COVID-19, dar nu s-a renunțat la ele. Pe de altă parte MMB susține activ antreprenoriatul cultural privat, asociindu-se în proiecte cu valoare adăugată pentru comunitățile muzeului.

V. Creșterea capacității și sustenabilității sectorului cultural

Această dimensiune a strategiei este, de asemenea, relevantă pentru MMB. În mod consecvent MMB susține colaborarea în domeniul culturii, precum și al culturii și educației. Parteneriatele și proiectele realizate de-a lungul timpului sunt o mărturie în acest sens. De asemenea, acțiunile de dezvoltare profesională susținute de muzeu au în vedere și dezvoltarea capacității organizațională în cultură, în special muzee. În ciuda contextului, aceste eforturi au continuat și în perioada pandemiei. Un exemplu este diseminarea online a bunelor practici împreună cu INCFC în cadrul conferinței online de Marketing cultural care a avut un format inedit. Un alt exemplu este colaborarea cu educatori culturale, inclusiv organizarea de sesiuni de dezvoltare de relații și de formare în ultimii 2 ani.

Având-se în vedere cele de mai sus, precum și dinamismul cultural al MMB în perioada de raportare, inclusiv în timpul pandemiei, credem că muzeul este în prezent una dintre cele mai mari și mai vizibile organizații culturale din București. MMB continuă să fie un factor important al implementării Strategiei Culturale a Municipiului București și reușește să se adapteze constant evoluțiilor locale, păstrându-și focalizarea pe misiunea sa specifică.

2. Orientarea activității profesionale către beneficiari

Activitatea din ultimii ani a MMB a transformat profund caracterul acestei organizații. MMB este o organizație modernă, dinamică, relevantă, în continuă actualizare și dezvoltare, caracterizată prin transparență și dinamism. Acest lucru se datorează faptului că MMB urmărește strategic dezvoltarea spirituală și îmbogățirea culturală a beneficiarilor muzeelor și a comunităților asociate. Acest lucru s-a putut realiza și pentru că MMB se orientează în funcție de beneficiari/ public. Se au în vedere în mod sistematic mai multe categorii de public.

Vizitatorii și participanții la programele publice ale MMB. În ultimii ani s-au inițiat mecanisme de monitorizare și analiză/înțelegere a publicului muzeului. Se urmărește o analiză cât mai sistematică a evoluției persoanelor care trec pragul tuturor muzeelor MMB. De asemenea, se monitorizează constant traficul online pentru a înțelege mai bine și acest segment de public. Ca studii mai specifice, s-au realizat două anchete pe bază de chestionar. Prima este o analiză longitudinală constând în aplicarea unui chestionar participanților la spectacolele realizare la MMB. A doua este un studiu online privind vizitatorii muzeului. Se intenționează ca în anii următori,să se realizeze un studiu privind învățătorii și modul încare aceștia folosesc/ar dori să folosească patrimoniul muzeului pentru susținerea procesului didactic. De asemenea, în viitor, dacă bugetul o va permite, se urmărește realizarea unor studii mai consistente, în colaborare cu organizații specializate/agenție de sondare a opiniei publice.

Profesioniștii – Muzeografii și cercetătorii. MMB este unul dintre cele mai active muzee în manifestările de specialitate. De asemenea, este conectat la activitatea profesională internațională, atât ca organizație (membru ICOM), cât și prin participarea diverșilor specialiști la organizații profesionale. Astfel se creează premisele unei promovări eficiente a bunelor practici în sectorul muzeal. De altfel, așa cum s-a arătat, MMB are o strategie consecventă de diseminare în cadrul sectorului. Au continuat, online dacă a fost cazul, manifestările științifice ale MMB. De asemenea, MMB a dezvoltat o serie de manifestări științifice care umplu un gol în viața academică din România. În anul 2020 s-a reușit indexarea CNCS a revistelor muzeului.

Profesorii/educatorii și organizații educaționale. După cum documentează și rapoartele anuale anterioare, în ultimii ani parteneriatele cu școlile și universitățile – inclusiv străine – au crescut numeric și calitativ. Anul 2020 a adăugat o nouă dimensiune, care urmează să se dezvolte și în continuare, este focalizarea pe educatori și profesori. În parteneriat cu Learning by Teaching a fost organizat un prim proiect de training al profesorilor. Astfel de inițiative vor continua. De asemenea, în 2021 s-au dezvoltat noi proiecte pe această linie, cum af fi proiectul „Patrimoniu pentru societate" dezvoltat împreună cu Asociația DaDeCe prin care s-au dezvoltat kituri pedagogice de utilizat de învățători în timpul orelor.

Organizații culturale publice sau private. MMB a fost primul muzeu care, în perioada 2016-2018, a susținut dezvoltarea organizațiilor care vizează educarea prin cultură a copiilor. Programul de susținere a proiectelor reprezentanților comunității a inclus proiecte de care au beneficiat mii de copii. Din motive financiare acest proiect nu a continuat în ultimii ani, dar sperăm să îl reluăm în viitor. De asemenea, strategia MMB prevede și dezvoltarea de parteneriate cu alte organizații interesate de educația culturală a bucureștenilor. Având-se în vedere acest deziderat a crescut numărul de organizații neguvernamentale partenere ale MMB. În contextul pandemiei, parteneriatele tradiționale au rezistat și chiar s-au dezvoltat, ceea ce arată valoarea și relevanța acestora.

3. Analiza principalelor direcții de acțiune întreprinse

Perioada de raportare, 2018-2021, a continuat strategia de management dezvoltată anterior, rafinând-o și direcționând-o în funcție de evoluțiile înregistrate de la an la an. Pandemia începută în anul 2020 a fost un factor puternic perturbator, dar având-se în vedere câștigarea unei dimensiuni consistente online, credem că MMB s-a adaptat foarte bine, reușind să mențină direcția spre misiunea sa specifică.

În perioada de raportare a continuat procesul de dezvoltarea a infrastructurii, atât prin lucrări consistente de consolidare și amenajare, cât și prin dezvoltarea de noi spații expoziționale, inclusiv noi imobile, așa cum se arată în acest raport și în cele precedente. Cum spațiile de expunere sunt fie deja remodelate și noile expuneri corespund exigențelor publicului contemporan fie sunt deja în curs de consolidare și reamenajare, în viitorul mediu se va pune accentul pe noi spații, în special pentru mai buna gestionare a depozitelor și laboratoarelor atât de importante pentru un bun management al colecțiilor.

O a doua direcție foarte importantă de acțiune, în curs de finalizare, este legată de patrimoniu. Se finalizează clasarea și se are în vedere digitizarea completă a sa. Astfel se crează premisele unei mai buni gestiuni și valorificări a întregului patrimoniu al muzeului, atât de divers și numeros.

O altă direcție strategică majoră pe care s-a mers în perioada de raportare este pe linia valorificării și expunerii patrimoniului. MMB își asumă o viziune holistică. Vorbim de o schimbare a conținutului muzeal, nu numai în termeni materiali, ci și tematici și de abordare. Noile expoziții ale muzeului urmăresc generarea unor discuții și oferirea unor perspective interdisciplinare. De asemenea, se dorește ca vizitatorii să poată interacționa cu patrimoniul, nu ca ceva trecut și distant, ci ca un aspect viu conectat cu viața sa, cu societatea actualărelevantă pentru prezent.

A patra direcție ar fi crearea unei comunități a educatorilor. De la parteneriate strategice cu organizații dedicate educării copiilor prin cultură s-a trecut în ultimii ani la o colaborare polivalentă cu mediul educațional. S-a inițiat o direcție de susținere a educatorilor și profesorilor din sistemul de învățământ formal. Cum s-a menționat deja, pe parcursul ultimilor doi ani s-au realizat în parteneriat atât un program de formare a cadrelor didactice, cât și resurse care să poată fi folosite de către aceștia atât în clasă, cât și în cadrul unor vizite la muzeu. Pe temen scurt se are în vedere lansarea unui proiect-pilot de „adoptare" a unei școli.

Pandemia de Covid a forțat muzeul să accelereze și să dezvolte mai consistent strategia online. Putem spune că în decurs de numai un an MMB a devenit un muzeu „animat online". Înainte de pandemie mediul online era folosit cu precădere ca „avizier", iar YouTube ca o colecție a evenimentelor publice – dezbaterile Dialog în Agora, concerte, etc. În timpul pandemiei în special contul de pe Facebook a devenit o platformă de educație culturală, vizând atât copiii, cât și adulții. Sunt oferite informații de substanță, sunt propuse programe de educație în sistem sincron / interactiv sau asincron / pasiv. Acest lucru a dus la deschiderea muzeului către comunități mai largi, atât din punct de vedere geografic, cât și socio-demografic și cultural.

Nu în ultimul rând specificăm continuarea direcționării atenției spre cercetare de specialitate și dezvoltarea unei comunități de specialiști în patrimoniu și cercetători pe domeniile relevante ale muzeului, în special în domeniul antropologiei urbane, dacă avem în vedere perioada de raportare. Însă, tot mai multă atenție a început să se dea domeniului Artă – avându-se în vedere nu numai noua revistă de specialitate ci și previzionata deschidere a Pinacotecii ca un muzeu nou în spațiul bucureștean.

Dacă e să realizăm un inventar punctual al principalelor realizări, pe fiecare an de raportare, acesta ar arăta astfel:

- **Anul 2018** a fost marcat în primul rând de deschiderea integrală a expoziției permanente la Muzeul dr. Nicolae Minovici, cu finalizarea etapei a doua și deschiderea sălii pentru conferințe ca spațiu expozițional informal. De asemenea, s-a realizat deschiderea parțială a expoziției permanente la Muzeul Victor Babeș; restul a fost ocupat (parterul) de o expoziție temporară de istoria medicinii. Aceste două momente au marcat atât o recuperare culturală, cât și oferirea unor muzee inedite, tradiționale și moderne în același timp pentru bucureșteni și turiști. La nivelul comunității MMB și a recunoașterii de care se bucură marcăm primirea a două premii: premiul Henri Stahl oferit de Academia Română pentru cartea dlui. Majuru „Francisc J. Rainer. Biografia unui proiect de viață (1874-1944)" și premiul Academiei Oamenilor de Știință pentru cartea „Minovici. O sută de ani de pionierat (1850-1950)" a aceluiași autor. Tot în acest an au fost realizate șase filme documentare despre istoria Bucureștilor, care includ și elementul prognozei și pot fi accesate liber pe website-ul MMB. O premieră națională cu care ne mândrim este reconstituirea chipului voievodului Mihai Viteazul. Aceasta a fost asociată cu un film documentar despre personaj și procesul de reconstituire. Reconstituirea s-a făcut după măsurătorile antropometrice și fotografiile antropologice făcute de Francisc Rainer asupra craniului istoric de la mănăstirea Dealu, în anul 1919. Reconstituirea este în expoziția permanentă „Timpul Orașului București" de la Palatul Suțu. În anul 2018 a fost modernizat integral siteul muzeului, deși acesta data de numai 3 ani, pentru a corespunde mai bine cerințelor actuale și dinamice ale publicului, dar și nevoilor de comunicare ale muzeului. Din punct de vedere administrativ a fost modificat ROF-ul pentru o activitate mai suplă și eficientă.
- **Anul 2019** a fost încununat cu o altă recuperare care va fi, suntem siguri, foarte importantă pentru oraș: a fost primit în august Palatul Dacia-România pentru sediul Pinacotecii București. S-a realizat planul de dezvoltare și cel curatorial și în prezent imobilul este în curs de pregătire pentru viitorul muzeu de artă al orașului. Am început și un parteneriat interdisciplinar de prestigiu, cu Festivalul George Enescu. În acest parteneriat s-a organizato expoziție interactivă, Muzica de acasă. Activitatea directorului muzeului a fost recunoscută prin Premiul Omul Anului la Aromâni. Din punct de vedere administrativ, procesul de dezvoltare a continuat prin inițierea unei strategii privind transmiterea unor circulare către șefii de secții și departamente pentru recomandări oferite managementului pentru buna funcționare a instituției.

- **Anul 2020** a fost, desigur, puternic marcat de pandemia de Covid și de suspendarea activității cu publicul pentru câteva luni. Totuși putem face un bilanț pozitiv pentru această perioadă. S-a realizat finalizarea expoziției permanente de la Muzeul Victor Babeș, un muzeu mic, o casă memorială în esență, dar modern în abordare și dinamic avându-se în vedere contextul său specific. În acest an a fost inițiat un nou parteneriat strategic – s-a înregistrat prima colaborare în proiectul Art Safari. Printre realizările semnificative din acest an marcăm și muzeul online, respectiv oferirea unor programe educaționale consistente în spațiul online și utilizarea internetului în mod consistent pentru îndeplinirea misiunii cultural-educative a muzeului. În ceea ce privește dimensiunea de cercetare, evidențiem primele reviste indexate CNCSIS. Ele au fost indexate la categoria B, cea mai înaltă accesibilă revistelor neindexate Clarivate Analytics. În plus, la finalul anului 2020 s-a realizat un contract de licență cu EBSCO Publishing pentru indexarea *Revistei de Artă și Istoria Artei*. Activitatea muzeului a fost evidențiată prin primirea de către MMB a distincției Medalia Centenarul Marii Uniri. De asemenea, directorul muzeului a primit distincția Meritul Cultural în grad de cavaler categoria H - cercetarea științifică.
- **Anul 2021** a continuat să fie sub semnul pandemiei, prin urmare s-a continuat împletirea activității offline cu cea online. La capitolul realizări specificăm consistența proiectelor privind cadrele didactice și educatorii culturali. Ne mândrim cu deschiderea în colaborare cu Art Safari a unei expoziții reprezentative pentru arta românească la Aeroportul Otopeni. De asemenea, excelența în cercetare realizată de specialiștii muzeului a fost răsplătită cu un alt premiu, de această dată al Fundației Magazin Istoric, acordat Elenei Olariu.

Se observă deci că în ciuda dificultăților muzeul a continuat să desfășoare activitate relevantă pe toate direcțiile asumate și anterior – ofertă publică, gestionarea patrimoniului, cercetare etc. Activitatea publică a fost deja prezentată în raport și anexele 1-3. Ne vom concentra pe activitatea de cercetare prin oferirea mai multor detalii (Tabel 19).

Tabel 19. Activitatea de cercetare științifică și diseminare asociată MMB (2015-2021)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Participări la manifestării științifice, proiecte de cercetare etc.	21	35	26	69	101	65	22
Contribuții în publicații științifice	13	42	9	61	55	61	35
Lucrări de popularizare	3	6	6	8	32	64	93
Publicații ale editurii MMB	9	10	17	17	10	2	3
Participarea la manifestările științifice organizate de MMB	200	200	250	350	237	428	391 (online și offline)

Observăm că pandemia a generat dificultăți în contextul dezvoltării unor activități de cercetare. Pe de altă parte, a constituit și o oportunitate, facilitând accesul online la diverse manifestări științifice. De asemenea, noua focalizare pe mediul online a crescut și oportunitățile de popularizare și vizibilitatea cercetătorilor MMB. De asemenea, s-au intensificat colaborările mass media și reviste culturale de popularizare, cum ar fi *Cotidianul* sau *Contemporanul*. Un alt factor de influență, de data asta cu negativ, a fost scăderea finanțării – aceasta a perturbat semnificativ programul editorial al Editurii MMB.

Conectarea profesională este corelată și cu activitatea de cercetare și diseminare a acesteia, prin urmare este benefică apartenența angajaților MMB la asociații profesionale. Managerul MMB, Adrian Majuru, este membru al Uniunii Scriitorilor – Secția Proză, filiala București. 6 persoane sunt membri în 5 organizații profesionale sau culturale: *Asociația Română de Arheologie, Societatea Numismatică Română, Societatea Numismatică Română*și *Clubul Rotary Octo*. Alte 9 persoane sunt înscrise în Registrul Arheologilor, dintre care 5 sunt specialiști. MMB este membru instituțional ICOM.

4. Propuneri de îmbunătățire a activității profesionale

Strategia managerială implementată de MMB în ultimii ani a acționat simultan pe toate dimensiunile activității unui muzeu, precum și pe toate componentele infrastructurii deoarece se semnalaseră numeroase elemente deficitare, care aveau nevoie de intervenții urgente. Putem spune că pe ansamblu muzeul era pe linia de plutire, dar erau și elemente în situație critică. Astăzi situația este mult schimbată, MMB fiind considerat unul dintre cele mai dinamice muzee din acest moment, care beneficiază de un prestigiu profesional binemeritat. Totuși, în continuare este necesar să se acționeze holistic pentru dezvoltare durabilă și satisfacerea în condiții optime a misiunii MMB. Făcând un bilanț extrem de succint, putem să înscriem printre realizări următoarele:

- reabilitarea și reamenajarea majorității sediilor MMB;
- reorganizarea depozitelor și a spațiilor administrative ale MMB;
- dezvoltarea resursei umane și creșterea profilului profesional al specialiștilor muzeului;
- conectarea muzeului și a specialiștilor săi la tendințele europene și dezvoltarea unei rețele profesionale.

- valorificarea patrimoniului de artă al MMB și proiectarea unei noi Pinacoteci, cu sediu propriu;
- creșterea numărului de vizitatori, de toate vârstele;
- dezvoltarea ofertei publice, variate și vizând categorii foarte diverse de public;
- mai buna cunoaștere și înțelegere a publicului;
- mai buna cunoaștere a patrimoniului MMB și transmiterea acestor cunoștințe către un public foarte divers;
- dezvoltarea unei oferte online, cu precădere educaționale;
- dinamizarea activității editoriale a muzeului.

În cele ce urmează vom contura principalele direcții de acțiune avute în vedere pentru perioada următoare, specificând totuși că mediul extern, marcat în principal de pandemie încă nu e stabilizat și muzeul depinde mult de finanțarea publică pentru realizarea noilor obiective:

→ **Amenajarea unui nou muzeu – Pinacoteca.** Parte integrantă a Secției de Artă a Muzeului Municipiului București, Pinacoteca este cea mai importantă colecție de artă care se leagă de dinamica culturală a Bucureștiului. Aceasta a fost inaugurată în anul 1933 în clădirea care astăzi adăpostește Observatorul Astronomic. Inițial Pinacoteca expunea puțin peste 100 de lucrări, iar peste 5 ani deținea de șase ori mai multe lucrări de artă. Pe parcursul deceniilor, și-a sporit continuu patrimoniul, acesta fiind constituit astăzi din 2.543 lucrări de pictură românească și europeană, 402 lucrări de sculptură, 87 lucrări de artă decorativă și 2.425 lucrări de grafică. Lipsa unui spațiu adecvat de expunere a făcut ca în anul 2013, Primăria București a cumpărat Palatul Dacia-România special pentru acest scop. După o serie de alte etape, prin Hotărârea nr. 419/2019 din 31.07.2019 Palatul Dacia-România s-a dat în administrarea Muzeului Municipiului București pentru amenajarea Pinacotecii Municipiului București, iar în luna august 2019 s-au întocmit și procesele verbale de predare-primire. Deja procesul de proiectare este avansat, și demersurile administrative pentru restaurarea și amenajarea imobilului sunt avansate. Există și un interes foarte mare din partea artiștilor și a colecționarilor, care au început să ofere în dar lucrări pentru organizarea Pinacotecii Bucureștiului. Este o mare provocare, în București existând deja câteva muzee de artă care prezintă standarde profesionale foarte ridicare: MNAR, MNAC și MARe dar specialiștii Muzeului Municipiului București au elaborat un concept general foarte incitant și adaptat cerințelor vizitatorilor români dar și străini.

→ **Dezvoltarea unui spațiu multifuncțional de gestionare a patrimoniului.** Acesta ar integra depozite, laboratoare de restaurare și spații administrative, în locuri adecvate, dotate corespunzător și modern. Deși situația depozitelor MMB s-a îmbunătățit considerabil datorită intervențiilor din ultimii ani, este nevoie de spații mai largi, dotate cu echipamente moderne. Spațiile mai mari sunt necesare și pentru că există o serie importantă de donații și oferte de dar manual, prin care în muzeu au intrat foarte multe lucrări de patrimoniu. De asemenea, laboratoarele de restaurare muzeale – o problemă la nivel național în mare parte – trebuie să fie susținute strategic pentru a îmbunătății starea de conservare a patrimoniului aparținând Primăriei Municipiului București,

→ **Cunoașterea publicului.** Pentru strategia de management a muzeului, implementată deja de câțiva ani, publicul și cunoașterea sa au fost priorități. Înțelegerea nevoilor, dorințelor și comportamentului diverselor segmente de public este o prioritate, datorită valorii aplicative – pe baza acestor informații se pot dezvolta programe, expoziții, proiecte muzeale mai eficiente. Anul 2020 a însemnat, credem noi, și o „resetare" a publicului. Teama, firească, de spațiul public generează reticență și un alt tip de abordare a activităților culturale. În acest cadru este cu atât mai important să se cunoască publicul, inclusiv pe componenta sa online. Intenționăm să realizăm în primul rând un studiu calitativ privind consumul cultural online și a strategiei de comunicare & educare online a MMB. Se vor avea în vedere două direcții mari: înțelegerea profilului vizitatorului interesat de artă și înțelegerea profilului vizitatorului interesat de istorie. Pentru a asigura o bună relevanță a rezultatelor, intenționăm să colaborăm cu o agenție specializată în acest domeniu.

→ **Dezvoltarea infrastructurii.** Așa cum s-a specificat deja în acest raport, s-au realizat deja demersurile administrative necesare pentru finanțarea/începerea unor lucrări la acele spații MMB, care necesită încă intervenții. În afară de Palatul Pinacotecii, mai sunt două obiective de interes pentru viitorul mediu, pentru a fi recuperate pentru public prin reintroducerea lor în circuitul turistic: Muzeul memorial Gheorghe Tattarescu și Palatul Voieovdal Curtea Veche. În această direcție, ceeea ce ne preocupă este să pregătim proiectele de amenajare expozițională pentru aceste obiective, care sunt în așteptarea reabilitării și reamenajării, pentru a corespunde exigențelor gestionării patrimoniului și a publicului contemporan.

→ **Dezvoltarea ofertei online vizând atât copiii, cât și adulții.** Credem că online-ul este și va rămâne un instrument educațional, cu relevanță culturală pentru numeroase segmente de public. Profitând de experiența câștigată în anul 2020, se are în vedere diversificarea și creșterea calitativă a ofertei online. Pentru a se realiza acest lucru este necesară susținerea participării specialiștilor muzeului de programe de training asociate dezvoltării ofertei online. Desigur, dezvoltarea educației și programelor culturale online nu înseamnă neglijarea ofertei la sediile muzeului sau la alte locații. Va continua de altfel procesul de accesibilizare a patrimoniului și în spații neasociate cu cultura, spații publice sau chiar comerciale.

→ **Promovarea mai intensă a muzeului** va fi cu atât mai necesară cu cât publicul va fi, probabil, mai greu de convins să vină la muzeu. Se are în vedere utilizarea în mod integrat canale de comunicare online și offline. O atenție deosebită se va acorda mediului online și comunităților virtuale ale MMB.

→ **O mai activă prezență a patrimoniului MMB în școli.** Se are în vedere un proiect pilot prin care MMB, în asociere cu o bibliotecă sau un parteneriat mai extins de instituții culturale, să adopte o școală. Astfel se va facilita accesul elevilor la patrimoniul muzeului, se va putea colabora mai eficient, personalizat, cu profesorii acelei școli.

C. Organizarea, funcționarea instituției și propuneri de restructurare și/sau de reorganizare, pentru mai buna funcționare, după caz:

1. Măsuri de organizare internă

Sistemul de control intern managerial cuprinde mecanisme de autocontrol, iar aplicarea măsurilor privind creșterea eficacității acestuia are la bază evaluarea riscurilor. Activitatea de audit public intern din cadrul MMB se exercită de către Compartimentul de Audit public intern, aflat în directa subordine a Directorului MMB. Acest compartiment desfășoară o activitate funcțional independentă și obiectivă, menită să dea asigurări și consiliere conducerii pentru buna administrare a veniturilor și cheltuielilor publice, ajutând entitatea publică să-și îndeplinească obiectivele printr-o abordare sistematică și metodică, care evaluează și îmbunătățește eficiența și eficacitatea sistemului de conducere bazat pe gestiunea riscului și a proceselor de administrare, fără ca auditorul să își asume responsabilități manageriale. În urma acestor evaluări, s-au implementat, dacă au fost cazuri, măsurile necesare pentru buna funcționare a muzeului, a diverselor sale departamente și activități.

La auditul realizat la începutul anului 2021 s-au constatat următoarele:

- Comisia de monitorizare este funcțională;
- Programul de dezvoltare a sistemului de control intern managerial este implementat și actualizat anual;
- Procesul de management al riscurilor este organizat și monitorizat;
- Procedurile documentate sunt elaborate în proporție de 100 % din totalul activităților procedurale inventariate;
- Sistemul de monitorizare a performanțelor este stabilit și evaluat pentru obiectivele și activitățile entității, prin intermediul unor indicatori de performanță.

Avându-se în vedere evoluția prelungită a pandemiei și incertitudinile legate de perioada post-pandemică, la finalul lunii mai 2021 a fost inițiat un amplu proces de consultare internă vizând percepțiile persoanelor-cheie din interiorul muzeului cu privire la evoluții calitative privind vizitarea și specificul activității profesionale în muzeu, dar și cu privire la evoluția muzeului în ultimii 7 ani. Cum era de așteptat, scăderea numărului de vizitatori a fost înregistrată de toți factorii-cheie din muzeu. Justificările oferite au fost în principal legate de contextul pandemic și de grija oamenilor de a se proteja. S-a pus însă și întrebarea dacă nu este vorba și de o lipsă de interes, poate corelat cu alte interese și priorități în perioada post-pandemică. De altfel, intenția de vizitare a muzeelor a scăzut, pe ansamblu. S-a observat și o schimbare a profilului, cel puțin la unele muzee, spre întinerirea vizitatorilor. În ce privește impactul pandemiei, elementele cheie specificate de mai multe dintre persoanele intervievate au fost modificări în lucrul în echipă și flexibilitatea. Au fost identificate eforturi la nivel individual de formare și adaptare la noile condiții de lucru și de comunicare cu publicul. Tot la nivelul aspectelor pozitive s-a semnalat și o mai mare responsabilizare a unor angajați. Au fost înregistrate și unele reacții negative la diversificarea responsabilităților în această perioadă sau perceperea unui volum de muncă mai mare. Persoanele intervievate care lucrează de mai mulți ani în muzeu au observat o schimbare semnificativă. Concluzia general specificată a fost că MMB este astăzi „o instituție mult mai dinamică și activă pe foarte multe planuri", „un actor important și un reper". Activitatea muzeului este bazată pe spații extinse și refăcute pentru expunerea patrimoniului. S-a apreciat și faptul că multe din colecțiile muzeului au fost valorizate și prezentate publicului. MMB este astăzi perceput ca centru informațional, educațional și cultural.

Cum activitatea de audit public intern în cadrul MMB pentru perioada 2018-2020 s-a prezentat în rapoartele anuale anterioare, ne vom concentra pe activitatea specifică pentru anul 2021, menționând că unele proceduri sunt în curs. Au fost realizate în termen misiunile planificate: „Evaluarea sistemului de prevenire a corupției – 2021" și „Angajarea, lichidarea, ordonanțarea și plata cheltuielilor". Misiunea de audit public intern cu tema"Auditarea modului de organizare și desfășurare a activității la Birou Patrimoniu și Evidență Centralizată" s-a desfășurat în ultimul trimestru al anului 2021. Grad de realizare misiuni audit intern pentru anul 2021 este de 100%.

Se are în vedere și creșterea calității activității de audit intern în cadrul MMB. Ținând cont de acest obiectiv s-au realizat 10 zile de pregătire profesională în cadrul trimestrului 1 și 5 zile de pregătire profesională prin cursuri online autofinanțate în trimestrul 2 al anului 2021.

Gradul de revizuire proceduri este de 100%. Au fost notate modificările care urmează a fi făcute (majoritatea corecții și completări ne-esențiale, de formă) urmând procedurile care vor fi modificate să fie transmise Comisiei de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică a implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial, în vederea aprobării.

2. Propuneri privind modificarea reglementărilor interne

MMB își derulează activitatea având în vedere următoarele principii:

→ Funcționalitate. Pentru a se facilita cooperarea și transferul de bune practici în cadrul MMB, muzeul este în prezent organizat din punct de vedere tematic, care au în comun aceleași elemente de expertiză.

→ Consolidare economico-financiară. Se creează premisele pentru o mai bună gestionare a resurselor și pentru control financiar eficient.

- Flexibilitate. Se scade astfel timpul de reacție, se scurtează circuitele relaționale în contextul dezvoltării și derulării de proiecte instituționale.
- Modernizare. Acesta vizează atât organizarea internă, cât și amenajarea spațiilor.
- Responsabilizare. Fiecare dintre directorii adjuncți au definite responsabilități foarte clare și focalizate, lucru valabil și pentru fișele de post ale angajaților MMB.

În funcție de diversele evoluții interne și externe, în perioada de raportare s-au propus mai multe actualizări ale ROF. Pentru anii anteriori acestea sunt surprinse în rapoartele anuale aferente. În ansamblu, între 2018 și 2021 ROF s-a modificat în sensul fluidizării activității, al încorporării noii structuri a Pinacotecii. S-a urmărit, în general, eficientizarea proceselor și activităților.

Având n vedere Hotărârea Consiliului General al Municipiului Bucuresti nr.10/2021, privind aprobarea Organigramei, Regulamentului de Organizare și Funcționare, precum și a noului Stat de funcții, ale Muzeului Municipiului București, începând cu luna februarie 2021, au avut loc modificări în structura de organizare și funcționare a muzeului. Astfel, cele trei birouri din cadrul secției Istorie, s-au reorganizat și redenumit: Biroul Istorie Medievală Bucureșteană, a devenit Biroul Istorie Veche și Medievală; Biroul Istorie Modernă Bucureșteană, a devenit Biroul Istorie Modernă și Contemporană; Biroul Istorie Veche și Arheologie, a devenit Biroul Arheologie Preventivă și Sistematică. Având în vedere specializarea și atestarea ocupanților celor patru posturi de Muzeograf, acestea au fost transformate în posturi de Arheolog. Colecția C.I. și C.C. Nottara, a trecut din subordinea Secției Istorie în subordinea Secției Antropologie Urbană. Serviciul Documentare, Bibliotecă, Arhivă, și-a modificat subordonarea ierarhică, trecând din subordinea managerului (director) în subordinea directorului adjunct. În cadrul secției Artă, au intervenit următoarele modificări: Pinacoteca, se numește Pinacoteca București; Galeriile de Artă ale Municipiului București, se numesc Galeriile de Artă ale Bucureștiului; Colecția „Ligia și Pompiliu Macovei", a devenit Colecția de artă „Ligia și Pompiliu Macovei"; Serviciul Relații Publice, Marketing, Proiecte Culturale s-a reorganizat și redenumit Serviciul Relații Publice, Marketing, Proiecte Culturale, Educație Muzeală. În cadrul acestuia, Compartimentul Presă și Educație Muzeală s-a reorganizat. O altă modificare, a constat în redenumirea Compartimentului Financiar – Contabil, în Compartimentul Financiar – Contabil, Casierie.

3. Sinteza activității organismelor colegiale de conducere

Delegarea responsabilităților se realizează conform cadrului legislativ în vigoare, este prevăzută în regulamentul de organizare și funcționare a MMB, fiind respectată. În 2021 au avut loc următoarele ședințe ale structurilor de conducere ale MMB:

- Consiliul de Administrație: 5 întâlniri
- Consiliul Științific: 1 întâlnire

În 2021, Consiliul de Administrație a dezbătut și a luat hotărâri referitor la analizarea și stabilirea bugetelor pentru fiecare secție în parte; stabilirea programului anual al laboratoarelor de restaurare proiectele expoziționale, culturale, educaționale și editoriale pentru anul în curs dar și previziuni pentru anul următor; ca subiecte specifice, în 2021, au fost dezbătute stabilirea noilor configurări ale bugetului MMB în urma plafonării bugetului și a pandemiei. Funcționarea MMB este periclitată, cu precădere pe zona de securizare a patrimoniului. Si apoi reconfigurarea Planului Minimal pe anul 2021 ca urmare a reducerii resurselor bugetare în zona proiectelor pentru acoperirea urgențelor legate de funcționare.

Proiectele culturale, editoriale, educaționale și expoziționale ale anului 2021, au fost analizate și validate de Consiliul Științific din noiembrie 2020.

În perioada de raportare, principalele preocupări ale structurilor de conducere ale MMB au fost legate de:
- îmbunătățirea și dezvoltarea infrastructurii ca aceasta să corespundă nevoilor asociate activității complexe ale muzeului, nu numai în ceea ce privește activitatea publică,
- strategia privind proiectele expoziționale, culturale, și educative, editoriale propuse de MMB dar și de către membrii ai comunității prin apelul la proiecte.
- adaptarea la restricțiile impuse de pandemie și urmările sale asupra publicului, dincolo de prevederile legale.
- dezvoltarea resursei umane a instituției,
- gestionarea patrimoniului – inventariere, clasare, digitalizare,
- stat de funcții și regulamente, etc.

De asemenea, s-au discutat proiectele minimale propuse și derulate.

<u>Stabilirea Comisiilor din cadrul Muzeului</u>

În anul 2021 s-a propus stabilirea următoarelor comisii de specialitate, în funcție de oportunitatea și necesitatea acestora: Comisia de experți independenți - expertizare Pinacotecă; Comisia centrală de inventariere; Comisia de recepție, evaluare și achiziții bunuri de patrimoniu și pentru stand; Comisia de restaurare; Comisia de casare; Comisia de clasare; Comisia pentru protecția civilă, de securitate și sănătate a muncii, PSI; Comisia pentru selectarea, încadrarea și promovarea în muncă a personalului; Comisia de recepție și primire materiale, mijloace fixe, obiecte de inventar; Comisia de selectare a unităților arhivistice; Comisia pentru monitorizarea și metodologie control managerial intern: Contabil sef, șefii de secții, managerul MMB.

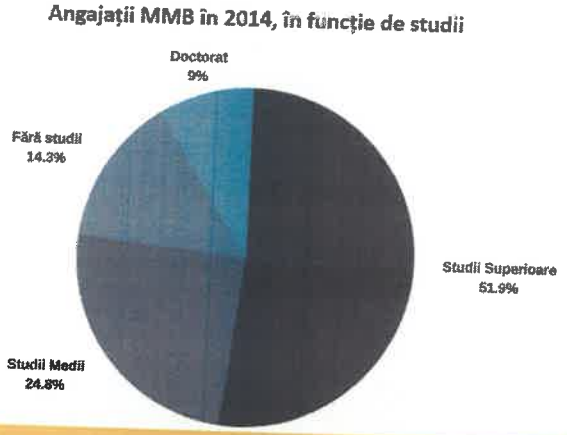
4. Dinamica și evoluția resurselor umane ale instituției

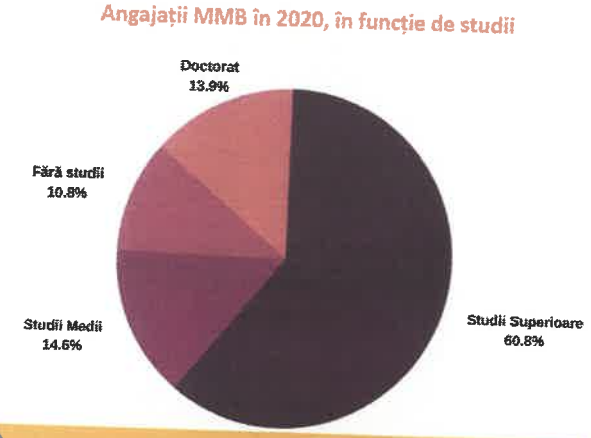
Serviciul de Resurse Umane, conform reglementărilor specifice, are ca responsabilități gestionarea proceselor legate de angajații MMB. Evidența realizată de acest serviciu prezintă următoarea situație la finalul anului 2021 (Tabelul 20).

Tabelul 20. Numărul de angajați, pe funcții, nivel de studii și grade profesionale (2018-2021)

Nivel încadrare	2018	2019	2020	2021
Total	**132**	**133**	**136**	**133**
grad IA de încadrare – studii superioare	24	32	33	31
grad I de încadrare – studii superioare	13	18	18	17
grad II de încadrare – studii superioare	30	25	31	27
grad IA de încadrare – studii medii	19	13	13	13
grad I de încadrare – studii medii	10	10	10	8
Alte categorii (supraveghetori muzeu)	12	12	13	12
Muncitori calificați și îngrijitori	7	8	6	6
Funcții de conducere	16	15	15	15 (2 interimar)
Titlul științific de doctor	23	23	23	26
Înscriși la Studii Doctorale	7	9	10	9

Figura 4





În 2014, MMB avea un total de 121 de angajați: 9% aveau Doctorat, 51.9% aveau studii superioare, 24.8% aveau studii medii, iar 14.3% nu aveau studii.

În 2020, MMB are un total de 136 de angajați: 13.9% au Doctorat, 60.8% au studii superioare, 14.6% au studii medii, iar 10.8% nu au studii.
Observăm o evoluție în ce privește profesionalizarea.

Strategia de management a resurselor umane a MMB are în vedere crearea unui mediu profesional etic, stabil, cu angajați satisfăcuți și atașați misiunii publice a muzeului. De asemenea, pentru a dezvolta continuu activitatea publică, dar și cea de gestionare a patrimoniului, se are în vedere întărirea echipei cu profesioniști. De asemenea, încurajarea dezvoltării profesionale, urmate de cursurile doctorale, este prioritară.

Procesul de evaluare a personalului s-a desfășurat conform regulamentului de organizare și funcționare a MMB.

În anul 2021 nu au avut loc promovări în grade profesionale și nici concursuri pentru angajare, deși s-au făcut solicitări în acest sens dar nu s-a primit răspuns. În cursul anului 2021, au ieșit din efectivul instituției 4 salariați: 1 pensie anticipată, 1 acordul părților și 2 muzeografi prin demisie.

Cursuri / Dezvoltare profesională

În perioada de raportare a crescut numărul de doctoranzi ai MMB, ceea ce creează premise de dinamizare și dezvoltare atât în ceea ce privește activitatea de cercetare, cât și cea legată de oferta publică a muzeului. Alți angajați sunt înscriși la programe masterale. De exemplu, un angajat al secției de artă a finalizat cursurile masterale la Facultatea de Istorie, Universitatea București, masterat Istoria Ideilor și a Mentalităților și a Culturii de Masă, iar alt angajat a început cursurile masterale la Catedra UNESCO a Universității București – Management Intercultural. Un angajat și-a finalizat studiile doctorale în 2021, iar un alt angajat a început studiile doctorale, tot în 2021.

În anul 2021, 4 persoane au participat la următoarele cursuri de formare profesională oferite de Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală: Manager organizație culturală, Restaurator bunuri culturale – ceramică, sticlă, porțelan și Conservator opere de artă. De asemenea, începând din 2021, angajații Muzeului Municipiului București, printr-un parteneriat încheiat cu Institutul Yunus Emre, se pot înscrie la cursuri privind limba și civilizația turcă.

Consultarea internă realizată în cursul anului 2021 a evidențiat dorința de perfecționare a personalului și așteptarea unui sprijin instituțional în acest sens. Datorită subfinanțării din ultimii ani, este extrem de dificilă acoperirea tuturor nevoilor și solicitărilor, justificate, de formare profesională.

Motivare / sancționare

Strategia de management a MMB prevede și dezvoltarea unei culturi organizaționale stimulante, creșterea gradului de satisfacție al angajaților. O strategie abordată în trecut, a fost încurajarea și susținerea mobilităților internaționale a celor mai buni angajați, urmărindu-se dezvoltarea lor profesională și personală, precum și dezvoltarea unor contacte solide a MMB în străinătate. În mod tradițional aceste obiective erau realizate prin participarea fizică a specialiștilor la o serie de evenimente de specialitate. Pandemia nu a oprit însă acest tip de oportunități, deoarece salariații MMB au participat online la diferite proiecte naționale și internaționale. În această direcție au fost susținuți de Instituție prin achitarea taxelor de participare la diferitele evenimente.

De asemenea, Instituția a continuat ca și până în anii precedenți să susțină acei salariați care au dorit să publice volume referitoare la patrimoniul cultural al muzeului și a facilitat printr-o serie de parteneriate publicarea de studii și articole de specialitate într-o serie de ziare și reviste de profil de circulație națională și internațională. Atât cât a fost posibil s-a investit și în pregătirea profesională a salariaților în domeniul marketingului muzeal, managementului de proiecte, muzeologiei, precum și a restaurării și conservării operelor de artă.

În anul 2021nu au fost depuse sesizări la Comisia de Etică și Disciplină.

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

Perioada de raportare a continuat strategia de consolidare, renovare și reamenajare a spațiilor MMB, atât a celor destinate activității publice, cât și a depozitelor și spațiilor administrative. Infrastructura corespunzătoare și modernă are un rol foarte important atât pentru mai buna gestionare a patrimoniului, cât și pentru prezentarea sa – deci pentru asigurarea unei eficiențe cultural-educaționale adecvate. În cele ce urmează prezentăm, succint măsurile luate cu privire la spațiile muzeului, avându-se în vedere în special perioada de raportare, pusă însă într-o perspectivă mai largă. O preocupare permanentă a fost identificarea și amenajarea unor noi spații de expunere, precum și pentru depozitare și laboratoarele MMB.

Palatul Suțu

Palatul Suțu este deschis pentru public în întregime, pentru prima oara începând cu anul 2018. Aici se află la etaj, spațiul destinat expoziției de bază reconfigurată în anul 2015 alături de un alt spațiu destinat expozițiilor temporare destinate patrimoniului Pinacotecii Municipiului București, începând cu anul 2016. Tot la etaj a fost inaugurat în 2018 un spațiu de expunere permanentă a trei fresce murale restaurate între anii 2017-2018, aparținând mănăstirii Văcărești și bisericii din Popești Leordeni, datate din perioada 1750-1820. Apoi, la parter sunt organizate expoziții cu caracter temporar în trei zone distincte iar holul palatului este destinat evenimentelor din cadrul stagiunii muzeale, demarate încă din anul 2014: concerte de muzică clasică, conferințe, expoziții de mici dimensiuni, lansări de carte, vernisaje, dezbateri. La parterul palatului, se află și spațiul destinat Secției de Relații Publice, Marketing și Proiecte Culturale precum și secretariatul instituției, Palatul Suțu fiind sediul social al MMB. Pe holul Palatului Suțu, la etaj, a fost amenajată o expunere permanentă de mică sculptură restauratăîn 2018, cu obiectedin colecția Storck și din colecția fostului muzeu Atanasie Simu. Aceste bunuri culturale sunt expuse pentru prima oară după mai bine de 50 de ani. A fost igienizată și ultima cameră de la parterul palatului pentru a fi deschisă publicului ceea ce s-a întâmplat în toamna anului 2021.

Holul a fost modernizat prin amenajarea unui info-chioșc modern pentru vânzare bilete, suveniruri și informare turistică precum și depozitare haine și bagaje. Zona cuprinde și un spațiu de ședere pentru vizitatori care este personalizat cu un displayer care oferă informații și imagini despre colecțiile și proiectele MMB. Tot în hol a fost inaugurat în 2018 un spațiu de vizionare filme documentare realizate de Muzeul Municipiului București.

A fost demarat realizarea unui proiect tehnic pentru obținerea unui certificat de urbanism pentru restaurarea fațadelor dar avizele și proiectul tehnic au fost amânate din cauza subfinanțării din perioada anilor 2019-2020 și a lipsei investițiilor în 2021.

Palatul Suțu este recuperat pentru public în procent de 100%.

Casa Filipescu-Cesianu

Spațiul corpului A găzduiește pentru prima oară o expoziție permanentă, în fapt un muzeu nou, cu un profil inedit, antropologie urbană, inaugurat în 2016. Noul concept muzeal, numit Muzeul Vârstelor – de la copilărie la senectute, prezintă publicului, viața la oraș pe o scală de timp de 300 de ani, prin intermediul tuturor vârstelor, de la copilărie la senectute. Au fost făcute angajări de personal, pentru cele cinci posturi noi create pentru acest nou spațiu muzeal. Clădirea anexă, Lapidarium, găzduiește expoziția permanentă pentru 21 de fresce restaurate ale fostei biserici a Mănăstirii Văcărești, care astfel sunt expuse pentru prima oară publicului începând cu 2017. Ea a fost completată cu alte 11 fresce recuperate de la UNARTE, după ce restaurarea lor a fost finalizată în 2017. În anul 2020 au mai fost aduse în expunere permanentă încă două fresce ale Mănăstirii Văcărești, restaurate în anul 2019, completând astfel expoziția permanentă de aici. Subsolul corpului A este destinat, din anul 2017, expozițiilor temporare ale secției de Arheologie. Expoziția deschisă aici, «Piatra în epoca omului», valorifică patrimoniul arheologic foarte bogat al MMB. Mansarda Casei Filipescu-Cesianu a devenit începând cu anul 2017 un spațiu multifuncțional unde sunt organizate evenimente ale stagiunii muzeale (piese de teatru, concerte de muzică clasică și contemporană, conferințe și dezbateri, lansări de carte). Începând cu anul 2018, aici se derulează proiectul de conferințe și dezbateri Idei in Agora, destinat publicului specializat

sau aflat în curs de profesionalizare universitară. Este un proiect fără precedent în București, coordonat de prof. Sorin Antohi, iar toate aceste conferințe sunt transmise live pe website-ul muzeului și sunt apoi accesibile pe website.

În anul 2018 au fost achiziționate un număr de 20 laptopuri, însoțite de 20 de căști, pentru amenajarea depozitului vizitabil în mansarda casei Filipescu-Cesianu, alături de mobilierul adecvat cercetării online a patrimoniului MMB (10 mese și 20 de scaune). Depozitul vizitabil a fost inaugurat alături de parcul tematic de sculptură al casei Filipescu Cesianu, în septembrie 2018. Parcul Casei Filipescu-Cesianu găzduiește începând cu anul 2018 o expoziție permanentă de sculptură pe ideea unui parc tematic dedicat mai multor curente: academic, realism socialism. Această expoziție a fost completată în decembrie 2018 cu două bunuri culturalerestaurate și care aparțin colecției Cornel Medrea. Parcul poate fi extins în anii următori, cu noi obiecte restaurate, dacă bugetul va permite. Este primul astfel de parc tematic din București.

Spațiul destinat publicului la reședința Filipescu-Cesianu este acum de 100%.

Muzeul dr. Nicolae Minovici

Acest imobil a fost recepționat la 30 decembrie 2015, dar recepția finală a fost încheiată în decembrie 2018. Muzeul a fost reintrodus în circuitul turistic în ziua de 18 mai 2016 prin expoziția temporară Frații Minovici – pionierat medical și univers spiritual, realizată în parteneriat cu INML dr. Mina Minovici. Expoziția permanentă a muzeului dr. Nicolae Minovici a fost amenajată în două etape datorită volumului mare de piese, care au necesitat restaurare. În prima etapă au fost deschise 5 spații, trei la etaj și două la parter. Această primă etapă a fost finalizată în anul 2017. A doua etapă de amenajare a expoziției permanente a fost finalizată prin inaugurarea integrală a spațiului muzeal de la etaj (încă două spații) în noiembrie 2018. Cu acest prilej a fost lansat și volumul *Minovici, O sută de ani de pionierat (1850-1950)* precum și lansarea albumului filatelic și a medaliei comemorative de 150 de ani de la nașterea dr.Nicolae Minovici.

În parcul muzeului dr. Nicolae Minovici au fost restaurate piesele litice în 2018 iar în 2019 acestor obiecte li s-au adăugat trei sculpturi de mari dimensiuni semnate Cornel Medrea. Este în proiect așadar organizarea unui al doilea parc tematic de sculptură, pe lângă acela deja existent în parcul Filipescu Cesianu, în anii următori, dacă bugetul va permite. Sala pentru conferințe găzduiește expoziții temporare și evenimente din cadrul Stagiunii Muzeale: concerte de muzică clasică și contemporană, dezbateri, ateliere pentru copii și tineri. Casa grădinarului cu o expunere dedicată țesutului și torsului, începând cu anul 2019, și unde au fost aduse bunuriprimite între timp, privind evoluția tehnologiei acestei ocupații domestice, de la războiul de țesut la mașinile de cusut, din secolele XIX și XX.

Spațiul destinat publicului la muzeul dr. Nicolae Minovici este acum de 100%.

Observatorul Astronomic

Acest obiectiv a fost reintrodus în circuitul turistic la finalul lunii noiembrie 2016 prin organizarea de expoziții temporare (până la stabilirea microclimatului) și organizare de observații astronomice și conferințe de profil. În anul 2017 a fost inaugurată expoziția permanentă, „Fabrica de Stele", completată cu un „Planetarium digital". În mansarda și pe terasa Observatorului sunt periodic organizate observații astronomice nocturne dar și diurne. Activitatea Observatorului Astronomic a fost completată în 2018 cu un spațiu la parterul clădirii pentru organizarea de cursuri de astronomie pentru tineri și conferințe tematice. A fost amenajat un info-chioșc, unde se are în vedere organizarea unei librării muzeale în anii următori.

În anul 2017, la parterul imobilului a fost inaugurat noul sediu al bibliotecii MMB, modernizat și extins.

Spațiul destinat publicului la Observatorul Astronomic este acum de 100%.

Muzeul Theodor Aman

În cursul anului 2016 a demarat șantierul de restaurare a plafonului pictat din atelierul lui Theodor Aman, plafon deteriorat de vibrațiile traficului din zonă. Șantierul de restaurare a plafonului a fost finalizat în luna iulie 2017 iar atelierul pictorului a fost reintrodus în circuitul turistic. Începând cu anul 2018 la Muzeul Theodor Aman sunt organizate expoziții temporare cu obiecte din patrimoniul colecției Theodor Aman, multe dintre ele ajungând pentru prima oarăîn fața publicului, dinamizându-se astfel activitatea muzeului, dar și perspectivele de dezvoltare muzeală a acestei case atelier. La Muzeul Theodor Aman se desfășoară ocazional și evenimente din cadrul stagiunii muzeale precum recitaluri de poezie și concerte de muzica clasică.

Spațiul destinat publicului la Muzeul Theodor Aman este de 80% excepție făcând anexele din curte care găzduiesc ateliere de restaurare.

Muzeul George Severeanu

Muzeul George Severeanu a fost reintrodus în circuitul turistic în anul 2016 însă începând cu noiembrie 2017 a fost inaugurată expoziția permanentă a muzeului, care valorifică colecția foarte bogată de bunuri culturaleantice, unicăîn București, a familiei Severeanu. La Muzeul Severeanu sunt organizate evenimente din cadrul Școlii de Vară, destinate copiilor și tinerilor, și anume ateliere de olărit neolitic. Simpozionul de arheologie și numismatică, care se desfășoară începând cu anul 2015, este găzduit în acest muzeu și este organizat de colectivul care își desfășoară aici activitatea. În 2019 a fost eliberată și igienizată cea mai mare sală a casei Severeanu, prin mutarea depozitului de artă contemporană a

Pinacotecii, transferat la Depozitul de Artă. Acest spaţiu găzduieşte expoziţii cu caracter temporar, începând cu anul 2021. Prima expoziţie a fost inauguratăîn iunie 2021: „Monumentele eternităţii. Necropole tumulare de la Bârseşti".

Spaţiul destinat publicului la Muzeul George Severeanu este de 100%.

Muzeul Cecilia şi Frederic Storck

A fost întocmit un proiect tehnic de către firma Prodid (arh. Şerban Sturdza) care prevede intervenţii de ansamblu asupra întregului obiectiv: pavaj, acoperiş, restaurare fresca etc. A fost obţinut avizul de intervenţie de urgenţă din partea MCC precum şi autorizaţia necesară acestor intervenţii. În 2018 a fost finalizată etapa destinată drenajului din proiectul amintit. Din cauza bugetului restrâns al anilor 2019-2021, nu au putut fi realizate intervenţiile programate. În anul 2019 depozitul de patrimoniu al muzeului Storck a fost transferat în Depozitul de Artă, având un spaţiu particularizat pentru depozitare şi conservare la standarde europene. Pentru prima oară, de la deschiderea acestui muzeu, piesele de patrimoniu sunt conservate conform exigenţelor legislaţiei în vigoare. În 2021, proprietarii imobilului, Alvaro şi Alexandru Botez, au demarat intenţia de a dona clădirea monument Primăriei Municipiului Bucureşti.

Spaţiul destinat publicului la Muzeul Cecilia şi Frederic Storck este de 60% deoarece corpul din faţă al clădirii este ocupat de familia Botez, proprietara acestui imobil.

Curtea Veche

Acest sit arheologic, închis publicului, conform hotărârii Consiliului de Administraţie a MMB, la recomandarea prof. arh. Virgil Polizu dar şi conf. legislaţiei în vigoare legate de clădirile cu risc seismic major încă din luna noiembrie a anului 2015, a fost predat Companiei Municipale de Consolidări pentru şantierul de consolidare, restaurare şi reabilitare a viitorului muzeu de arheologie şi istorie medievală a oraşului Bucureşti. Începând cu iunie 2018 Palatul Voievodal Curtea veche se află în şantier de reabilitare.

Muzeul Victor Babeş

Acest muzeu a beneficiat de ample investiţii în anul 2016, investiţii care au însemnat reparaţii şi igienizări integrale la hochparter, precum şi scara de acces în muzeu alături de gardul exterior reparat integral. La hochparter au fost mutate şi utilate laboratoarele de restaurare metal şi ceramică-porţelan, aduse din imobilul Nottara evacuat. În august 2017 muzeul a fost închis pentru public pentru a fi reorganizat şi s-a desfăşurat un şantier de igienizare a spaţiilor muzeale, parter şi etaj. În anul 2018 a fost inaugurată parţial expoziţia permanentă a Muzeului Victor Babeş, etajul acestuia pentru început, iar parterul a găzduit expoziţii temporare de istoria medicinei, muzeul fiind astfel reintrodus în circuitul turistic după un an de investiţii. Datorită volumului mare de obiecte care trebuiau restaurate, deschiderea completă a expoziţiei permanente de la parter a Muzeului Victor Babeş s-a realizat în două etape, prima etapă finalizându-se în iulie 2019. Expoziţia permanentă a fost însă completată cu o nouă expoziţie temporară, cu bunuri culturale de valoare muzeală aduse de la Facultatea de Farmacie şi Institutul Naţional «Victor Babeş». De asemenea, expoziţia permanentă a fost completată cu elemente de realitate augmentată, care recuperează ludic informaţii despre câteva dintre antidoturile descoperite de Victor Babeş, pentru babesioză, pelagrăşi malarie. În 2020 a fost finalizată amenajarea expoziţiei permanente prin comandarea de logistică muzeală astfel încât, în acest moment, proiectul de reconfigurare expoziţională a Muzeului Victor Babeş a fost finalizat. Sunt expuse lucrările savantului Victor Babeş precum şi distincţiile primite în timpul vieţii sale.

Spaţiul destinat publicului la Muzeul Victor Babeş este de 100%.

Muzeul Pompiliu şi Ligia Macovei

Această casă memorială a avut o serie de îmbunătăţiri între anii 2014 şi 2015 însă clădirea necesită intervenţii de consolidare. De aceea, în anul 2018, a fost realizat un proiect tehnic şi un studiu Dali, pentru reabilitarea acestui imobil. În 2020 s-a demarat realizarea unui dosar de clasare a imobilului de secol 19 final, cu ajutorul căruia dorim obţinerea clasării imobilului în monument de patrimoniu clasa B, iar acest dosar a fost depus la Ministerul Culturii spre avizare clasare. Tot în anul 2018 a fost igienizat garajul imobilului, unde, în 2019, a fost amenajat un info-chioşc pentru vânzare de bilete, cărţi şi suveniruri ale muzeului, fiind astfel recuperată pentru public şi anexa devenită insalubră.

Spaţiul destinat publicului la Muzeul Pompiliu şi Ligia Macovei este acum de 100%

Muzeul Gheorghe Tattarescu

Din cauza deteriorării acestei clădiri cu valoare de patrimoniu, a fost demarat şi finalizat un proiect tehnic şi un studiu Dali în anul 2017 şi înaintat în 2018 Primăriei Municipiului Bucureşti pentru a sprijini Direcţia de Investiţii să aplice pentru fonduri europene. Întârzierea cu care s-a acţionat a însemnat reluarea de către Muzeul Municipiului Bucureşti a demersurilor pentru obţinerea avizelor prevăzute în certificatul de urbanism. Au fost realizate şi o serie de completări la proiect cerute de ISU pentru cel din urmă aviz, iar după finalizarea lor au fost înaintate Primăriei Municipiului Bucureşti din luna decembrie 2019, pentru a sprijini Direcţia de Investiţii să aplice pentru fonduri europene. În anul 2020 au fost finalizate obţinerea ultimelor avize şi completări ale studiului Dali şi DTAC şi a fost obţinută apoi

autorizaţia de construcţie din partea Serviciului de Urbanism al PMB. Patrimoniul a fost transferat în noul Depozit de Artă, corpul A, împreună cu întregul colectiv al muzeului. Imobilul Tattarescu este pus în conservare din decembrie 2017.

Depozitul MMB din cartierul Crângaşi

Acest imobil a fost închiriat în vara anului 2015 pentru depozitarea şi organizarea arhivei MMB, care se află în subsolul insalubru al unui bloc de pe Calea Victoriei, dar şi pentru depozitul de mobilier de la etajul Palatului Suţu. După închiriere a fost amenajat pentru depozitare şi securizat conform normelor în vigoare privind protejarea patrimoniului mobil. La etajul doi al acestui depozit, precum şi la parter, a fost transferat patrimoniul colecţiei CC Nottara evacuată din clădirea închiriată şi devenită improprie expunerii.În anul 2018 a fost demarată organizarea arhivei instituţiei prin colaborarea cu o firmăspecializată, activitate care a fost continuată şi în 2019. Din cauza restrângerilor bugetare, amenajarea acestui obiectiv este previzionată, a se încheia în următorii ani, în funcţie de buget. În 2019 parte din colecţia Medrea depozitată la parterul clădirii a fost transferată la Depozitul de Artă, unde a fost reunit întregul patrimoniu Medrea. În spaţiile eliberate au fost transferate părţi ale colecţiei Nottara, care erau depozitate impropriu, foarte aglomerat, la etajul 2 al aceluiaşi imobil.

Depozitul MMB din strada Marin Sergescu

Aici a fost amenajat şi securizat conform normelor în vigoare privind protejarea patrimoniului mobil. Aici a fost transferat patrimoniul de costume şi material textil, care se afla la etajul Palatului Suţu. În acest imobil închiriat se află secţia de patrimoniu a Muzeului Municipiului Bucureşti care deserveşte Depozitul de Istorie.

Depozitul de Artă – strada Moineşti, cartierul Militari

În anul 2017 a fost închiriat un spaţiu nou, modern, pentru depozitarea patrimoniului casei Gheorghe Tattarescu şi parţial Pinacoteca, ca urmare a deteriorării fizice a imobilului amintit mai sus, şi care a fost pus în conservare. Acest spaţiu a fost amenajat din punctul de vedere al securizării pentru partea din faţă a ansamblului. În 2019 a fost amenajat Depozitul de Artă al MMB în cele două hale ale ansamblului, prin compartimentarea lor, inclusiv pe înălţime, cu structură metalică şi pereţi de rigips. A fost transferat cea mai mare parte din patrimoniul Pinacotecii şi anume arta contemporană şi sculptură. De asemenea, au mai fost transferate din spaţii inadecvate depozitul de patrimoniu al muzeului Storck şi colecţia de sculptura mare şi arhiva muzeului Cornel Medrea, o parte dintre lucrări fiind recuperate în cursul anului 2019 din Palatul Parlamentului. În 2020-2021, în acest spaţiu nou amenajat, au fost aduse şi ultimele obiecte de patrimoniuale colecţiei Medrea, aflate în depozitul din Calea Griviţei, depozit la care s-a renunţat. Tot în Depozitul de Artă sunt reunite frescele Mănăstirii Văcăreşti, care au mai rămas de restaurat, precum şi tâmpla mare şi mică a mănăstirii de la Văcăreşti. Tot aici a fost amenajat şi un spaţiu de carantină pentru piesele de patrimoniu, afectate de atacuri de cari, şi unde pot fi tratate separat de depozit, în aşteptarea procesului de restaurare.

Pe parcursul anului 2020, în colaborare cu colegii de la Serviciul Tehnic şi nu numai, s-au transferat ultimele obiecte de sculptură din Colecţia Medrea în depozitele nou amenajate. S-a organizat depozitul Colecţiei Medrea în funcţie de criterii de tipodimensionale, material şi cu asigurarea protecţiei lucrărilor fragile.

Magazia MMB – spaţiu administrativ destinat depozitarii obiectelor de inventar

Acest parter de bloc nu a beneficiat de îmbunătăţiri de peste 50 de ani. Devenise insalubru, igrasie foarte prezentă şi instalaţii de termoficare precare, plafon căzut. Investiţia a constat în igienizarea totală a acestui spaţiu: refacere tencuială şi plafon, zugrăvit şi vopsit, refacere tâmplărie şi căi de acces, compartimentare interioarăşi geamuri noi. Aici se află acum Magazia MMB şi atelierul MMB, ultimul mutat de la etajul Palatului Suţu. Toate aceste acţiuni au fost realizate între anii 2014-2015.

Imobilul-depozit din Calea Griviţei

Acest imobil închiriat a găzduit până în 2018 colecţia muzeului dr.Nicolae Minovici, care în mare parte a fost expusă între anii 2017-2018 dar şi părţi ale colecţiei Medrea până în 2020. În toamna anului 2020, după mutarea obiectelor de patrimoniu în Depozitul de Artă, s-a renunţat la acest spaţiu de depozitare, fiind restituit proprietarului şi încetând astfel plata chiriei, începând cu 1 septembrie 2020.

Palatul Pinacotecii, fostul Palat Dacia Romania

Acest imobil de patrimoniu clasa A fost primit în administrare de către Muzeul Municipiului Bucureşti în august 2019. Din cauza restrângerilor bugetare această clădire a rămas până în prezent dezafectată, fiind debranşată de la utilităţi de către fostul administrator, Institutul Ellie Wiesel. În 2020 s-a reuşit rebranşarea la utilităţi a acestui imobil (apă, canalizare, termoficare şi electricitate) cu verificarea pramului şi a sistemului de electricitate şi termoficare. De asemenea, a fost finalizat studiul Dali şi DTAC (care include şi studiul istoric) şi conceptul general al organizării galeriilor de artă, important pentru a stabili necesităţile tehnice ale clădirii; apoi au fost obţinute avizele conform certificatului de urbanism iar dosarul privind reabilitarea şi restaurarea acestui imobil de patrimoniu a fost înaintat Serviciului de Urbanism al PMB, pentru eliberarea autorizaţiei de construcţie.

Completarea sistemului de securizare

Între anii 2019-2021, timp de şase luni pe an, din cauza restrângerilor bugetare, am fost nevoiţi să renunţăm la paza umană permanentă la toate unităţile muzeale, inclusiv depozite, ceea ce vulnerabilizează foarte mult activitatea instituţională. A fost completat şi extins sistemul de securizare, antiefracţie şi supraveghere video în toate atelierele de restaurare şi în depozitul de patrimoniu din strada Marin Serghescu. A mai rămas de completat acest sistem în noile spaţii amenajate ale Depozitului de Artă (interior) şi în privinţa imobilului din strada Lipscani nr. 10-18, primit în administrare în luna august 2019.

Măsuri privind îmbunătăţirea activităţii secţiilor muzeului, de evidenţă şi clasare a patrimoniului MMB

Secţia Patrimoniu şi Evidenţă Centralizată Informatizată a beneficiat în anii precedenţi de investiţii constante privind amenajarea depozitelor şi îmbunătăţirea standardelor de conservare, precum şi îmbunătăţirea condiţiilor de lucru a salariaţilor. Nu au fost făcute investiţii în 2020-2021.

Biroul ArheologiePreventivă şi Sistematică a beneficiat de investiţii constante privind amenajarea depozitelor şi îmbunătăţirea standardelor de conservare, precum şi îmbunătăţirea condiţiilor de lucru a salariaţilor, în perioada 2014-2019. Privind investiţiile pe anul 2020 notăm bugetele alocate pt cercetăriarheologice sistematice la Sultana-Malul Roşu (22.770 lei) şi Gumelniţa (19.560 lei). Colegi arheologi au participat la săpături sistematice pe situri arheologice din Turcia (Labraunda) şi în ţară: Capidava (Cernavodă) şi Noviodunum (Isaccea). Secţia de arheologie a beneficiat de amenajarea unui nou depozit de patrimoniu (rafturi) în 2021, în spaţiul închiriat de pe Calea Victoriei, care a fost extins cu două camere.

În cadrul **Laboratorului Investigaţii Fizico-Chimice** au fost analizate 1195 de spectre caracteristice, cuprinse într-un număr de 19 rapoarte, iar rezultatele obţinute au fost utilizate în scopul restaurării şi/sau cercetării, până la 1 iulie 2021.

Serviciul Documentare, Bibliotecă, Arhivă a beneficiat de investiţii constante privind amenajarea depozitelor şi îmbunătăţirea standardelor de conservare, precum şi a condiţiilor de lucru a salariaţilor, în perioada 2014-2020. În anul 2019 a fost amenajat un spaţiu pentru scanner-ul de digitizare carte rară, serviciul DAB având acum posibilitatea de a îmbogăţi patrimoniul digital al MMB. În cursul lunilor ianuarie-iunie 2021 activităţile specifice Serviciului Documentare, Bibliotecă, Arhivă s-au desfăşurat conform obiectivelor propuse: înregistrarea publicaţiilor nou intrate în bibliotecă, catalogarea şi schimbul de publicaţii, servirea cititorilor la Sala de lectură, evidenţa şi punerea la dispoziţia solicitanţilor a documentelor de arhivă. Personalul Bibliotecii a preluat şi atribuţiile compartimentului Editură, asigurând predarea cărţilor şi revistelor nou apărute către Biblioteca Naţională şi Biblioteca Metropolitană pentru asigurarea Depozitului Legal.

Din 10 mai 2021 a început şi continuă până în decembrie inventarierea gestiunii Carte curentă format III şi Periodice, în vederea predării-primirii, în care este implicat tot personalul Serviciului. Membrii comisiei împreună cu gestionarii efectuează actualizarea listelor de inventar în format electronic, bifarea publicaţiilor inventariate, redactarea listelor de publicaţii care vor fi relocate în Depozitul din strada Moineşti şi ambalarea pentru transport. În timpul inventarierii s-a asigurat continuitatea activităţilor specifice care nu pot fi întrerupte: servirea cititorilor la Sala de lectură, evaluarea şi înregistrarea publicaţiilor nou intrate, schimbul de publicaţii, completarea de FAE sau Fişe de conservare pentru cărţile care au intrat în expoziţii sau în restaurare.

Fondul de publicaţii a crescut cu 2489 de u.b. (cărţi şi periodice) provenind în mare majoritate din donaţii (2457 u.b.). Publicaţiile primite ca donaţii, gratuităţi sau schimb (fără acte conforme) au fost evaluate prin Comisia de evaluare a publicaţiilor (întrunită în ianuarie, martie, aprilie) şi apoi înregistrate în evidenţele Bibliotecii (Registrul de inventar şi Registrul de mişcare a fondurilor). Pentru dezvoltarea fondului de carte, precum şi pentru punerea în valoare a activităţii editoriale a MMB s-au realizat schimburi de publicaţii cu şase instituţii academice şi muzeale din ţară sau străinătate pe sistemul exemplar pe exemplar, respectiv 19 exemplare expediate şi 19 primite. Bibliotecarii au lucrat în lunile ianuarie-aprilie (până la începerea inventarierii) la catalogarea fondului de carte curentă prin Programul informatic de bibliotecă TINREAD, completând 707 Fişe de catalog.

Având în vedere măsurile impuse de situaţia de alertă cauzată de pandemie, s-a limitat accesul la Sala de lectură la maximum 3 persoane prezente în acelaşi timp şi s-a redus perioada de staţionare în sală la maximum o oră. Pentru a atenua efectele acestor restricţii, am acordat consultanţă şi informaţii bibliografice telefonic şi prin e-mail – inclusiv oferirea de publicaţii scanate la cerere. Sala de lectură a fost frecventată de 105 cititori, care au fost serviţi cu 400 de publicaţii. Bibliotecarii au îndeplinit activităţile specifice Sălii de lectură: supravegherea cititorilor, identificarea în listele de catalogare şi la raft a documentelor solicitate, transportul documentelor solicitate de la depozite la sală, notarea în fişele de cititor a publicaţiilor împrumutate şi, respectiv, scăderea din fişele cititorilor a publicaţiilor returnate.

În cadrul proiectului de digitizare a cărţii cu valoare de patrimoniu s-a continuat scanarea cărţilor vechi tipărite până la 1830 şi a cărţii moderne publicate până la 1918. S-au adăugat acestora publicaţii din Fondul curent care corespund următoarelor criterii: cărţi bibliofile, cărţi aflate într-o stare precară de conservare, cărţi cu valoare documentară pentru organizarea unor expoziţii sau care servesc ca material ilustrativ pentru publicarea unor articole.

În cursul semestrului au fost predate la Laboratorul de Restaurare două cărţi şi a fost recepţionat un plan. Se află în curs de restaurare un total de 27 cărţi.

Patrimoniul de carte veche şi cu valoare bibliofilă a fost valorificat şi popularizat prin colaborare la expoziţii organizate de MMB, prin publicarea unor articole în reviste (3) şi pe pagina de Facebook a bibliotecii (33).

Secţia de Antropologie Urbană a beneficiat de investiţii constante privind amenajarea depozitelor şi îmbunătăţirea standardelor de conservare, precum şi a condiţiilor de lucru a salariaţilor. În anul 2020 au fost realizate piesele de logistica muzeală pentru muzeul Victor Babeş, o serie de vitrine moderne şi conforme cu normele de conservare şi expunere, fiind amenajată astfel şi expoziţia permanentă de la parterul muzeului.

Secţia Artă a beneficiat de investiţii constante privind amenajarea depozitelor şi îmbunătăţirea standardelor de conservare, precum şi a condiţiilor de lucru a salariaţilor, în perioada 2014-2019. În anul 2020 a fost finalizat dosarul pentru autorizarea şantierului de reabilitare şi consolidare, restaurare a Muzeului Gheorghe Tattarescu (Dali, DTAC, studiu istoric şi proiect tehnic, avize de specialitate). În acelaşi timp a fost finalizat dosarul pentru autorizarea şantierului de reabilitare, consolidare şi restaurare a imobilului din strada Lipscani nr.18-20, Palatul Dacia-Romania, pentru refuncţionalizarea lui în Pinacoteca Bucureşti. Au fost finalizate aşadar studiul Dali, DTAC, studiul istoric şi proiectul tehnic; au fost luate avizele de specialitate conform cetificatului de urbanism. De asemenea, în depozitul de artă din strada Moineşti au fost amenajate spaţii de depozitare piese de patrimoniu, incluzând şi rafturi. În 2021 au fost obţinute şi ultimele două avize (ISU şi MC) pentru obţinerea autorizaţiei de construcţie pentru imobilul din strada Lipscani 18-20. De asemenea, în 2021, a fost înaintat Comisiei de Monumente a MC dosarul de clasare monument clasa B, pentru imobilul care găzduieşte muzeul Ligia şi Pompiliu Macovei.

În plus, din 2020 a fost demarat un proces de cercetare şi evaluare a fondului documentar fără număr de inventar pentru înregistrare în Registrul Inventar al MMB – atât pentru colecţia Pinacotecii (fondul documentar al Muzeului Simu de exemplu), cât şi pentru Muzeul Tattarescu şi Muzeul Storck. Astfel, în urma cercetărilor în arhiva Pinacotecii Bucureşti, în 2021 au fost alocate numere de inventar în Biblioteca Pinacotecii MMB pentru 5 documente provenind de la Muzeul Simu. Biblioteca Pinacotecii: în 2021 au intrat în bibliotecă, în total, 29 de titluri.

Secţia Istorie a beneficiat de investiţii constante privind amenajarea depozitelor şi îmbunătăţirea standardelor de conservare, precum şi îmbunătăţirea condiţiilor de lucru a specialiştilor, în perioada 2014-2019. În 2021, în depozitul de la Biroul Arheologie Preventivă şi Sistematică au fost îmbunătăţite condiţiile de conservare ale patrimoniului prin montarea de rafturi noi în două camere utilizate pentru depozitare.

Serviciul Relaţii Publice, Marketing, Proiecte Culturale a beneficiat de investiţii constante privind buna derulare a activităţii, în perioada 2014-2019. Nu au fost făcute investiţii în 2020-2021.

Secţia Restaurare-Conservare a beneficiat, de asemenea, de investiţii pentru amenajarea laboratoarelor şi îmbunătăţirea standardelor de intervenţie preventivă. Nu au fost făcute investiţii în anii 2020-2021.

Dezvoltarea colecţiilor

Avându-se în vedere contextul specific de reglementare al muzeelor şi factori de mediu, principala cale de dezvoltare a colecţiilor este pentru MMB, ca şi pentru majoritatea muzeelor similare, donaţia, la care se adaugă cercetarea arheologică. Tabelul 21 centralizează evoluţia colecţiilor în perioada de raportare.

Donaţiile înregistrate în prima parte a anului 2021 constau în 221 bunuri culturale mobile. Acestea sunt foarte diverse, intrând în diverse colecţii ale muzeului: tipărituri, Babeş, Artă Decorativă Metal, Numismatică, Ştiinţă şi Tehnică, Decoraţii etc. Printre cele mai semnificative donaţii de pe parcursul anului 2021 menţionăm donaţia Mircea Barzuca cuprinzând 50 de lucrări de pictură de Margareta Sterian. Secţia de Artă are în lucru alte 6 oferte de dar manual cuprinzând 151 artefacte, dintre care cea mai consistentă este cea a familiei Beldiman, cuprinzând 65 lucrări de pictură, artă grafică şi sculptură. De asemenea, menţionăm manifestarea fermă a intenţiei familiei Botez de a dona imobilul care adăposteşte colecţia Storck. În prezent, avem un număr de 1081 de bunuri culturale mobile intrate în patrimoniu pentru perioada 2018-2021 iar alte 325 de bunuri culturale mobile primite în urma donaţiilor se afla în proces de intrare în patrimoniul MMB.

În anul 2021 au fost semnate până în luna august 14 contracte pentru săpătură preventivă şi s-a derulat o campanie de cercetare arheologică sistematică (vezi Anexa 4). Acestea au contribuit la creşterea patrimoniului specific, cu 150 de obiecte, aflate în procedura de intrare în patrimoniul MMB.

Tabelul 21. Dinamica creşterii colecţiilor MMB (2018-2021)

	2018	2019	2020	2021
Achiziţii	9	146	12	5
Donaţiişi oferte de dar manual	165	190	336	1104

Menţionăm şi creşterea fondului de carte al Bibliotecii MMB în semestrul I al anului 2021, cu 2489 u.b. reprezentând 80 cărţi şi 2409 periodice. Au fost achiziţionate (pe bază de abonament) 5 u.b., s-au primit ca donaţie 2457 u.b., s-au primit la schimb 19 u.b. şi s-au primit gratuităţi – 8 u.b.

În ceea ce priveşte **restaurarea patrimoniului**, anul 2021 prezintă următoarele dimensiuni, sintetizate în Tabelul 22, precum şi structură, prezentată în Tabelul 23.

Tabelul 22. Sinteza activității de restaurare în laboratoarele MMB

	Nr. obiecte restaurate	Nr. obiecte în curs de restaurare
Laboratoare MMB	247	203

Compararea cantitativă a bunurilor restaurate de la un an la altul este irelevantă deoarece timpul necesar acestui proces depinde de numeroşi factori calitativi. Dificultăţile specifice restaurării fiecărui obiect de patrimoniu influenţează în mod determinant cantitatea de obiecte restaurate. Totuşi, pentru o privire mai detaliată prezentăm şi tipologia bunurilor restaurate în anul 2021 (Tabel 23).

Tabelul 23. Activitatea de restaurare în Laboratoarele MMB

Laborator	Număr lucrări restaurate	Număr fişe de restaurare
Laboratorul de Restaurare Grafică, Fotografii, Hârtie, Pielărie, Legătorie	99 recepţionate 80 în laborator	99 fişe restaurare
Laboratorul de Restaurare Lemn Policrom, Icoane (Tempera)	9 recepţionate 6 în laborator	9 fişe restaurare
Laboratorul de Restaurare Pictură	15 recepţionate 2 în laborator	17 fişe restaurare
Laborator de Restaurare Metal	72 recepţionate 57 În laborator	72 fişe restaurare
Laboratorul de Restaurare Ceramică, Sticlă	25 recepţionate 44 în laborator,	25 fişe restaurare
Laboratorul de Restaurare Textile, Costume, Tapiserie	15 recepţionate 8 în laborator	15 fişe restaurare
Laborator de Restaurare Sculptură Piatră, Teracotă, Ipsos	12 recepţionate 6 în laborator	12 fişe restaurare
TOTAL	247 recepţionate 202 în laboratoare	247 fişe restaurare

O altă activitate importantă pentru gestionarea colecţiilor este completarea fişelor de evidenţă, a fişelor de conservare etc. Tabelul 24 prezintă evidenţa acestora pentru ultimii ani.

Tabel 24. Fişe de evidenţă completate în cadrul MMB (2014-2021)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
FAE	1920	6577	5330	4102	2865	7764	6183	9603
Fişe de conservare	806	2038	3392	1798	5047	5420	5872	6240
Fişe de restaurare	36	235	487	517	867	848	363	247

Următoarele două tabele, 25 şi 26, prezintă situaţia clasării patrimoniului MMB.

Tabelul 25. Sinteza activității de clasare, pe secții

	Nr. obiecte propuse spre clasare	Nr. obiecte clasate
Bibliotecă	5	0
Secţia Istorie	622 (Arheologie şi Numismatică)	1732
Secţia de Artă	249 (2 Tezaur)	644
Secţia Antropologie Urbană	-	40
Biroul Patrimoniu şi Evidenţă Centralizată	100 (1 Tezaur) (bunuri culturale din colecţiile Biroului Patrimoniu)	20

Tabel 26. Clasarea patrimoniului MMB (2014-2021)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Propuneri pentru clasare **(Fond, Tezaur)**	50	1,925	3,050	2,500	1817	1654	1657	976
Clasări **(Fond, Tezaur)**	50	-	105	-	903	1362	57	2436

Se observă o menţinere a activităţii de clasare chiar şi în perioada pandemiei. Această situaţie arată că, în ciuda perturbărilor şi dificultăţilor inedite, la nivelul tuturor secţiilor MMB se înregistrează o bună evidenţă, inclusiv digitală a patrimoniului. De asemenea, este de remarcat creşterea semnificativă faţă de 2020 a ordinelor de clasare primite. În anul 2021 au primit ordinul de clasare 2436 bunuri, din care479 în categoria tezaur şi 1957categoria Fond.

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

În perioada de raportare au avut loc mai multe controale ale diferitelor organisme precum, Curtea de Conturi a României – Camera de Conturi Bucureşti, Ministerul Finanţelor, Corpul de Control al Primarului General al Municipiului Bucureşti şi Direcţia Audit Public Intern din cadrul Primăriei Municipiului Bucureşti. Aceste controale nu au identificat nereguli semnificative şi au fost urmate de un număr total de 36 măsuri, care au fost implementate şi raportate ca atare către organismele de control respective. Misiunile de follow-up care au succedat răspunsurile oferite la măsuri de către MMB, au confirmat acest lucru.

D. Evoluţia situaţiei economico-financiare a instituţiei

1. Analiza datelor financiare din proiectul de management corelat cu bilanţul contabil al perioadei raportate

Tabel 27. Bugetul de venituri (subvenţii / alocaţii, surse atrase / venituri proprii) - în mii lei

Categorii	Buget aprobat 2021	Realizat 2021
Total venituri	**20.260**	**17.879**
Venituri proprii	1.300	914
Sponsorizări	-	-
Subvenţii	**18.960**	**16.965**

Diferenţa semnificativă dintre veniturile proprii aprobate şi cele realizate, surprinsă în Tabelul 27, se datorează pandemiei care a făcut dificilă şi chiar imposibilă în anumite perioade activitatea de vizitare a muzeului, sau de participare la programele publice.

Tabel 28. Bugetul de cheltuieli (personal: contracte de muncă / convenţii / contracte încheiate în baza legilor speciale; bunuri şi servicii; cheltuieli de capital, cheltuieli de întreţinere; cheltuieli pentru reparaţii capitale)

CATEGORII	Buget aprobat 2021	Realizat 2021
Total cheltuieli	**20.260**	**17.879**
Cheltuieli de personal	**11.500**	**10.674**
Bunuri şi servicii	**4.150**	**3.376**
Reparaţii curente	100	0
Bunuri de natura obiectelor de inventar	30	15
Deplasări, detaşări, transferuri	0	0
Cărţi, publicaţii şi materiale documentare	0	0
Pregătire profesională	9	6
Protecţia muncii	130	68
Alte cheltuieli din care:	**3.591**	**3.019**
Chirii	2.591	2.218
Alte cheltuieli cu bunuri şi servicii	1.000	801
Sume aferente persoanelor cu handicap neîncadrate	**96**	**69**
Cheltuieli de capital	**930**	**930**
Plăţi efectuate în anii precedenţi şi recuperate în anul curent	**-276**	**-278**

Referitor la capitolul:

- Cheltuieli de personal: în anul 2021 au fost cheltuite resurse în procent de 92,82 %.
- Bunuri şi servicii: au fost cheltuite resurse în procent de 81,34 %. Sunt incluse cheltuieli cu furniturile de birou, materiale pentru curăţenie, iluminat, apă, poştă, diverse materiale şi servicii cu caracter funcţional.
- Reparaţii curente: au fost cheltuite resurse în procent de 0 %
- Bunuri de natura obiectelor de inventar: au fost cheltuite resurse în procent de 50,00 % pentru dotarea sediilor MMB cu obiecte de inventar.
- Pregătire profesională: au fost cheltuite resurse în procent 66,66 %prin participarea la cursurile organizate de către INCFC pentru restaurator şi manager proiect cultural.
- Protecţia muncii: au fost cheltuite resurse în procent de 52,31 % în vederea împiedicării răspândirii epidemiei de COVID-19.
- Chirii: au fost cheltuite resurse în procent de 85,60 %.
- Alte cheltuieli cu bunuri şi servicii: au fost cheltuite resurse în procent de 80,10% pentru activităţile culturale ce au fost desfăşurate pe tot parcursul anului.
- Sume aferente pers. cu handicap neîncadrate: au fost cheltuite resurse în procent de 71,88 %.
- Cheltuieli de capital: procentul este de 100,00 %.

2. Evoluţia valorii indicatorilor de performanţă

Tabel 29. Indicatori de performanţă

Nr. Crt.	Indicatori de performanţă	Perioada evaluată
1.	Cheltuieli pe beneficiar (subvenţie + venituri – cheltuieli de capital)/ nr. de beneficiari (online + offline)	47,9 lei / beneficiar, 16.950.113/353230beneficiari (300940 online)
2.	Fonduri nerambursabile atrase*	40 901,88 lei (II/2021 AFCN)
3.1.	Număr de expoziţii proprii deschise	30 de expoziţii (28 expoziţii fizice / 2 serii de expoziţii online)
3.3.	Număr de coproducţii / expoziţii realizate în parteneriat la sediile proprii	24 de expoziţii (1 online)
3.4.	Număr de spectacole în regim de protocol / expoziţii cu rol educativ şi de promovare	45 evenimente (26 concerte, 5 conferinţe, 7 spectacole de teatru, 7 lansări de carte şi film - offline şi online)
4.	Număr de apariţii media (fără comunicate de presă)	400
5.	Număr de beneficiari neplătitori	15200 persoane în muzeu 300940 (din care 60000 estimat site MMB) persoane în mediul online
6.	Număr de beneficiari plătitori	37090 persoane în muzeu
7.	Număr de spectacole / expoziţii, din care:	45 evenimente / 56 expoziţii
	* la sediu	45 piese, concerte, conferinţe (organizate de MMB şi în parteneriat) şi 49 expoziţii la sediu (organizate de MMB şi în parteneriat)
	* în turnee / la sediul altor muzee şi organizaţii	7 (5 cu piese din patrimoniul MMB, 2 organizate de MMB la sediul altor instituţii/organizaţii)
8.	Număr de proiecte/ acţiuni culturale	16 (5 proiecte MMB, 10 proiecte cofinanţate AFCN în care MMB este partener, 1 proiect cofinanţat AFCN organizat de MMB)
9.	Venituri proprii din activitatea de bază	545 543,10
10.	Venituri proprii din alte activităţi	369 944,54
11.	Număr de participări la festivaluri, gale, concursuri, comunicări, conferinţe etc.	117 participări.

E. Sinteza programelor şi a planului de acţiune pentru îndeplinirea obligaţiilor asumate prin proiectul de management

1. Viziune

Viziunea care ghidează strategia de management a MMB, asumată prin planul managerial pentru perioada 2018-2021, este: *MMB creează experienţe unice pentru vizitatorii şi participanţii la activităţile muzeului, prin care aceştia se familiarizează nu numai cu colecţiile muzeului, ci şi cu caracteristici şi evoluţii ale societăţii bucureştene, într-un cadru mai larg – naţional şi european.*

Această viziune este avută în vedere pentru întreaga activitate publică a muzeului, ca şi în ceea ce priveşte gestionarea şi cercetarea colecţiilor. Ea se reflectă în toate expoziţiile şi proiectele muzeului, menite să genereze experienţe unice prin interdisciplinaritate şi interacţiune. Avându-se acest punct de reper, în ultimii ani, echipele curatoriale şi-au asumat o abordare holistică, interdisciplinară şi interactivă, integrând discuţii relevante nu numai sub lupa istoriei şi a patrimoniului, ci şi privind societatea contemporană. Astfel, se atinge nu numai viziunea cultural-educaţională a muzeului, ci şi este impulsionat vizitatorul să reflecteze mai profund, prin raportare la sine, la semnificaţia temelor abordate. Muzeul Vârstelor este un bun exemplu în acest context. El permite vizitatorilor să compare Bucureştiul trecut cu Bucureştiul prezent, permite vizitatorilor să reflecteze asupra viitorului lor şi al oraşului. De asemenea, alte expuneri nou reproiectate – cum ar fi cea de la Observatorul Astronomic – imersează vizitatorul nu numai în universul cunoaşterii, ci şi în cel senzorial. Chiar şi muzeele mai mici ale MMB, cum este Muzeul Victor Babeş, permit experienţe interactive neaşteptate pentru toate categoriile de public, devenind neaşteptat de relevant în contextul pandemiei actuale. În ultimii 3 ani au fost realizate şi inserate staţii interactive sau trasee de explorare în mai multe dintre muzeele membre pentru a se îmbogăţi experienţa de vizitare a copiilor şi pentru a creşte impactul cultural şi educaţional al acesteia.

Această viziune a dus şi la asumarea de către MMB a unui loc activ în contextul sectorului cultural, nu numai prin prisma dinamizării ofertei, ci şi din punct de vedere profesional. De mai bine de cinci ani MMB promovează bunele practici şi excelenţa, organizează periodic întâlniri între specialiştii în patrimoniu. Dimensiunea internaţională a muzeului s-a dezvoltat avându-se în vedere şi acest deziderat. Muzeul stimulează dezvoltarea profesională în sectorul muzeal, este membru activ – prin reprezentanţii săi – în organizaţii profesionale şi ştiinţifice.

Muzeul în societatea viitorului poate dezvolta fascinația narativă a ficțiunii împletind-o și explicând-o prin excurs academic, dezvoltând informații de mare valoare științifică cu desfășurări istorice în timp real. Și aceasta deoarece, spre deosebire de mediul universitar, Muzeul are un mare avantaj: colecțiile. Colecțiile introduse într-un limbaj narativ academic pot explica și prezenta un fenomen istoric, social, cultural, antropologic, sociologic, psihologic, economic, fapt care va aduce proiectele muzeale în avangarda învățământului universitar; Universitatea având acces numai la excursul narativ didactic și eventual academic.

2. Misiune

Având în vedere specificul colecțiilor și activitatea MMB, precum și contextul cultural contemporan, misiunea MMB a fost formulată în programul managerial pentru perioada 2018-2021 astfel: *Muzeul Municipiului București urmărește să devină o instituție modernă, actuală, activă, în continuă actualizare și dezvoltare, caracterizată prin transparență și dinamism și relevantă atât pentru publicul român, cât și pentru turiștii și rezidenții străini prin proiectele cu ridicată valoare culturală și educațională organizate.*

Misiunea aceasta este punct de reper atât pentru dezvoltarea strategiei de management, cât și a fiecărei activități a muzeului în parte. Creșterea calității ofertei a determinat și dezvoltarea imaginii muzeului și creșterea atractivității atât pentru publicul local, cât și pentru turiștii români și străini. O premisă a atingerii misiunii este faptul că a crescut semnificativ vizitarea, atât în ceea ce privește publicul român, cât și cel din străinătate. De asemenea, prin focalizarea pe un public tânăr și foarte tânăr se construiește o comunitate muzeală sustenabilă, se creează obiceiuri de consum cultural care se mențin pe parcursul vieții și se transmit mai departe, către generațiile viitoare.

Muzeul viitorului trebuie să-și asume și misiunea de a-i face pe tineri să gândească, să facă asocieri de idei și de perspectivă punând în plan sincron trecutul cu viața pe care o trăiesc. Astfel ei sunt pregătiți pentru deciziile care-i așteaptă pe măsură ce trec praguri ale vârstelor, odată la zece ani. Proiectele expoziționale trebuie să-și asume această misiune și să includă subiecte care să abordeze fenomenul istoric sau plastic incluzând prezentul în desfășurare și oferind soluții pentru un viitor posibil cu opțiuni de dezvoltare profesională și socială. Misiunea muzeului din viitor trebuie să fie dezvoltarea profesională și socială precum și remodelarea morală a tuturor subiecților, indiferent de statut social sau nivel profesional.

Deși per ansamblu impactul pandemiei de COVID-19 a fost negativ pentru muzeu și a generat scăderea accesului fizic la colecții, pandemia a oferit și o nouă direcție de dezvoltare, prin mediul online. De asemenea, declinul turismului internațional în București care a urmat începutului pandemiei a dus la diminuarea drastică a relației dintre patrimoniul MMB și turiștii străini. Însă previziunea este spre o revenire pe termen scurt a circulației turistice europene, muzeul plănuind abordarea noilor fluxuri de turiști în mod relevant.

3. Obiective (generale și specifice)

Pe întreaga perioadă de raportare, MMB a urmărit obiectivele strategice generale definite pentru perioada de management 2018-2021. Obiective stabilite prin actualul program managerial sunt următoarele:

- Consolidarea muzeului ca centru informațional, cultural și educațional;
- Dezvoltarea patrimoniului și asigurarea condițiilor optime de gestiune și valorificare;
- Studierea patrimoniului și diseminarea rezultatelor acestui proces către publicul larg, precum și către alte categorii de stakeholderi ai muzeului.
- Cunoașterea și satisfacerea nevoilor beneficiarilor reali și potențiali ai Muzeului;
- Dezvoltarea și adecvarea serviciilor la cerințele beneficiarilor;
- Diversificarea ofertei culturale și extinderea parteneriatelor, cu punerea accentului pe educarea publicului;
- Promovarea serviciilor și a imaginii instituției;
- Promovarea și implementarea proiectelor inovative și a celor cu finanțare externă;
- Dezvoltarea competențelor profesionale ale personalului și susținerea profesionalismului în sectorul muzeal;
- 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;
- Transformarea MMB într-un adevărat muzeu metropolitan, relevant pentru toate comunitățile acestui spațiu.

Obiectivele prezentate mai sus acoperă toate dimensiunile activității complexe a unui muzeu. Toate acestea au fost urmărite strategic și pentru perioada de pandemie începută în anul 2020. În ciuda turbulențelor și a limitărilor legate de pandemie, pentru a se asigura continuitate, sustenabilitate și îndeplinirea misiunii muzeului s-a urmărit același set de obiective, încercându-se adaptarea activității la noua situație. Acest context a necesitat agilitate, atât organizațională și din partea conducerii, cât și din partea specialiștilor muzeului.

Evaluând pe ansamblu, pentru ultimii patru ani, gradul de îndeplinire a acestor obiective strategice, observăm următoarele:

- activitatea muzeului s-a derulat și a continuat chiar și în perioada pandemiei pe toate liniile trasate de setul de obiective;
- două dimensiuni au fost mai afectate de pandemie – posibilitatea cunoașterii publicului a fost mult îngrădită pe fondul scăderii vizitării, interacțiune cu publicul a fost mai puternică și complexă în mediul online începând cu anul 2020. Putem spune că mediul online s-a conturat nu numai ca un canal de comunicare eficient, ci și ca mediu de educare în cultură;

- Fluctuațiile/tăierile bugetare au afectat grav amploarea unor acțiuni, ducând la amânarea unor rezultate planificate conform previzionării inițiale.

Pandemia a forțat toate instituțiile culturale din România, inclusiv MMB, să opereze într-un nou cadru. Având în vedere acest lucru, precum și experiența câștigată în această perioadă, MMB își propune în continuare următoarele obiective specifice:

- Amenajarea și deschiderea către public a Pinacotecii, la noul sediu;
- Inițierea proiectării și a procedurilor asociate unui centru de management a patrimoniului modern;
- Mai buna înțelegere a publiculuiși stakeholder-ilor muzeului, în noul context, post-pandemic;
- Dezvoltarea publicului, menținându-se focusul pe copii și adolescenți, dar și menținerea atenției asupra comunității formate din cadre;
- Exploatarea mai complexă și eficientă a mediului online pentru atingerea misiunii muzeului, în special prin intensificarea utilizării Instagram în acest sens;
- Dezvoltarea activității de cercetare a patrimoniului muzeului, a istoriei urbane, a antropologiei urbane, astfel încât MMB să fie un reper tot mai relevant în domeniu;
- Diseminarea mai intensă a rezultatelor cercetării științifice, atât către specialiști, cât și către un public mai larg;
- Dezvoltarea colecțiilor și creșterea accesului publicului la ele;
- Digitizarea în continuare a patrimoniului și creșterea accesului la informații privind colecțiile muzeului;
- Studierea, clasarea și evidența patrimoniului în conformitate cu prevederile legale în vigoare și noile practici la nivel global;
- 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., cu componente relevante în mediul online;
- Evaluarea periodică a expozițiilor de bază și integrarea în acestea a feedbackului vizitatorilor, precum și actualizarea lor periodică;
- Definirea și implementarea unei strategii de comunicare, precum și a unei strategii de dezvoltare a imaginii MMB, precum și a muzeelor satelit;
- Promovarea patrimoniului prin mijloace neconvenționale, care să contribuie la atragerea unor categorii noi de public;
- Dezvoltarea strategiei educaționale a muzeului, care să vizeze în mod personalizat diverse segmente ale publicului și să integreze și mediul online;
- Inițierea și derularea unor proiecte culturale interdisciplinare, în parteneriat cu organizații prestigioase din București, din țară și din străinătate;
- Dezvoltarea colaborării cu societatea civilă, cu mediul cultural, academic și de cercetare;
- Menținerea contactului cu mediile de informare, cu organizații neguvernamentale, culturale, instituții de învățământ și cercetare, organisme și foruri internaționale de profil;
- Atragerea de finanțări/cofinanțări locale, naționale și/sau europene, precum și sponsorizări/donații;
- Dezvoltarea profesională a angajaților, inclusiv în contextul noilor competențe necesare pentru mediul online;
- Dezvoltarea parteneriatelor profesionale, naționale și internaționale;
- MMB să devină un punct de reper în mediul profesional;
- Susținerea în continuare a Primăriei Generale în implementarea strategiei culturale, în contextul conturării unor noi direcții.

4. Strategie culturală, pentru întreaga perioadă de management

Bucureștiul cultural este tot mai dinamic și complex, atât datorită ofertei organizațiilor culturale publice, cât mai ales a celor private. În acest cadru, toate organizațiile culturale trebuie să își asume strategii eficiente și coerente, care să le diferențieze în mod relevant, să le facă atractive și relevante publicului vizat. Astfel importanța muzeului și a colecțiilor sale va crește pe ansamblu, vor crește fluxurile de vizitatori în spațiile muzeale, la programele publice, dar și – mai nou – în spațiile online. În paralel și receptivitatea acestui public, mai numeros, ar crește. Trăgând linie la finalul acestui proces muzeul va putea să își atingă misiunea mai eficient.

Avându-se în vedere obiectivele generale și specifice anterioare, situația specifică muzeului ilustrată în analiza SWOT, precum și cadrul nou determinat de pandemia de Covid, strategia culturală a MMB vizează pentru perioada următoare mai multe segmente de public țintă:

- familiile cu copii urmărindu-se nu numai dezvoltarea spirituală și culturală a copiilor ci și formarealor ca consumatori activi de cultură;
- educatori culturali și cadre didactice pentru a crește accesul la patrimoniul MMB prin intermediul acestei comunități;
- cercetători și specialiști ai patrimoniului pentru a aprofunda cunoașterea patrimoniului MMB, dar și a tematicilor subsumate acestuia, pentru a putea identifica cele mai eficiente căi de valorificare a colecțiilor muzeului.

Strategia propusă prin programul de management pentru perioada 2018-2021 vizează acționarea simultană pe mai multe direcții: dezvoltarea activității publice și educaționale, dezvoltarea profilului internațional al muzeului, consolidarea și dezvoltarea brandului muzeului, dezvoltarea comunității muzeului și managementul patrimoniului. Astfel se asigură o abordare complexă a multiplelor aspecte ale managementului muzeal, care să contribuie la realizarea viziunii asumate prin prezentul program managerial. Principiile avute în vedere în definirea strategiei, vor fi cadru de

implementare a programului de management, sunt: responsabilitate culturală și economică, interdisciplinaritate, deschidere și colaborare, accesibilitate, valoare culturală și educare, protejarea patrimoniului, sustenabilitate și asigurarea unor experiențe împlinitoare pentru beneficiari.

Evoluțiile din ultimii ani au determinat nuanțări ale strategiei mai degrabă dintr-o perspectivă tactică, de acțiune. Pandemia, cu toate că are un impact puternic negativ asupra vizitării muzeului și a participării la programele publice în spațiu online a avut și un impact pozitiv substanțial – orientarea spre o strategie culturală cu puternic conținut educațional în mediul online. Această linia va continua și se va dezvolta în perioada următoare. De asemenea, pe termen lung și mediu, a generat o redirecționare a focusului, de la turiștii străini către categorii locale de public. În acest cadru, MMB a ales ca să acorde prioritate dezvoltării unei noi categorii de public: cadrele didactice/școlile. Această abordare va continua, așa cum este deja menționat, dovedindu-se foarte eficientă pentru eficiență culturală și mai ales educațională pe temen mediu.

Pentru viitorul apropiat propunem continuarea principalelor direcții de acțiune deja asumate:

Dezvoltarea activității publice și educaționale

Un muzeu nu-și poate atinge misiunea educațională și culturală în absența publicului, fără a derula o activitate publică variată și intensă, cu o puternică valență educațională. Avându-se în vedere acest cadru, activitatea publică și educațională este o prioritate pentru MMB.

Direcțiile pe care s-a mers în principal până în prezent au fost:

- Axarea pe patrimoniu și valorificarea sa în mod inedit și interdisciplinar.
- Dezvoltarea de parteneriate strategice.
- Multiplicarea și diversificarea programelor publice.
- Continuarea dezvoltării profesionale a angajaților pentru mai buna susținere a activității muzeului.

Pandemia a adăugat o nouă dimensiune – activitate educațională în mediul online. Aceasta va rămâne un pilon al activității publice și în viitor.

În ceea ce privește publicul țintă, activitățile publice propuse vizează toate segmentele, dar se acordă prioritate copiilor și adolescenților. Astfel activitatea de educație a inclus o gamă variată de programe pentru copii – atât pentru familii, cât și pentru grupuri școlare. În plus în ultimii ani au fost realizate diverse instalații interactive și trasee de explorare pentru copii la Palatul Suțu, Muzeul Aman, Muzeul Severeanu și Muzeul N. Minovici. Au fost realizate și cărți de activități pentru copii. În condițiile pandemiei Covid, activitatea publică și cea educațională s-au orientat spre mediul online. O parte din programele anterioare pandemiei s-au adaptat mediului online, dar au fost proiectate și derulate și programe noi. Și în perioada următoare va continua să se dezvolte oferta online, realizându-se o integrare a mediului offline cu cel online.

O direcție nouă de acțiune, deja conturată din anul 2020, este focalizarea pe Școală. Pe de o parte se urmărește construirea unor comunități de educatori în jurul MMB, așa cum s-a arătat, și li se pune la dispoziție o paletă variată de resurse pedagogice, cum ar fi fișe de lucru în clasă, planuri de lecție, etc. Pe de altă parte, se are în vedere lansarea unui proiect pilot. Muzeul va „adopta" o școală. Acest lucru presupune facilitarea accesului direct la patrimoniu, în modalități personalizate, atât pentru cadrele didactice ale școlii, cât și pentru elevi. Pentru un efect holistic, se va coopta și o bibliotecă, de exemplu o filială a Bibliotecii Metropolitane pentru a fi mai aproape de copii.

Facilitarea accesului la patrimoniu

Strategia educațională și de programe publice are în vedere dezvoltarea accesului la patrimoniu într-un mod interesant. Dar, cum efectele pandemiei vor continua să se facă simțite și în viitorul apropiat, ducând la o reținere a publicului la a interacționa în spații publice, MMB se va concentra pe dezvoltarea mediului online pentru a facilita accesul la colecțiile muzeului și rezultatele activității de cercetare a specialiștilor muzeului.

O a doua abordare strategică în acest sens este ieșirea din spațiul fizic al muzeului. Acțiuni în zona aceasta s-au realizat și în trecut. De exemplu, expozițiile din spațiul public, în general din proximitatea muzeului, intră pe această linie. Însă în ultimii ani s-a ieșit din paradigma proximității, MMB deschizând expoziții în spații cu un flux crescut și diverse de vizitatori, cum ar fi mallurile, instituții publice sau la aeroport. Această direcție de acțiune va continua, pentru că accesibilizarea patrimoniului în spații „neculturale" va crește gradul de familiaritate și chiar receptivitatea pentru anumite categorii de public. A doua direcție, mai greu de urmărit în condițiile limitărilor impuse de pandemie, este realizarea de expoziții în alte spații expoziționale din țară și străinătate pentru a crește accesul la patrimoniu al celor care nu locuiesc în București.

Dezvoltarea brand-ului muzeului

Pandemia de Covid a arătat, printre altele, cât de vulnerabile sunt instituțiile culturale, și cât de mult ele depind de public. În acest context, un brand puternic și relevant poate să asigure o legătură emoțională și spirituală care să păstreze publicul în zona de gravitație a culturii. Prin urmare, strategia MMB se va concentra în continuare pe dezvoltarea brand-ului și a comunității muzeului. Ca obiective și căi specifice de acțiune în acest sens se are în vedere:

- ➔ Înțelegerea publicului muzeului, în special a celui online, dar și a impactului pe care pandemia COVID-19 o are asupra comportamentului de consum cultural. Aceste studii vor permite o mai bună fundamentare a strategiilor și activității muzeului.
- ➔ Dezvoltarea publicului, atât în spațiul online cât și offline, prin implementarea unei strategii de comunicare integrate, prin noi canale, în special online.
- ➔ Dezvoltarea strategiei de dezvoltare a magazinelor muzeului și conturarea unei strategii online asociate acestora.

- Consolidarea comunității MMB, prin extinderea colaborărilor, mai buna cunoaștere și interacțiune cu stakeholder-ii și acordarea unei atenții suplimentare diverselor comunități locale, care să fie mai bine conectate la sediile mai puțin centrale ale MMB.

Managementul patrimoniului

Patrimoniul este elementul central al unui muzeu, este nucleul care îl animă. Prin urmare, gestionarea eficientă și valorificarea complexă a patrimoniului sunt elemente centrale ale oricărei strategii muzeale. Managementul patrimoniului cuprinde numeroase direcții de acțiune. Unele dintre ele privesc prezervarea patrimoniului în condiții optime, altele vizează buna administrare și evidență, altele sunt legate de cercetarea patrimoniului, iar altele merg pe linia valorificării și accesibilizării. Toate sunt importante și strategia MMB le acordă aceeași atenție. Totuși, îndeplinirea misiunii muzeului este legată în special de ultima dimensiune, de aceea vom insista mai mult pe această componentă. Se propune o viziune dinamică și creativă de valorificare a patrimoniului MMB, care să aibă ca și coordonate:

- Continuarea procesului de digitizare și acces virtual;
- Dezvoltarea unui depozit integrator și multifuncțional al muzeului;
- Cercetare și diseminare pe plan național și internațional;
- Valorificarea patrimoniului în mod creativ și eficient.

Proiectul special pe care ne vom concentra în viitorul apropiat, vital nu numai pentru muzeu ci și pentru mediul cultural bucureștean, este deschiderea Pinacotecii în propriul său sediu. Urmează apoi deschiderea muzeului Gheorghe Tattarescu și a Curții Vechi, într-o nouă formulă pentru vizitare.

5. Strategie și plan de marketing

MMB beneficiază de o strategie de marketing coerentă din anul 2015. Impactul acesteia asupra muzeului este pozitiv, aspect dovedit de existența unui brand MMB care merge dincolo de identitatea vizuală, creșterea constantă vizitării tuturor sediilor MMB și a participării la programele publice, creșterea traficului pe site-ul muzeului – ca și pe conturile de social media, primirea unui feedback pozitiv de la public – prin diverse canale. Nucleul strategiei de marketing este relevanța muzeului pentru public și societate. Al doilea cuvânt cheie pentru strategiile de marketing este experiența pozitivă. Astfel crește gradul de satisfacție al publicului, precum și dorința de a reveni, de a menține legătura cu muzeul.

Pentru perioada următoare de management se propune continuarea direcțiilor deja asumate, care corespund perfect propunerii de management supuse atenției în prezentul document. Principalele direcții specifice pentru viitorul apropiat sunt:

- Dezvoltarea audienței, atât în mediul online, cât și fizic – la sediile MMB sau alte spații publice. Se are în vedere atât componenta de vizitare (a tuturor muzeelor MMB), cât și participarea la programele educaționale și alte proiecte publice ale muzeului.
- Dezvoltarea brandului MMB prin dezvoltarea și asocierea unui nou brand pentru Pinacotecă. Provocarea este foarte mare, deoarece Bucureștiul are deja câteva muzee de artă modele de bune practici – MARe, MNAC și MNAR. La acestea se adaugă micile bijuterii muzeale, precum Muzeul Aman sau Muzeul Storck, care aparțin MMB, sau Muzeul Pallady sau Zambaccian, care aparțin MNAR.
- Dezvoltarea și implementarea unei strategii integrate de comunicare, diferențiată pe mai multe segmente de public, cu mai mare accent pe dezvoltarea comunității online a muzeului.
- Dezvoltarea surselor proprii din finanțare prin dinamizarea magazinelor MMB și o strategie mai percutantă în mediul online.
- Dezvoltarea de parteneriate complexe – pandemia a arătat că parteneriatele reziliente au fost cele dezvoltate consistent în timp, care au conținut mai multe fațete de acțiune.

Ca instrumente specifice menționăm elaborarea unei serii de clipuri de promovare profesioniste, concentrarea nu numai pe Facebook ci și Instagram, și dezvoltarea unui blog cultural al muzeului care funcționează nu numai ca vector de imagine, ci și ca vector educațional / de susținere a misiunii muzeului. La acestea se adaugă o secțiune *Viața* Muzeului, care conține articole de interes din mai multe categorii, evenimente, proiecte educative, expoziții noi etc. pentru ca vizitatorii să poată vedea noutățile în același loc.

O bună strategie trebuie să se fundamenteze pe cunoașterea reală a publicului. Prin urmare, așa cum s-a menționat, în limitele bugetului disponibil, se propune realizarea unei ample investigații de marketing care să evidențieze:

- Interesele specifice privind istoria și arta (în context local)
- Comportamentul de consum cultural online
- Schimbarea comportamentului și a intereselor vis-a-vis de patrimoniu ca urmare a pandemiei Covid-19.
- Așteptările diverselor categorii de public vis-a-vis de muzeu, cu un focus special pe cadrele didactice (pentru a permite mai buna fundamentare a proiectului pilot de adoptare a unei școli).

6. Programe propuse pentru întreaga perioadă de management

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

Acesta este un program strategic, foarte important atât pentru mai buna gestionare a patrimoniului, cât și pentru a permite valorificarea adecvată a patrimoniului. Avându-se în vedere complexitatea și amploarea programului, el este

proiectat pentru o perioadă mai cuprinzătoare, cu finalizare în 2021. Acest proiect se focalizează pe digitalizarea patrimoniului MMB. În paralel cu acest proces are loc și clasarea patrimoniului.

În cadrul acestui program au fost demarate mai multe proiecte pilot, cu derulare în perioada 2018-2021. În anul 2018 a fost inițiat procesul de inventariere a patrimoniului MMB iar acesta a fost finalizat în cursul anului 2019.

Situația finalizării introducerii în Registrul General de Inventar a obiectelor de patrimoniu donate sau aflate în comodat, sau lipsite de număr de inventar, în perioada 2018-2021, au fost înregistrate/înscrise în Registrul Inventar General al MMB, din oferte de donație și FNI (fără nr. de inventar) din anii precedenții perioadei menționate. În anul 2020 a fost definitivat Registrul Informatizat al colecției de Arheologie. În prezent majoritatea FAE sunt în format digital.

Stadiul fișării și digitizării fondului de patrimoniu la finalul semestrului I al anului 2021 este avansat pentru multe dintre secțiile muzeului. La Pinacoteca Bucureștiului un procent de peste 76% de FAE sunt realizate în format digital. La Colecția Medrea s-a finalizat și procesul de introducere a fișelor de evidență în format digital, prin urmare au început actualizări ale fișelor – într-un procent de aproximativ 40%. Pentru Colecția de artă Ligia și Pompiliu Macovei s-a finalizat introducerea datelor pentru prima donație în procent de 100%, iar pentru a doua donație în procent de 80%. La Muzeul Frederic Storck și Cecilia Cuțescu Storck, FAE în format digital în proporție de 21%. În cazul colecțiilor aferente secției Istorie, procentajul variază între 100% pentru Artă religioasă sau Arheologie Severeanu și 15% la Medalii și plachete.

Sincron cu inventarierea a fost demarată Evidența financiar contabilă-analitică a patrimoniului MMB (proiect pilot pe patru ani 2018-2021, cu finalizare în 2021) fiind finalizată inventarerea obiectelor de patrimoniu a MMB și îmbunătățirea evidenței obiectelor de patrimoniu în coroborare cu organizarea inventarierii întregului patrimoniu al MMB. Proiect pilot pe patru ani 2018-2021.

Proiectul de digitalizare a patrimoniului MMB, cu o planificare multianuală, presupune mai multe etape: Realizarea unei evidențe digitale a fișelor de restaurare la nivelul întregii secții de Restaurare-Conservare; Realizarea unei evidențe digitale a buletinelor de investigații fizico-chimice; Digitizarea Registrului General de Inventar al MMB; Dezvoltarea digitizării patrimoniului mobil.

Colecții, patrimoniu și evidență centralizată

FIȘE FAE redactate	FIȘE de Conservare redactate	Nr. de obiecte digitizate/fotografiate
Colecția Icoane și ob.de cult – 299 bcm/colecție – 100% fișat Colecția Artă Plastică Pictură - 2478 bcm/colectie – 15% fișat Colecția Știință si Tehnică-1497 bcm/colectie – 37,8% fișat Colecția Diverse – 742 bcm/colectie – 38,6% Colecția Textile și acc.vestim., – 2117 bcm/colecție – 63,8% fișat Colecția Documente – 10918 bcm/colecție – 16,90% fișat Colecția Sculptură – 283 bcm/colectie – 67,84% Colecția Arme – 541 bcm/colectie – 54% Colecția Fotografii... – 65000 bcm/colecție – 5% fișat	Colecția Icoane și ob.de cult - 299 bcm/colecție – 100% fișat Colecția Artă Plastică Pictură - 2478 bcm/colecție – 100% Colecția Știință si Tehnică - 1497 bcm/colecție – 58% Colecția Diverse - 742 bcm/colecție – 37% Colecția Textile și acc.vestim. - 2117 bcm/colecție – 23,6% Colecția Documente - 10918 bcm/colecție – 25,8 % fișat Colecția Sculptură - 283 bcm/colecție - - 65% fișat Colecția Arme - 541 bcm/colecție - 40% Colecția Fotografii... - 65000 bcm/colecție – 10%	Colecția Icoane și ob.de cult - 100% Colecția Artă Plastică Pictură - 82% Colecția Știință și Tehnică - 58% Colecția Diverse - 40% Colecția Textile și acc.vestim. - 56,7% Colecția Documente - 17,4 % Colecția Sculptură - 100% Colecția Arme - 100% Colecția Fotografii... - 10%
Colecția Tipărituri si Imprim. - 7571 bcm/colecție – 18% fișat Colecția Hărți si Planuri - 1464 bcm/ colecție – 43,5% Colecția Artă dec. Mobilier – 228 bcm/ colecție – 13% Colecția Artă dec. Sticlă Porțelan - 4710 bcm/colecție - 37,2% Col. Artă. Dec. Metal - 10867 bcm/ colecție – 5,03	Colecția Tipărituri si Imprim. - 7571 bcm/colecție – 43% fisat Colecția Hărți si Planuri - 1465 bcm/colectie – 33,2% Colecția Artă dec. Mobilier - 209 bcm/colectie - 100% Col. Artă dec. Sticlă Porțelan - 4710 bcm/colecție – 36,1% Colecția Artă dec. Metal – 10867 bcm/colecție – 100%	Colecția Tipărituri și Imprim. - 43,3%% Colecția Hărți și Planuri - 85% Colecția Artă dec. Mobilier - 99% Colecția Artă dec. Sticlă Porțelan - 100% Colecția Artă dec. Metal - 30%

B. Programul de cercetare, restaurare

În corelație cu strategia de management asumată în ultimii ani, programul de cercetare al MMB este orientat către realizarea temelor propuse de muzeu și dezvoltarea componentei antropologice. În acest sens s-au dezvoltat parteneriate consistente cu Universitatea București și alte universități din țară, internship-uri și teme de cercetare actuale, în conformitate cu interesele MMB și ale stakeholder-ilor.

Activitatea de cercetare a patrimoniului MMB se direcționează pe teme de istorie urbană, de istoria artei, antropologie urbană, conservare și restaurare. Principalele direcții conturate ar fi valorificarea patrimoniului MMB prin publicarea de repertoare, cataloage și articole de specialitate, organizarea de narațiuni expoziționale din perspectivă holistică, interactive, astfel încât să poată oferi atât o imagine coerentă privind un fenomen istoric urban cât și o perspectivă privind evoluția respectivului fenomen în timpul vieții noastre. Componenta inedită a proiecțiilor muzeale ale MMB, începând cu anul 2014 o reprezintă prognoza ca temă de abordare expozițională. O atenție specială s-a acordat colecțiilor și realizării de repertorii. Au fost publicate în ultimii ani volume care prezintă colecțiile muzeelor Aman, N. Minovici, Macovei, Medrea, Tattarescu sau colecțiile de vestimentație și accesorii vestimentare, fotografie etc, pentru a nu da decât câteva exemple. Scopul cercetării specialiștilor MMB nu este de a-și satisface curiozități intelectuale, ci de a contribui la valorificarea patrimoniului cât mai complexă în beneficiul publicului și al comunității, prin expoziții, publicații de popularizare și academice, participarea la conferințe științifice și de popularizare etc. Începând cu anul 2020 expozițiile au avut și o variantă online pentru a facilita cât mai mult accesul publicului la patrimoniul și rezultatele studiilor specialiștilor MMB. De asemenea, pentru expozițiile muzeului, inclusiv pentru cele temporare, se realizează cataloage care au în spate o echipă interdisciplinară de cercetare.

O atenție aparte trebuie acordată cercetării arheologice, datorită specificului său. Muzeul realizează numeroase săpături preventive, în fiecare an, care să permită dezvoltarea durabilă a orașului, pe fondul cunoașterii patrimoniului, a istoriei, precum și a prezervării patrimoniului. De asemenea, specialiștii muzeului sunt implicați în cercetări sistematice de arheologie pe șantiere consacrate precum Gumelnița, Sultana-Malul Roșu și Capidava, alături de parteneri precum Universitatea București.

Un alt obiectiv asumat al muzeului este integrarea cercetării specialiștilor MMB în echipe internaționale. Pași pe linia difuzării în străinătate a cercetării specialiștilor MMB, atât către mediul profesional/științific, cât și către publicul larg s-au realizat destul de consistent înultimii ani – vezi rapoartele anuale ale muzeului. Pandemia Covid a pus piedici neașteptate acestui proces, dar s-a inițiat o colaborare cu *Gazeta românească* din Israel pentru popularizarea patrimoniului MMB și a cercetărilor asociate către nespecialiști. În ceea ce privește participarea cercetătorilor MMB la proiecte de cercetare internaționale, specificăm participarea la o serie de conferințe internaționale online cum a fost Conferința europeană de arheologie de la Budapesta; Institute for Archaeological Research, University of Cambridge; a53-a Sesiune Științifică Internațională Pontica sau participarea la evenimentul internațional desfășurat online Musemio and Immerse UK Virtual Summit.

Cu privire la strategia de restaurare pentru a putea deschide patrimoniul în mod adecvat și relevant către public, s-a acționat în egală măsură asupra patrimoniului imobil, cât și a celui mobil al muzeului. Această abordare va continua și în perioada următoare. Așa cum am mai subliniat în cadrul acestui raport, numeroase dintre spațiile MMB – multe dintre ele clădiri de patrimoniu – au fost consolidate, restaurate, reamenajate și redeschise spre vizitare în formule complet noi, concordante cu publicul contemporan. Urmează să se finalizeze intervențiile și asupra altor spații.

Restaurarea colecțiilor este o preocupare continuă a MMB. Dimensiunea și varietatea acestora generează provocări pentru specialiștii muzeului. Uneori, cum este cazul frescelor de la Mănăstirea Văcărești, se colaborează cu organizații externe.

Importantă pentru buna gestionare a patrimoniului este și clasarea. În total, în momentul acesta, patrimoniul muzeului sunt clasate 3759 de bunuri culturale între care deține 1076 de bunuri de Tezaur și 2683 de obiecte de patrimoniu clasate în Fond.

C. Programul de valorificare a patrimoniului prin expoziții temporare

Înainte de a vorbi despre strategia privind expozițiile temporare, precizăm că aproape toate expozițiile „permanente" au fost refăcute. Ele au fost proiectate având în vedere câteva principii: relevanța pentru public, actualitate, expunere modernă, fundamentare științifică, interdisciplinaritate. Aceste elemente se regăsesc și în proiectele de expoziții temporare.

Pandemia de Covid are un impact negativ asupra vizitării expozițiilor muzeului, determinând publicul să ocolească spațiile publice. De asemenea, pandemia a determinat noi provocări echipelor de dezvoltare a conceptelor expoziționale prin limitarea interacțiunilor, de exemplu. Totuși, specialiștii MMB au trecut peste aceste dificultăți și au realizat programul expozițional propus. Pentru prima dată s-au realizat expoziții online. Multe dintre expozițiile fizice ale muzeului au fost acompaniate și de o expoziție online. Pentru o mai mare eficiență a acestor expoziții, este nevoie investiții atât în zonă tehnică – softuri expoziționale –, cât și umană.

În ceea ce privește tematica expozițiilor temporare, ele reflectă direcțiile și interesele de cercetare ale MMB, dar și nevoile și interesele societății. Această abordare va continua și în perioada următoare.

Atragem atenția, că în perioada de raportare, muzeul și-a asumat o nouă filozofie privind expozițiile. Se dorește o abordare holistică, proiectele sunt dezvoltate de echipe interdisciplinare. Pe lângă dimensiunea științifică, se urmărește și o dimensiune socială și umană. Se dorește ca aceste expoziții să fie relevante pentru publicul contemporan.

D. Programul de educație muzeală și dezvoltare de public

Așa cum s-a arătat în mai multe rânduri în prezentul raport, educația și dezvoltarea publicului sunt piloni ai strategiei de management a MMB. Acest lucru se va regăsi și în viitor. Dezvoltarea de programe publice, adresate tuturor categoriilor de public, va rămâne o prioritate în perioada următoare. Se are în vedere diversificarea numărului de programe astfel încât să determinăm schimbarea structurii publicului muzeului, prin creșterea procentajului publicului tânăr și foarte tânăr. Avându-se în vedere actualul context se va acorda o atenție sporită publicului online și dezvoltării ofertei educaționale digitale și online.

Pentru perioada următoare se vizează continuare dezvoltarea unor proiecte anterioare de succes: «Școala de Vară» cu ateliere foarte variate (pictură, modelaj, teatru, muzică, fabricarea hârtiei manuale, reenactment, bandă desenată etc.); «Școala de Astronomie» sau «Școala Altfel», de îndată ce condițiile o vor permite. Se va continua seria de

intervenţii pentru a creşte accesul copiilor şi al familiilor la patrimoniu. Se va iniţia, aşa cum deja s-a specificat, un proiect pilot de „adopţie" a unei şcoli.

Se va continua şi strategia de dezvoltare de programe variate şi în muzeele satelit pentru a creşte numărul de manifestări la aceste sedii, fapt care va implica dezvoltarea imaginii lor şi creşterea vizitării în cazurile respective. Se doreşte şi reluarea programului de dezvoltarea de proiecte comunitare în parteneriat cu reprezentanţi ai comunităţii, întrerupt în anul 2019 din motive financiare.

7. Proiecte din cadrul programelor

Programul minimal asumat pentru anul 2021 este prezentat în Tabelul 29.

Tabelul 29. Programe şi proiecte incluse în programul minimal pentru anul 2021

Nr. crt.	Program - Scurtă descriere	Nr. proiecte încadrul progr.	Proiecte asociate programului	Val.
1.	Program de evidenţă computerizată, conservare şi restaurare a patrimoniului cultural mobil Activităţile din cadrul programului vor fi orientate către finalizarea procesului de evidenţă computerizată a obiectelor de patrimoniu mobil, fixarea digitizarea acestora.	7	1. Dezvoltarea digitizării patrimoniului mobil (proiect pilot pe patru ani 2018-2021). 2. Realizarea unei evidenţe digitale a fişelor de restaurare la nivelul întregii secţii de Restaurare-Conservare. Proiect pilot pentru patru ani 2018-2021. 3. Continuarea clasării patrimoniului MMB în categoriile juridice Fond şi Tezaur. 4. Digitizarea Registrului General de Inventar al MMB. 5. Evidenţa financiar contabilă-analitică a patrimoniului MMB (proiect pilot pe patru ani 2018-2021, cu finalizare în 2021). 6. Continuarea organizării bazei de date a MMB cu vizualizare pe website de către publicul specializat. Finalizare în 2021. 7. Îmbunătăţirea evidenţei obiectelor de patrimoniu în coroborare cu organizarea inventarierii întregului patrimoniu al MMB. Proiect pilot pe patru ani 2018-2021.	300 000
2.	Programul de cercetare, restaurare Activităţile din cadrul programului vor fi orientate către restaurarea unor ample colecţii precum Minovici, Victor Babeş, Pompiliu Macovei şi colecţiile de artă alături de Pinacotecă. Principalele direcţii ale proiectelor de cercetare ale angajaţilor muzeului sunt istorie, arheologie, numismatică, antropologie urbană, marketing, management şi istoria artei.	5	1. Demararea unor proiecte de cercetare în parteneriat extern; 2. Proiect de cercetare arheologică sistematică în situl arheologic preistoric Sultana-Malul Roşu; 3. Proiect de cercetare arheologică sistematică în situl arheologic neolitic Gumelniţa; 4. Program multianual de săpături arheologice preventive; 5. Proiect de restaurare pe termen mediu a Pinacotecii cu un calendar stabilit pentru perioada 2019/2021.	150.000
3.	Programul de valorificare a patrimoniului prin expoziţii temporare Valorificarea patrimoniului prin expoziţiile temporare. Acestea vor avea o tematică actualizată, în contextul unor teme urbane de interes general. Expoziţiile se vor articula în variante demonstrative sau polemice în susţinerea şi/sau detalierea unor aspecte ce ţin de istoria devenirii comunităţii locale în complexitatea sa socio-culturală. Sunt incluse proiectele expoziţionale cu parteneri externi precum şi proiectele itinerante.	7	1. Salonul de bandă desenată asociat cu ateliere destinate copiilor şi tinerilor; 2. Expoziţie cu patrimoniul Pinacotecii la etajul Palatului Suţu, cu publicare de catalog; 3. Expoziţie de arheologie propusă pentru parterul Palatului Suţu şi subsolul Casei Filipescu-Cesianu; 4. Colecţiile MMB la 100 de ani: proiect expoziţional pilot bianual care să prezinte colecţiile MMB. Proiectele propuse sunt: Tudor Vadimirescu şi memoria culturală a Revoluţiei din 1821; Anton Kaindl: gravuri cu locuri din Bucureşti; Putere şi statut. Portrete din Colecţia Sculptură a MMB; Pergamente din patrimoniul Muzeului Municipiului Bucureşti ; Monumentele României Mari din Bucureşti; Dress Code - Parfum de secol XIX; Romantic şi Romantism ; Măsura timpului; Simboluri în antiteză; pictori la muzeu; Margareta Pâslaru: creativitate şi longevitate; Cu bicileta prin alte timpuri; 5. Expoziţii tematice care valorfica patrimoniul de arta: Ligia Macovei şi lirica lui Tudor Arghezi; Atelier Corneliu Baba – Confesiuni; Margareta Sterian. Donaţia Mircea Barzuca; Arta ca exerciţiu-desenele lui Theodor Aman; Grădina Paradisului. Desene pregătitoare. Muzeul Frederic Storck şi Cecilia Cuţescu Storck; 6. Expoziţie tematică cu piese din patrimoniul bibliotecii MMB: Cărţi vechi şi rare din epoca	250.000

			domniilor fanariote; 7. Expoziție tematică cu piese din patrimoniul Observatorului Astronomic: Instrumente astronomice artizanale.	
4.	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.	11	1. Proiect cultural și educațional - Caravana Muzeelor; 2. Proiect cultural și educațional - Școala de vară la Palat; 3. Proiect cultural și educațional - Ateliere pentru copii 4. Simpozionul de artă și istoria artei; 5. Simpozionul de arheologie numismatică; 6. Simpozionul de istorie și patrimoniu; 7. Simpozionul de antropologie urbană; 8. Proiectul cultural și educațional Școala de Astronomie; 9. Organizarea unei campanii de promovare focusată pe diferitele obiecte de patrimoniu prin proiectul expozițional: Obiectul Lunii; 10. Conferința de marketing muzeal care să cuprindă și o secțiune privind dezvoltarea managementului muzeal; 11. Proiect cultural neconvențional și interdisciplinar pentru dezvoltare de public: Stagiunea Muzeală	200.000
5.	Programul editorial, de promovare, marketing, relații publice de comunicare Prin temele abordate și conținut, activitățile subsumate acestui program au în vedere diversificarea mijloacelor de promovare a patrimoniului Muzeului, a serviciilor ofertei culturale propuse, construcția și consolidarea unui brand cultural care să sprijine imaginea poziționarea Muzeului în rândul instituțiilor importante de cultură ale metropolei.	7	1. Proiect educațional, vocațional și editorial Cartea pentru copii; 2. Proiect editorial: Orientul și spațiul românesc; 3. Proiect editorial privind monedele din Țara Românească din perioada lui Vlaicu Vodă (vol.III); 4. Proiect editorial: Revista de arheologie și numismatică/ Revista de artă și istoria artei 5. Proiect editorial privind patrimoniul muzeului Macovei; 6. Proiect editorial dedicat Colecției Simu; 7. Proiect editorial Revista de studii urbane integrate: Urbanitas	100.000
TOTAL AN 2021 1.000.000				
SURSE ATRASE 200.000				
BUGET CGMB 800.000				

Așa cum se observă, programul minimal urmărește îndeaproape strategia de management a muzeului. Comparativ cu anii precendeți, acesta a fost puțin mai restrâns datorită accesului la finanțare și a factorilor conjuncturali. Nefiind încheiat anul, nu toate intrările au fost realizate, dar observăm deja un grad mare de îndeplinire și nu se previzionează ca până la finalul anului să nu fie derulate toate proiectele aferente programului minimal.

În continuare facem o evaluare punctuală a modului de derulare a acestor programe, până în prezent:

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

Proiectelor asociate acestui program, el are o valoare de sustenabilitate contribuind la buna administrare a patrimoniului și constituindu-se într-o bază solidă pentru studierea și valorificarea patrimoniului. Acestea sunt proiecte-pilot, dezvoltate pe 4 ani.

Programul de cercetare, restaurare. În cei patru ani ai acestei perioade de raportare, activitatea de cercetare a muzeului s-a dinamizat, la fel ca și activitatea de valorificare prin participarea la conferințe și prin publicații. În mare parte activitatea de cercetare a fost corelată cu expozițiile temporare proiectate, precum și cu cataloagele asociate, precum și cu publicațiile bazate pe patrimoniul muzeului. Chiar și în perioada pandemiei cercetătorii muzeului au participat online la manifestări științifice. Activitatea de cercetare a fost răsplătită în ultimii 4 ani și de 3 premii acordate dnei. Elena Olariu și dlui. Adrian Majuru. În ceea ce privește activitatea de restaurare, aceasta a continuat cu intensitate atât în corelație cu expozițiile muzeului, cât și al necesităților legate de starea patrimoniului. În perioada de raportare s-au îmbunătățit și condițiile de realizare a acestei activități vitale pentru gestionarea patrimoniului, precum amenajarea unor spații noi pentru atelierele de restaurare asociate Depozitului de Artă. În anul 2020 a fost amenajat un spațiu de carantină pentru piesele de patrimoniu, unde pot fi tratate separat de depozit, în așteptarea procesului de restaurare.

Dintre cele 5 proiecte, 2 sunt deja finalizate (2.2 și 2.3 – ale cărei rezultate sunt deja valorificate ăn cadrul unei expoziții temporare dedicate Culturii Gumelnița), 2 sunt proiecte cu durată anuală și deci sunt în curs de derulare conform programării (2.4 și 2.5). Proiectul 2.1, constând într-un proiect de cercetare în parteneriat extern cu Institutul Cultural Yunus Emre (Turcia); Muzeul de Național de Istorie din Atena; Muzeul Național de Istorie din Belgrad; Universitatea din Kiehl (cercetările arheologice de la Sultana-Malul Rosu).

Programul de valorificare a patrimoniului prin expoziții temporare. Tematica expozițiilor temporare este stabilită în cadrul structurilor MMB astfel încât ea să fie relevantă din mai multe puncte de vedere: în raport cu patrimoniul muzeului, pentru cunoașterea culturală, valoare educațională, și – bineînțeles – pentru publicul contemporan. Criteriul de

bază pentru propunerea acestor proiecte, pe întreaga perioada de raportare, a fost dezvăluirea către un public eterogen a unor aspecte ce țin de istoria Bucureștiului, a comunităților locale, dar și a patrimoniului MMB. Iată câteva teme care s-au bucurat de popularitate în perioada de raportare: moda și viața cotidiană în Bucureștiul de altădată, umorul și impactul său în societate sau publicitatea. De asemenea, proiectul dedicat Muzeului Simu a avut un mare succes, în special în mediul online. Pentru creșterea accesului publicului în condițiile restrictive ale pandemiei s-au realizat expoziții temporare în spațiile fizice ale muzeului, dublate de expoziții digitale. Planul minimal s-a realizat în anul 2021.

Programul de educație muzeală și dezvoltare de public. În întreaga perioadă de raportare, inclusiv în 2021, programele de educație ale muzeului, atât cele „clasice" cât și cele dezvoltate pentru mediul online, au vizat cu precădere copiii și adolescenții. Participarea la programele din muzeu a fost mult scăzută față de anii anteriori, în 2021 la fel ca și în 2020, datorită pandemiei care a determinat o limitare dramatică a numărului la participanți la un program.

Proiectele incluse în program vizează nu numai educarea și dezvoltarea culturală a publicului, ci și diseminarea rezultatelor activității de cercetare și dezvoltarea comunității de specialiști pentru care MMB este relevant. Astfel au fost sau vor fi organizate simpozioanele deja tradiționale ale muzeului. Conferințele online prezintă inconveniente legate de interacțiunea dintre participanți și dezvoltarea unor rețele de cercetători, dar permite și o mai largă participare. Acest lucru a fost confirmat de audiența manifestărilor online deja derulate în 2020 care a fost semnificativ mai mare decât pentru conferințele tradiționale.

Dintre cele 11 proiecte incluse în acest program au fost deja realizate proiectele educaționale (4.1, 4.2, iar 4.8. a fost realizat în luna noiembrie 2021). Ateliere pentru copii (Proiectul 4.3) s-au realizat și se vor mai propune pe parcursul întregului an, în conexiune cu patrimoniul și diverse expoziții temporare. De asemenea, seria de micro-expuneri Obiectul lunii (4.9) este în derulare pe întreg anul. În ceea ce privește simpozioanele și conferințele proiectate pentru 2021 (4.4, 4.5, 4.6, 4.7, 4.10), 2 dintre acestea au avut loc în luna septembrie a anului 2021 (Conferința de Marketing și Simpozionul de Cercetări Arheologice și Numismatice), iar 3 au avut loc în luna noiembrie (Simpozionul de Artă și Istoria Artei, Simpozionul de Antropologie și cel de Istorie și Patrimoniu).

Programul editorial, de promovare, marketing, relații publice și de comunicare. Acest program este important pentru realizarea misiunii educaționale a muzeului. În perioada de raportare, multe dintre proiectele propuse vizează și diseminarea informațiilor privind patrimoniul muzeul și a activității de cercetare prin publicații accesibile unui public cât mai larg. În 2021 programul editorial a continuat, în ciuda dificultăților financiare din ultimii ani.

Situația celor 7 proiecte editoriale propuse în programul minimal:

- Proiect educațional, vocațional și editorial Cartea pentru copii (machetă realizată – Traseul explorativ pentru copii în expoziția „Pe urmele trecutului. Colecția Maria și dr. George Severeanu", de la Muzeul George Severeanu)
- Proiect editorial: Orientul și spațiul românesc (manuscris realizat)
- Proiect editorial privind monedele din Țara Românească din perioada lui Vlaicu Vodă (vol. III) (manuscris realizat)
- Proiect editorial: Revista de arheologie și numismatică/ Revista de artă și istoria artei (manuscris realizat)
- Proiect editorial privind patrimoniul muzeului Macovei (manuscris realizat)
- Proiect editorial dedicat Colecției Simu (manuscris realizat)
- Proiect editorial Revista de studii urbane integrate: Urbanitas (manuscris realizat)

8. Alte evenimente, activități specifice instituției, planificate pentru perioada de management

Așa cum rezultă din prezentul raport, ca și din cele asociate anilor anteriori, MMB este o organizație foarte complexă, care își asumă activ mai multe roluri. Pe de o parte, MMB are o strategie dinamică privind activitatea specifică unui muzeu, legată de patrimoniu – conservare, restaurare, cercetare, valorificare –, dar și față de publicul muzeului și comunitate. Pe de altă parte, muzeul și-a asumat activ un rol în comunitatea profesională.

MMB acționează pe mai multe direcții pentru promovarea bunelor practici și dezvoltarea sectorului muzeal. În primul rând, specialiștii muzeului sunt membrii în diverse asociații profesionale, precum Asociația Română de Arheologie sau Societatea Numismatică Română. Muzeul este membru activ ICOM. Expertiza specialiștilor este atestată prin înscrierea lor în Registrul Arheologilor MC (10 persoane) și Registrul experților pentru patrimoniul cultural național mobil MC (6 persoane).

O altă dimensiune a activității de susținere a profesionalismului în sectorul muzeal este și oferirea unor programe de voluntariat și practică. În general acestea sunt deschise studenților în istorie și istoria artei, dar ele nu se limitează la acest grup, MMB oferind și activități axate pe marketing și chiar și design grafic, sprijinind studenții în crearea unor machete de materiale de promovare, know-how care le poate fi util în orice domeniu. Parteneriatele cu universitățile sunt foarte diverse, înregistrându-se colaborări cu mai multe facultăți din cadrul Universității București, cu Universitatea de Arhitectură, cu Universitatea de Artă, cu ASE. De asemenea, specialiști ai muzeului coordonează cursuri sau sunt invitați la cursuri la diverse universități din București.

Nu în ultimul rând, menționăm și activitatea de cercetare arheologică. Biroul de Arheologie al muzeului este unul dintre principalii actori în arheologia preventivă a Bucureștiului. De asemenea, arheologii MMB sunt implicați anual în cercetări arheologice sistematice, inclusiv în străinătate, în Turcia.

Pe lângă proiectele din programul minimal, în cursul anului 2021, s-au mai realizat activități asociate proiectelor culturale în care muzeul este partener sau coordonator, precum seria de medalioane de artă organizate în cadrul expoziției anuale dedicată Pinacotecii, la etajul Palatului Suțu, sau seria de micro-expoziții de la Muzeul Dr. Nicolae Minovici și seria Obiectul lunii de la Muzeul Victor Babeș, dar și expozițiile 100%Ro, Airport Museum (în colaborare cu

Art Society, asociată proiectului Art Safari 2021), Ecaterina Vrana. UnSeen (eveniment colateral Art Safari 2021), expoziția outdoor „La 40 de ani de la zborul primului cosmonaut român" (la Observatorul Astronomic Amiral Vasile Urseanu), expoziția Cartografieri Textile, organizată de UNARTE și găzduită de MMB la Muzeul Nicolae Minovici, expoziția organizată de MMB la sediul PMB cu ocazia Nopții Muzeelor în 2021, etc.

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

Muzeul Municipiului București a continuat, din punct de vedere administrativ, financiar și managerial, politicile demarate în anii anteriori, dar a privit și spre viitor. Anul 2021 a impus o anume reașezare a priorităților și a generat anumite modificări ale direcțiilor de acțiune, explicate în acest raport în diverse contexte.

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

Cod clasificare bugetară	Denumire indicator	Prevederi an
0	1	1
	Total venituri	**19.416**
	Ven. proprii	1.300
	Subvenții	18.116
	Total cheltuieli	**19.416**
	Secțiunea funcționare	19.318
	Secțiunea dezvoltare	98
	Cheltuieli totale din care:	***19.416***
1	***Cheltuieli curente***	**28.000**
10	**Cheltuieli de personal**	**11.000**
10.01	Cheltuieli salariale în bani	**10.500**
10.01.01	Salarii de bază	9.500
10.01.05	Condiții deosebite	500
10.01.07	Ore suplimentare	
10.01.08	Fond de premii	
10.01.13	Indemnizații de delegare	
10.01.17	Indemnizații hrană	500
10.02	**Cheltuieli salariale în natură**	**200**
10.02.06	Tichete de vacanță	200
10.03	**Contribuții**	**300**
10.03.07	Contribuția asiguratorie în muncă	300
20	**Bunuri și servicii**	**8.249**
20.01	**Bunuri și servicii**	**3.727**
20.01.01	Furnituri de birou	110
20.01.02	Materiale pt curățenie	
20.01.03	Încălzit, iluminat și forță motrică	600
20.01.04	Apă, canal, salubritate	103
20.01.05	Carburanți și lubrifianți	10
20.01.06	Piese de schimb	
20.01.07	Transport	
20.01.08	Poștă, telecomunicații, radio, tv, internet	240
20.01.09	Materiale și prestări de servicii cu caracter funcțional	60
20.01.30	Alte bunuri și servicii pentru întreținere și funcționare	2.604
20.02	**Reparații curente**	**400**
20.05	**Bunuri de natura obiectelor de inventar**	**30**
20.05.30	Alte obiecte de inventar	30
20.06	**Deplasări, detașări, transferări**	
20.06.01	Deplasări interne, detașări, transferări	
20.06.02	Deplasări în străinătate	
20.09	**Materiale laborator**	**0**
20.11	**Cărți, publicații**	**0**
20.13	**Pregătire profesională**	**10**
20.14	**Protecția muncii**	**50**
20.30	**Alte cheltuieli**	**5.000**

20.30.04	Chirii	3.232
20.30.30	Alte cheltuieli cu bunuri și servicii	800
59.40	**Sume aferente persoanelor cu handicap neîncadrate**	**70**
	Secțiunea dezvoltare	**2.000**
70	***Cheltuieli de capital***	**98**
71	**Active nefinanciare**	**98**
71.01	**Active fixe**	**98**
71.01.01	Construcții	
71.01.02	Mașini, echipamente și mijloace de transport	
71.01.03	Mobilier, aparatură birotică, alte active corporale	98
71.01.30	**Alte active fixe**	

Obiectivul principal al construcției proiectului Bugetului de venituri și cheltuieli pentru 2022, îl reprezintă continuarea acțiunilor demarate la începutul prezentului Contract de management, axate în principal pe evidențierea funcțiilor muzeului, a ridicării standardului de funcționare prin obținerea acreditării, a valorificării patrimoniului deținut prin noi oportunități și tehnologii actuale.

Din punct de vedere tehnic, fundamentarea proiectului de buget se axează pe următoarele principii:

- Concordanța cheltuielilor cu veniturile
- Baza legală ce permite angajarea legală și bugetară
- Evoluția prețurilor
- Consumul mediu de utilități din anul precedent
- La cheltuielile de personal:
  - Numărul de posturi aprobat – statul de funcții;
  - Fondul aferent salariilor de bază;
  - Stabilirea contribuțiilor asupra salariilor;
  - Creșterile salariale prin noua Organigramă.
- La cheltuieli materiale și servicii
  - nivelul cheltuielilor din anul precedent și indicele de evoluție a prețurilor;
  - cheltuielile ocazionate de noile obiective restaurate și consolidate cu sprijinul UE și neprevăzute în contractele de finanțare.

Acest proiect de buget are în vedere o reîntoarcere parțială la situația dinainte de pandemie. Mizează pe implementarea unei strategii care să aducă înapoi vizitatorii la muzeu, păstrând un interes crescut în mediul online pentru MMB și oferta sa. Astfel, se așteaptă o creștere a veniturilor proprii, dar probabil că ele nu se vor ridica în anul 2022 la nivelul celor dinainte de pandemie. În acest context și avându-se în vedere proiectele strategice de dezvoltare semnificative pentru întregul oraș (Pinacoteca deschisă în spațiu propriu), se așteaptă o creștere a subvențiilor. Față de anul anterior se proiectează și o creștere cu salariații, în special pentru dezvoltare profesională, dar și acoperirea unor noi nevoi.

De avut în vedere că dacă subfinanțarea se cronicizează, așa cum a rezultat din analiza făcută de toți coordonatorii de compartimente din muzeu în mai-iunie 2021, activitatea muzeului ar putea fi afectată grav nu numai în ceea ce privește dimensiunea publică (ofertă mai restrânsă și mai puțin complexă) ci și privind infrastructura muzeului (spații publice, depozite, laboratoare etc.) și activitatea de administrare și conservare a patrimoniului.

Lista programelor și proiectelor culturale propuse pentru anul 2022, pe baza proiectului de management și având în vedere contextul specific acestui an, încă puternic influențat de pandemie

Lista programelor si proiectele culturale propuse pentru anul 2022 sunt următoarele:

Nr. crt.	Program - Scurtă descriere	Nr. proiecte încadrul progr.	Proiecte asociate programului	Val.
1.	Program 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, fixarea digitizarea acestora.	6	-Dezvoltarea digitizării patrimoniului mobil -Realizarea unei evidențe digitale a fișelor de restaurare la nivelul întregii secții de Restaurare-Conservare. -Continuarea clasării patrimoniului MMB în categoriile juridice Fond și Tezaur -Reevaluarea bunurilor culturale de patrimoniu -Finalizarea evidenței analitice din punct de vedere contabil a patrimoniului MMB -Continuarea organizării bazei de date a MMB cu vizualizare pe website de către publicul specializat.	100 000

2.	Programul de cercetare, restaurare Activităţile din cadrul programului vor fi orientate către restaurarea unor ample colecţii precum Minovici, Victor Babeş, Pompiliu Macovei şi colecţiile de artă alături de Pinacotecă. Principalele direcţii de proiectelor de cercetare ale angajaţilor muzeului sunt istorie, arheologie, numismatică, antropologie urbană, marketing, management şi istoria artei	5	-Demararea unor proiecte de cercetare în parteneriat extern -Proiect de cercetare arheologică sistematică în situri arheologice preistorice sau de epocă greco-romnă -Program multianual de săpături arheologice preventive - Proiect de cercetare şi restaurare a lucrărilor din patrimoniul Pinacotecii, pe termen mediu, cu un calendar stabilit pentru perioada 2019/2022 -Proiect de restaurare obiecte / documente din colecţia Muzeului Simu /2019-2022	350.000
3.	Programul de valorificare a patrimoniului prin expoziţii temporare valorificarea patrimoniului prin expoziţiile temporare vor avea o tematică actualizată. În contextul unor teme urbane de interes general, în contextul cărora expoziţiile se vor articula în variante demonstrative sau polemice în susţinerea şi/sau detalierea unor aspecte ce ţin de istoria devenirii comunităţii locale în complexitatea sa socioculturală. Sunt incluse proiectele expoziţionale cu parteneri externi precum proiectele itinerante.	7	-Salonul de bandă desenată asociat cu ateliere destinate copiilor şi tinerilor -Expoziţie cu patrimoniul Pinacotecii la etajul Palatului Suţu, cu publicare de catalog -Expoziţie de arheologie propusă pentru parterul Palatului Suţu şi subsolul Casei Filipescu-Cesianu -Expoziţie de arheologie/numismatică propusă pentru Muzeul George Severeanu -Patrimoniul istoric al MMB: expoziţii tematice cu profil istoric care valorifică bunurile culturale de patrimoniu aflate în gestiunea Secţiei Istorie - -Expoziţii tematice care valorifică patrimoniul de artă: trei expoziţii semnal pentru cele trei case de artă deschise: Aman, Macovei, Storck, trei medalioane expoziţionale în expoziţia anuală a Pinacotecii, expoziţie dedicată donaţiilor pentru Pinacoteca Bucureşti -Expoziţie tematică cu volume din patrimoniul bibliotecii MMB	250.000
4.	Programul de educaţie muzeală şi dezvoltare de public Prin proiectele desfăşurate în cadrul acestui program se doreşte creşterea şi diversificarea numărului de vizitatori ai muzeului, educaţia 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 învăţare este stimulat eficient facilitând asimilarea de cunoştinţe noi şi completarea informaţiilor primite de elevi în cadrul şcolii prin contactul direct cu obiectele de patrimoniu. Educaţia muzeală evidenţiază potenţialul formator al operei de artă şi capacitatea sa extraordinară de a stimula deopotrivă sensibilitatea şi intelectul.	9	-Proiect cultural şi educaţional – Caravana Muzeelor -Proiect cultural şi educaţional – Şcoala de vară la MMB -Proiect cultural şi educaţional – Ateliere pentru copii -Simpozionul de artă şi istoria artei -Simpozionul de arheologie şi numismatică -Simpozionul de istorie şi patrimoniu -Simpozionul de antropologie urbană -Conferinţa de marketing cultural -Proiect cultural interdisciplinar pentru dezvoltare de public: Stagiunea Muzeală	300.000
5.	Programul editorial, de promovare, marketing, relaţii publice de comunicare Prin temele abordate şi conţinut, activităţile subsumate acestui program au în vedere diversificarea mijloacelor de promovare a patrimoniului Muzeului, a serviciilor ofertei culturale propuse, construcţia şi consolidarea unui brand cultural care să sprijine imaginea poziţionarea Muzeului în rândul instituţiilor importante de cultură ale metropolei.	6	-Proiect editorial de promovare a patrimoniului Pinacotecii prin publicarea unui repertoriu dedicat -Proiect educaţional şi editorial pentru copii -Proiect editorial privind emisiunile monetare ale Ţării Româneşti -Proiect editorial privind obiectele greco-romane din colecţia Severeanu -Proiect editorial: revista de arheologie şi numismatică/ revista de arta şi istoria artei -Proiect editorial Revista de studii urbane integrate: Urbanitas	300.000
TOTAL AN 2022: 1.300.000				
SURSE ATRASE 500.000				
TOTAL AN 2022: 800.000				

Planul minimal propus are în vedere adaptarea proiectelor expoziţionale, educaţionale şi culturale către noile cerinţe privind interdisciplinaritatea şi perspectiva holistică. Muzeul Municipiului Bucureşti şi-a orientat proiectele de cercetare şi de naraţiune expoziţională către explicarea viitorului imediat prin instrumentele unei călătorii aflate în acelaşi timp în prezent şi trecut, având ca exemplu faptul că fiecare dintre noi suntem finalitatea proiecţiei despre viitor a generaţiei părinţilor noştri şi, în acelaşi timp, pregătim proiecţia noastră de viitor, prin copiii noştri. Nu se trage niciodată linie; este o călătorie continuă pentru care trebuie să te pregăteşti cu fiecare vârstă şi cu fiecare generaţie, care consumă ceea ce numim istorie.

Muzeul Municipiului București ajunge treptat să redefinească mecanismul muzeal și reușește să pună în mișcare obiectele prin mesaje narative ample, care includ timpul verbal *future in the past*. Ne interesează prognoza, cum vom îmbătrâni, cum se vor maturiza copiii noștri, cum ne modifică tehnologia modul de viață.

Diferența varietății este că informația trebuie să fie foarte specializată altfel interesul dispare, în sensul că interesul publicului în imediat s-a schimbat și s-a îndreptat către reconfigurarea profesională, dar mai ales a timpului liber rămas, și care se va diminua tot mai mult, chiar dacă se va lucra și de acasă! Publicul tinde să aibă alte așteptări, cu perspective pe termen lung, îndepărtate, întinse chiar pe câțiva ani, cu orientare către profesii noi, iar informația trebuie să aibă plus valoare, și să fie cât mai ne-comercială. De aici și numărul de peste un million de cititori fidelizați, cifră păstrată începând cu luna mai 2020 (a se vedea articolul *Star(t) in online* publicat în *București in 5 minute* și în revista *Contemporanul* din iunie 2020).

Din perspectiva clasică a funcționării, Muzeul este nevoit, conform reglementărilor legale, să conserve, să protejeze, să cerceteze (aici este inclusă și restaurarea) și să valorifice patrimoniul cultural. Diferența față de trecutul nu foarte îndepărtat este că acest patrimoniu va trebui oferit publicului consumator prin informație reală (nu reconfigurări ale unor mesaje narative mai vechi), specializată, dublată de perspectiva holistică, care implică echipe mixte de cercetare, care să ofere imaginea completă a unui fenomen social, economic, antropologic, cultural, demarat în trecut și aflat în desfășurare.

Foarte important pentru adaptarea discursului cultural este includerea prognozei, fapt care va atrage interesul publicului indiferent de vârstă, statut social sau profesional. Indiferent de gen, areal cultural sau confesional. Relația dintre trecut, desfășurare prezentă și prognoza ca discurs narativ-muzeal prin includerea bunurilor de patrimoniu reprezintă metoda de adaptare pe termen mediu a unei instituții muzeale. Cu o singură condiție: toate proiectele să fie bilingve, traduse în timp real în cel puțin o limbă străină.

MMB este cel dintâi muzeu din București care a inclus realitatea augmentată în spațiul muzeal începând cu anul 2015 la Palatul Suțu (holograma Irinei Suțu vorbind publicului), la muzeul Theodor Aman (personajul Theodor Aman reconstituit vorbind publicului alături de fotografii realizate cu el); muzeul dr. Nicolae Minovici (aici existând posibilitatea să probezi virtual costume populare pe dimensiunile corpului tau); Observatorul Astronomic (masă digitală unde copiii pot învăța așezarea corectă a planetelor in sistemul solar și alte elemente de bază ale astronomiei) și muzeul Victor Babeș (realitate augmentată care-i învață pe copii să recunoască și să lupte cu microbii și bacteriile).

Muzeul Municipiului București rămâne însă singurul muzeu din țară care a reconstituit în mărime naturală și din materiale organice, chipul lui Mihai Viteazul după măsurători antropometrice și fotografii antropologice ale craniului voievodului muntean. Reconstituirea este expusă în expoziția permanentă «Timpul orașului București» de la Palatul Suțu.

Acest plan minimal, pentru anul 2022, este și rezultatul acordului asupra programelor și proiectelor caresevorrealiza din subvențiile/ alocațiile de la autoritate, pe categorii de investiții. S-a reușitînaceastăperioadă de raportare și se urmărește activ și în continuare asumarea dinamică și responsabilă a tuturor funcțiilor muzeului, a ridicării standardului de funcționare, a valorificării patrimoniului deținut prin noi oportunități și tehnologii actuale, în conformitate cu exigențele societății contemporane.

Principalul obiectiv de investiții pentru anul 2022 urmărește deschiderea unui nou muzeu în București care să găzduiască Pinacoteca. Deși în ultimii ani aceasta a fost din nou făcută accesibilă publicului prin diverse expoziții și programe publice, ea are nevoie de un spațiu de expunere mult mai generos și adecvat pentru valorificarea și atenția pe care o merită, atât această colecție, cât și bucureștenii.

Conservarea și restaurarea vor fi în continuare o componentă importantă a activității muzeului. Infrastructura necesară pentru buna derulare a acestor activități vitale s-a îmbunătățit substanțial în ultimii ani, așa cum s-a documentat de rapoartele anuale de activitate a muzeului. Prin alocarea unor resurse financiare în acest domeniu se intenționează scurtarea duratelor operațiunilor de restaurare, cât și utilizarea cu economicitate a substanțelor și materialelor specifice. Pentru 2022 se au în vedere următoarele investiții în domeniul patrimoniului imobil: Studiu Dali și DTAC (cu eliberare certificat urbanism și avize de specialitate) pentru Palatul Suțu și muzeul Theodor Aman (fațade). Apoi se are în vedere finalizarea amenajării depozitului de artă din strada Moinești.

În ceea ce privește evidența, protejarea, clasarea și dezvoltarea colecțiilor MMB se vizează finalizarea digitizării patrimoniului deținut și integrarea noilor bunuri care vor intra în colecții pe parcursul anului.

Cercetarea și punerea în valoare a patrimoniului deținut se va face în continuare într-un ritm alert pentru a răspunde intereselor și exigențelor unui public cât mai variat. Se au în vedere expoziții temporare – care în continuare vor beneficia de activări în mediul online -care vor fi organizate atât la sediile muzeelor MMB, cât și în locații alternative. Tematica acestor expoziții are în vedere interesul variat manifestat de public, incluzând așadar subiecte legate de artă, istorie, antropologie, arheologie etc. Activitatea de valorificare în rândul cercetătorilor și al mediului academic, va continua, de asemenea. Se are în vedere găsirea unor formate noi, flexibile, poate hibride, care să permită o participare largă, inclusiv internațională, indiferent de evoluțiile asociate pandemiei COVID-19.

Activitatea educațională și programele publice, comparativ cu anii trecuți, vor avea în vedere componenta digitală. Experiența câștigată pe parcursul anului 2021 va fi valorificată pentru creșterea impactului programelor viitoare. Așa cum s-a arătat se vor iniția și noi proiect-pilot.

2. Nr. de beneficiari estimați pentru următoarea perioadă de management

Numărul de vizitatori ai MMB în anul 2022 va fi influențat, neîndoielnic, de evoluția pandemiei. În plus, chiar dacă vorbim de o perioadă post-pandemică, probabil că vom vedea un public relativ reticent să participe la activități în spații publice. Dacă pandemia nu se va fi finalizat, vor trebui avute în vedere în continuare reglementări care să asigure siguranța sanitară și care presupun limitarea numărul de participanți la activitățile publice și programele educaționale. Prin urmare, credem că numărul de participanți nu se va ridica la nivelul dinaintea pandemiei.

De asemenea, va crește în continuare numărul de beneficiari din spațiul online. Reamintim în acest context că o dată cu începutul pandemiei strategia pe platformele de social media ale muzeului s-a modificat, integrând componente educaționale și culturale pregnante. Această abordare va continua, determinând un public mai consistent.

3. Analiza programului minimal realizat

Programul de activități al muzeului dorit pentru anul 2021 a trebuit ajustat datorită restrângerii finanțării publice în contextul dificil al pandemiei. Cu toate acestea activitatea cu publicul a putut să se mențină la un nivel ridicat datorită creșterii parteneriatelor cu organizații private, firme sau ONG-uri și s-au realizat proiectele propuse. De asemenea, au fost valorificate noi oportunități.

Nr. crt.	Program-scurtă descriere	Nr. proiecte în cadrul programului	Denumire Proiect	Buget prevăzut pe program (lei)	Sume cheltuite pentru fiecare proiect realizat (lei)
1.	**Program de evidență computerizată, conservare și restaurare a patrimoniului cultural mobil**	7	Dezvoltarea digitizării patrimoniului mobil (proiect pilot pe patru ani 2018-2021).	**100.000**	Resurse interne 24.126
			Realizarea unei evidențe digitale a fișelor de restaurare la nivelul întregii secții de Restaurare-Conservare. Proiect pilot pentru patru ani 2018-2021.		Resurse interne
			Continuarea clasării patrimoniului MMB în categoriile juridice Fond și Tezaur.		169.980 Clasare dosare
			Digitizarea Registrului General de Inventar al MMB		Resurse interne
			Evidența financiar contabilă-analitică a patrimoniului MMB (proiect pilot pe patru ani 2018-2021).		Resurse interne
			Continuarea organizării bazei de date a MMB cu vizualizare pe website de către publicul specializat. Finalizare în 2021.		Resurse interne 9000
			Îmbunătățirea evidenței obiectelor de patrimoniu în coroborare cu organizarea inventarierii întregului patrimoniu al MMB. Proiect pilot pe patru ani 2018-2021.		42.404
		total			**245.510**
2.	**Programul de cercetare, restaurare**	6	Demararea unor proiecte de cercetare în parteneriat extern	**350.000**	2.528
			Proiect de cercetare arheologică sistematică în situl arheologic preistoric Sultana-Malul Roșu		26830 Materiale restaurare/ cercetare arheologică
			Proiect de cercetare arheologică sistematică în situl arheologic neolitic Gumelnița		26.180 cercetare arheologică
			Program multianual de săpături arheologice preventive		47.964 Materiale arheologie
			Proiect de restaurare pe termen mediu a Pinacotecii cu un calendar stabilit pentru perioada 2019/2021		30.858 materiale restaurare/Rame
			Proiect de restaurare obiecte / documente din colecția Muzeului Simu		7.130 Materiale restaurare
		total			**141.490**
3.	**Programul de valorificare a patrimoniului prin expoziții temporare**	6	Salonul de bandă desenată asociat cu ateliere destinate copiilor și tinerilor	**250.000**	Resurse interne/Voluntari
			Expoziție cu patrimoniul Pinacotecii la etajul Palatului Suțu		5.562 Materiale expozitie(rame, flyere,afise)
			Expoziție de arheologie propusă pentru Palatul Suțu și subsolul Casei Filipescu-Cesianu		53.588 Materiale expozitie (flyere, afise,panouri,bannere)
			Colecțiile MMB la 100 de ani: Colecțiile MMB la 100 de ani: proiect expozițional pilot bianual care să prezinte colecțiile MMB. Proiectele propuse sunt: Tudor Vladimirescu și memoria		43.980

			culturală a Revoluţiei din 1821; Anton Kaindl: gravuri cu locuri din Bucureşti; Putere şi statut. Portrete din Colecţia Sculptură a MMB; Pergamente din patrimoniul Muzeului Municipiului Bucureşti; Monumentele României Mari din Bucureşti; Dress Code - Parfum de secol XIX; Romantic şi Romantism; Măsura timpului; Simboluri în antiteză; pictori la muzeu; Margareta Pâslaru: creativitate şi longevitate; Cu bicicleta prin alte timpuri.		
			Expoziţii tematice care valorifică patrimoniul de artă: Ligia Macovei şi lirica lui Tudor Arghezi; Atelier Corneliu Baba – Confesiuni; Margareta Sterian. Donaţia Mircea Barzuca; Arta ca exerciţiu-desenele lui Theodor Aman; Grădina Paradisului. Desene pregătitoare. Muzeul Frederic Storck şi Cecilia Cuţescu Storck;		8.538 Materiale expozitie (flyere, afise,panouri,bannere)
			Expoziţie tematică cu piese din patrimoniul Observatorului Astronomic: Instrumente astronomice artizanale.		2427 Materiale expozitie (bannere)
		total			**144.636**
4.	**Programul de educaţie muzeală şi dezvoltare de public**	11	Proiect cultural şi educaţional - Caravana Muzeelor	**300.000**	747
			Proiect cultural educaţional - Şcoala de vară la MMB		1.234
			Proiect cultural şi educaţional -Şcoala de astronomie		Resurse interne
			Proiect cultural şi educaţional – Ateliere pentru copii.		Resurse interne
			Simpozionul de artă şi istoria artei**		520
			Simpozionul de arheologie numismatică**		Resurse interne
			Simpozionul de istorie şi patrimoniu**		Resurse interne
			Simpozionul de antropologie urbană**		Resurse interne
			Organizarea unei campanii de promovare focusată pe diferitele obiecte de patrimoniu prin proiectul expoziţional: Obiectul Lunii		20.862
			Conferinţa de marketing muzeal care să cuprindă şi o secţiune privind dezvoltarea managementului muzeal.**		Resurse interne
			Proiect cultural neconvenţional şi interdisciplinar pentru dezvoltare de public: Stagiunea Muzeală.		18.018
		total			**41.381**
5.	**Programul editorial, de promovare, marketing, relaţii publice şi de comunicare**	9	Proiect editorial de promovare a patrimoniului Pinacotecii prin publicarea unui repertoriu dedicat	**300.000**	34.125 (Catalogul expoziţional Anatomia artistică)
			Promovarea patrimoniului MMB prin realizarea unei expoziţii itinerante în străinătate		-Muzeul Virtual al turcilor şi tătarilor din Dobrogea prezintă, în cadrul secţiunii de expoziţii temporare, proiectul „Imaginea turcilor şi tătarilor în arta modernă românească". (Resurse interne) – Interviu filmat oferit fllialei ICR Dimitrie Cantemir din Istanbul despre influenta otomana în cultura românească modernă.(Resurse interne)
			Proiect educaţional, vocaţional şi editorial Cartea pentru copii		Resurse interne
			Proiect editorial: Orientul şi spaţiul românesc.		Resurse interne
			Proiect editorial privind monedele din Ţara Românească din perioada lui Vlaicu Vodă (vol.III)		Resurse interne
			Proiect editorial: Revista de arheologie şi numismatică/ Revista de artă şi istoria artei.		30.045
			Proiect editorial privind patrimoniul muzeului Macovei.		Resurse interne

			Proiect editorial privind costumele și accesoriile textile din patrimoniul MMB		Resurse interne
			Proiect editorial dedicat colecției Simu.		Resurse interne
			Proiect editorial Revista de studii urbane integrate: Urbanitas.		12.600
		total			76.770
TOTAL				1.000.000 (lei)	649.787
SURSE ATRASE				200.000 (lei)	200.000
BUGET CGMB				800.000 (lei)	449.787

Deoarece în anul 2021 bugetul a fost drastic redus nu a putut fi alocată în final suma de 1.000.000 lei pentru programul minimal, ci o sumă cu mult mai mică în valoare de 649.787 lei, din care alocație 449.787 lei și surse atrase 200.000 lei.

Sursele atrase, în afară de plata biletelor, vin din trei direcții: avizele pentru demolare, taxe pentru studii istorice și cuantificarea serviciilor arheologice, de la săpături de salvare și studii de descărcare arheologică, la periegeze de profil. Anul 2021 a fost dificil datorită scăderii nu numai a numărului de vizitatori / respectiv a activității publice contra-cost a muzeelor, ci și a reducerii activității generale în spațiul social și economic. Din acest motiv nu a putut fi realizată planificarea prevăzută inițial la resurse proprii de un milion două sute de mii lei ci numai 595.000 lei.

Având în vedere faptul că o parte din proiecte au fost derulate online sau parțial online, costurile real asociate au fost mai mici decât cele proiectate la începutul anului. Acest lucru a avut loc și în relație cu o parte din simpozioanele academice, unele programe publice asociate expozițiilor precum și unele programe educaționale inițiate în mediul online.

Proiectele editoriale s-au realizat până la faza de machetare finală, dar tipărirea a fost prevăzută pentru anul 2022 datorită reducerii bugetare asociată pandemiei.

Nu în ultimul rând specificăm importanța asigurării unui nivel de finanțare care să permită asigurarea realizării optime a activităților legate de gestionarea patrimoniului. Consultarea internă realizată pe parcursul anului 2021 care a vizat și monitorizarea impactului scăderilor bugetare asupra tuturor compartimentelor și activităților muzeului a evidențiat o perspectivă îngrijorătoare, dacă subfinanțarea continuă. S-a evidențiat că „Subfinanțarea este o plagă lăsată să se infecteze". Mai multe persoane au semnalat sub o formă sau alta că subfinanțarea duce la „compromis" – cu impact negativ asupra patrimoniului și ofertei muzeului. Secundar acest lucru duce și la tensiuni interne, inclusiv sau mai mult pe direcție ierarhică. Subfinanțarea din ultimii ani are impact negativ asupra proceselor administrative și întreținerii tehnice, de gestionare a spațiilor și a evidențelor financiare din muzeu; afectează procesele interne; lipsa unor echipamente și facilități care nu poate fi acoperită în condițiile actuale de finanțare; modului de valorificare a patrimoniului; îngreunează procesele de conservare a patrimoniului, duce la penuria de materiale și substanțe necesare pentru acestea; limitează cercetarea patrimoniului; limitează publicarea cercetării și prezentarea patrimoniului către public; au fost suspendate anumite proiecte cum ar fi cele editoriale; implementarea numai a proiectelor care se bazează pe munca angajaților, cu finanțare zero sau aproape fără buget. În aceste condiții, conducerea muzeului a inițiat proiecte și parteneriate care să contribuie la ameliorarea unora dintre aspectele menționate, dar în condițiile de diminuare a vizitării muzeelor, a interesului pentru cultură din partea publicului și sponsorilor, este nevoie de mai multă susținere guvernamentală și locală.

Anexa 1

Parteneri ai Muzeului Municipiului București 2021

Muzee

1. Muzeul Civilizației Gumelnița din Oltenița
2. Complexul Muzeal Național Neamț
3. Muzeul Național de Istorie a României (2)
4. Muzeul Național de Artă al României (2)
5. Muzeul Național al Țăranului
6. Muzeul Național Cotroceni (2)
7. National Historical Museum – Atena, Grecia
8. National Museum in Belgrade, Serbia
9. Muzeul Național al Unirii Alba Iulia
10. Muzeul Olteniei Craiova
11. Muzeul Ororilor Comunismului în României
12. MNCR - Muzeul Național al Carpaților Răsăriteni din Sfântu Gheorghe
13. Complexul Muzeal Național „Moldova" Iași
14. Muzeul Vrancei

Institute de cercetare

1. Institutul de Arheologie „Vasile Pârvan" al Academiei Române
2. Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală
3. Institutul Național al Patrimoniului
4. Institutul de Istorie Nicolae Iorga al Academiei Române

Instituții de învățământ superior

1. Universitatea Națională de Arte București (2)
2. Universitatea din București (3)
3. Academia de Studii Economice din București
4. Universitatea de Medicină și Farmacie Carol Davila
5. Universitatea de Arhitectură și Urbanism „Ion Mincu"

Centre culturale, organizații profesionale, diverse instituții culturale

1. Institutul Cultural Român
2. Institutul Polonez din București
3. Centrul Rus de Știință și Cultură
4. Institutul Balassi – Institutul Maghiar din București
5. ARCUB – Centrul Cultural al Municipiului București
6. Institutul cultural Yunus Emre
7. Uniunea Studenților din România
8. Cercetașii României – Cabana Scout

Organizații neguvernamentale

1. Asociația PostModernism Museum
2. Asociația Museart
3. Fundația Centrul Cultural Art Society
4. Asociația DaDeCe (3)
5. Asociația pentru Muzică, Arte și Cultură
6. Fundația ACCUMM
7. Asociația Learning by Teaching
8. Asociația Heritage
9. Asociația Studenților din Facultatea de Limbi și Literaturi Străine
10. Fundația Regală Margareta a României
11. Fundația pentru Arhitectură și Urbanism Simetria
12. Fundația Noua Europă
13. Fundația Michelangelo
14. Asociația Etnotique
15. ASOCIAȚIA VBC
16. Uniunea Arhitecților din România
17. Asociația tranzit.ro
18. Asociația Hearth
19. Asociația Rotary Club Cișmigiu
20. Asociația Unteatru
21. Asociația Multiculturala „Nicu Hagi"
22. Liga Studenților din Facultatea de Automatică și Calculatoare Universitatea Politehnica București
23. Asociația VolumArt
24. Asociația Transcena
25. Fundația Europeană Titulescu

Organizații guvernamentale și ale administrației locale

1. Centrul pentru Seniori al Municipiului București (2)
2. Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului Sector 2
3. Centrul Maternal Sf. Maria Sector 5
4. Centrul de Zi Casa Speranței
5. Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului Sector 5
6. Federația Comunităților Evreiești din România – Cultul Mozaic
7. Parlamentul României
8. Centrul de Proiecte Educaționale și Sportive București - PROEDUS

Școli

1. Școala Gimnazială nr. 1, comuna Jilava

Firme

1. Pastel Age
2. Chira Events
3. Reilin Tree (2)
4. Editura Frontiera
5. Artfest Consulting
6. One Night Gallery
7. Booktes Media Ticket System
8. T.M.M. LAND
9. Idea Perpetua
10. Red Bull Romania
11. SC Corint Logistic SRL
12. Corint Books SRL
13. Veranda Obor S.A.
14. S.C. SG STUDIO SRL
15. SC ANTREPRIZA CREATIVA SRL
16. SC One Night Gallery SRL

Mass-media

1. Asociația Culturală Leviathan
2. Societatea Română de Radiodifuziune
3. Zaga Brand
4. Alexandru Iacob
5. SRTv
6. Metropola TV
7. TVR1
8. Zurli
9. Radio Trinitas
10. Trinitas TV
11. UZPR
12. Speranta TV
13. Contemporanul
14. CINETUBE

Ambasade

1. Ambasada Spaniei la București
2. Ambasada Republicii Turcia
3. Ambasada Irlandei

Altele

1. Dr. Chiriac Alexandra
2. Grupul Șezătoare București
3. Radu Selejan
4. Biserica Sf. Dumitru Poștă, Paraclis Universitar
5. Wilma de Cort
6. Romfilatelia SA
7. Departamentul pentru Relații Interetnice
8. Ana Bârcă
9. Centru Local al Organizației Naționale „Cercetașii României" – Cabana Scout
10. Gabriela Nicolescu
11. Kleoni Flessa
12. Mihai Grăjdeanu
13. Lucian Iordan
14. Valentyna Slipchenko
15. Piro Gaqi

Total **113parteneri**

Anexa 2

Expoziţii care valorifică colecţiile Muzeului Municipiului Bucureşti

Muzeu	Titlu expoziţie
EXPOZIŢII PROPRII LA SEDIILE MMB	
Palatul Suţu	Margareta Pâslaru. Longevitate creatoare / 26 februarie – 15 aprilie 2021
Palatul Suţu	Tudor Vladimirescu şi Memoria Culturală a Revoluţiei din 1821 / 3 martie – 27 iunie 2022
Palatul Suţu	Cu bicicleta prin alte timpuri / 5 martie – 30 mai 2021
Palatul Suţu	De la Anatomia Artistică la Opera Finită. Partea a II-a / 7 mai 2021 – 29 august 2021
Palatul Suţu	Civilizaţia Gumelniţa. Viaţa în sud-estul României acum 6500 de ani / 19 mai 2021 – 1 mai 2022
Palatul Suţu	România în aquaforte văzută de Anton Kaindl / 9 iunie – 8 august 2021
Palatul Suţu	Micaela Eleutheriade - 121 ani de la naştere / 16 iunie 2021 – 29 august 2021
Palatul Suţu	Putere şi statut. Portrete din Colecţia de Sculptură a Muzeului Municipiului Bucureşti / 14 iulie – 26 septembrie 2021
Palatul Suţu	Pergamente din patrimoniul Muzeului Municipiului Bucureşti / 21 iulie – 10 octombrie 2021
Palatul Suţu	Margareta Sterian - Chipuri şi măşti / 23 iulie 2021 – 29 august 2021
Palatul Suţu	Timp mecanic vs Timp biologic / 18 august – 10 octombrie 2021
Palatul Suţu	Corneliu Baba – Atelier / 15 septembrie – 17 octombrie 2021
Palatul Suţu	Simboluri în antiteză. Când Iluzia doreşte Puterea, iar Cunoaşterea devine Speranţă / 6 octombrie – 5 decembrie 2021
Palatul Suţu	Romantic şi romantism. Diferiţi d(o)ar împreună / 20 octombrie–28 noiembrie 2021
Palatul Suţu	Margareta Sterian. Realism magic – Ipostaze / 27 octombrie – 5 decembrie 2021
Palatul Suţu	Monumentele României Mari din Bucureşti / 8 decembrie 2021 – 27 martie 2022
Palatul Suţu	Dress Code. Parfum de secol XIX / 15 decembrie 2021 – 27 martie 2022
Palatul Suţu	Orient versus Occident / 17 decembrie 2021 – 28 august 2022
Casa Filipescu-Cesianu	Piatra în Epoca Omului / 28 mai 2021 – 24 octombrie 2022
Muzeul Theodor Aman	Arta ca exerciţiu - Desenele lui Theodor Aman / 17 iunie 2021 – 31 martie 2022
Muzeul Frederik Storck şi Cecilia Cuţescu Storck	Grădina Paradisului. Desene pregătitoare / 5 mai – 25 iulie 2021
Muzeul Nicolae Minovici	Artişti la Muzeu - Ediţia a II-a / 24 februarie – 30 mai 2021
Muzeul Nicolae Minovici	100%RO / 23 aprilie – 31 octombrie 2021
Muzeul Nicolae Minovici	Ecaterina Vrana. UnSeen / 9 iulie – 14 noiembrie 2021
Muzeul Nicolae Minovici serie de micro-expoziţii online & offline	Microexpoziţia lunii ianuarie 2021 „Luna Biedermaier la Muzeul Minovici" Microexpoziţia lunii februarie 2021 „De la academism la impresionism în pictura colecţiei Nicolae Minovici" Microexpoziţia lunii martie 2021 „Piese de podoabă din costumul femeiesc tradiţional" Microexpoziţia lunii aprilie 2021 „Albumul Vilei cu clopoţei" Microexpoziţia lunii mai 2021 „Ateliere ceramice moderne din colecţia Minovici: Troiţa şi Gheorghe Niculescu, Fraţii Tompa şi Atelierele Domeniile Coroanei" Microexpoziţia lunii iunie 2021 „Luna copiilor: cu jocuri şi jucării" Microexpoziţia lunii iulie 2021 „Seria elementelor arhitecturale: Terasa loggie" Microexpoziţia lunii august 2021 „Seria elementelor arhitecturale: Turnul vilei cu clopoţei" Microexpoziţia lunii octombrie 2021 „Policandrele din colecţia Muzeului Minovici" Microexpoziţia lunii noiembrie 2021 „Cărţile de cult (sec. XVIII-XX) din colecţia Muzeului Nicolae Minovici" Microexpoziţia lunii decembrie 2021 „Reprezentările iconografice ale Sfântului Nicolae, secol XVIII-XX"
Muzeul Victor Babeş serie de micro-expoziţii online & offline	Obiectul lunii februarie 2021 la Muzeul Victor Babeş „Laudatio, emisă de Universitatea din Viena, 1880" Obiectul lunii martie 2021 la Muzeul Victor Babeş „Microscopul „Carl Zeiss Jena", sfârşit de secol XIX, realizat după proiectul lui Victor Babeş" Obiectul lunii aprilie 2021 „Albumul Institutului de Bacteriologie din colecţia Muzeului Victor Babeş" Obiectul lunii mai 2021 la Muzeul Victor Babeş „Decoraţia Legiunea de onoare, în grad de ofiţer" Obiectul lunii iunie 2021 la Muzeul Victor Babeş Cursul de Anatomie Patologică Generală , 1921 Obiectul lunii iulie 2021 la Muzeul Victor Babeş „Măsuţa de cafea din porţelan de Sèvres" Obiectul lunii august 2021 la Muzeul Victor Babeş „Candelabru din sticlă de Murano, sfârşit de secol XIX" Obiectul lunii septembrie 2021 la Muzeul Victor Babeş „Ceainicul, datat sfârşitul secolului XIX" Obiectul lunii octombrie 2021 la Muzeul Victor Babeş „Masca mortuară" Obiectul lunii noiembrie 2021 la Muzeul Victor Babeş „Bustul lui Camille Claudel de Alfred Boucher" Obiectul lunii decembrie 2021 la Muzeul Victor Babeş „Portretul lui Victor Babeş, secol XX"

Muzeul Ligia şi Pompiliu Macovei	Ligia Macovei şi Lirica lui Tudor Arghezi / 14 mai – 18 iulie 2021
Observatorul Astronomic Amiral Vasile Urseanu	60 de ani de la primul zbor al omului în Cosmos / 13 mai – 30 iunie 2021
Observatorul Astronomic Amiral Vasile Urseanu	Istoria Observatorului Astronomic Urseanu / 15 iunie – 31 decembrie 2021
Observatorul Astronomic Amiral Vasile Urseanu	Expoziţie de instrumente astronomice artizanale, la Observatorul Astronomic Amiral Vasile Urseanu / 17.09.2021-31.12.2021
TOTAL	**28 de expoziţii şi 2 serii de micro-expoziţii online şi offline**
	EXPOZIŢII PROPUSE DE PARTENERI ÎN COLABORARE CU MMB
Palatul Suţu (outdoor)	Fryderyk Chopin - viaţa / realizată de Institutul Polonez din Bucureşti în parteneriat cu Muzeul Municipiului Bucureşti / 1 – 15 ianuarie 2021
Palatul Suţu (outdoor)	Casa Regală a României, păstrătoare şi promotoare a tradiţiilor româneşti" / realizată de Muzeul Naţional Cotroceni în parteneriat cu MMB / 15 – 31 ianuarie 2021
Palatul Suţu (outdoor)	„Poloneze şi romance care au schimbat lumea" / realizată de Institutul Polonez din Bucureşti în parteneriat cu Muzeul Municipiului Bucureşti / 22 februarie – 18 martie 2021
Palatul Suţu online	„Alianţa militară polono-română în perioada interbelică" / realizată de Institutul Polonez din Bucureşti în parteneriat cu Muzeul Municipiului Bucureşti / 18 martie - 12 aprilie 2021
Palatul Suţu (outdoor)	Expoziţia outdoor dedicată aniversării Zilei Internaţionale a Iei / realizată de Asociaţia Etnotique în parteneriat cu Muzeul Municipiului Bucureşti / 17 iunie – 1 iulie 2021
Palatul Suţu (outdoor)	„Comorile Cracoviei" / pregătită de Centrul Internaţional de Cultură al oraşului şi elaborată, în versiunea românească, de Institutul Polonez / 13 iulie – 22 august
Palatul Suţu (outdoor)	Expoziţia outdoor de fotografie „Trecut-au anii, anii '70 fotografiaţi de Dan Vartanian vs 2021" / Asociaţia Bucureştiul meu Drag / 16.09-15.10.2021
Palatul Suţu	Nu suntem noi singurii: Moştenirile globale ale eugeniei / Centre for Medical Humanities - Oxford Brookes University / 21 septembrie – 3 octombrie 2021
Palatul Suţu	Marile Bătălii ale Primului Război Mondial. Campania 1916. Apărarea Bucureştiului pe crestele Carpaţilor de Curbură / Muzeul Naţional al Carpaţilor Răsăriteni în parteneriat cu MMB / 10.12.2021 – 10.01.2022
Sun Plaza	Pop-Up Museum - Muzeul Municipiului Bucureşti la Sun Plaza. Poveştile cumpărăturilor de altădată / realizată de Agenţia Pastel pentru şi la Centrul Comercial Sun Plaza, în parteneriat cu MMB / 22 februarie – 7 martie 2021
Casa Filipescu-Cesianu	„Sensing our Constructed Memories" / organizată de Interact Cişmigiu în parteneriat cu MMB / 26 – 28 februarie 2021
Casa Filipescu-Cesianu	„Maeştri ai benzii desenate româneşti" - Expoziţia „Haplea - bandă desenată interbelică, partea a II-a" / organizată în parteneriat cu MMB / 3 martie - 30 aprilie 2021
Casa Filipescu-Cesianu	Expoziţia outdoor "Ironii Pandemice" / Asociaţia Hearth şi MMB / 13-26.09.2021
Casa Filipescu-Cesianu	Confluenţe Româno-Turce: Eren Eyüboğlu / Ambasada Republicii Turcia şi Muzeul Municipiului Bucureşti / 9 decembrie 2021 - 9 ianuarie 2022
Casa Filipescu-Cesianu	Olimpiada de Benzi Desenate, ediţia a II-a, 2021 / organizată în parteneriat cu MMB / 23 iulie – 31 august 2021
Casa Filipescu-Cesianu outdoor	„Jurnal de viaţă" / realizată de Fundaţia Regală Margareta a României în parteneriat cu Muzeul Municipiului Bucureşti / 10 – 21 mai 2021
Aeroportul Internaţional Henri Coandă Bucureşti	„Art Check-in" / organizată de Art Safari şi Compania Naţională Aeroporturi Bucureşti, în parteneriat cu Muzeul Municipiului Bucureşti / 30 martie – 30 septembrie 2021
Muzeul de Artă Recentă	„C.S.A. Clublul Sportiv al Artelor. Reprezentarea sportului în arta românească de la 1900 până azi" / organizată de şi la Muzeul de Artă Recentă / 12 mai – 19 septembrie 2021
Online	„Imaginea turcilor şi tătarilor în arta modernă românească" / realizată de Muzeul Virtual al turcilor şi tătarilor din Dobrogea în parteneriat cu MMB / 30 mai – 30 august 2021
Muzeul Dr. Nicolae Minovici	„Cartografieri Textile" / realizată de Universitatea Naţională de Arte Bucureşti – Departamentul Arte Textile şi Design Textil, în parteneriat cu MMB / 9 iunie – 4 iulie 2021
Muzeul Dr. Nicolae Minovici	Detalii semnificative: EVANGELIA TAKA / Evangelia Taka / 25 noiembrie 2021 – 15 mai 2022
Muzeul George Severeanu	„Monumentele eternităţii. Necropole tumulare de la Bârseşti" / organizată de Institutul de Arheologie „Vasile Pârvan" al Academiei Române, în parteneriat cu Muzeul Municipiului Bucureşti şi Muzeul Vrancei din Focşani / 25 iunie – 12 septembrie 2021
Palatul Dacia-România ARCUB Hanul Gabroveni	ART SAFARI 2021 / 16-26 septembrie 2021. Expoziţia „Seducţie şi triumf în artă. Femei-artist din România" a fost realizată de MMB la ARCUB.
Muzeul Naţional de Arheologie	„Tezaure arheologice din România. Rădăcini dacice şi romane" / coordonată de Muzeul Naţional de

din Madrid	Istorie a Românei / din 30 septembrie 2021 Dacia
TOTAL	**24 de expoziții**
PROIECTE CULTURALE INIȚIATE DE MMB	
Palatul Suțu	Pe urmele legendei în expoziția „Tudor Vladimirescu și memoria culturală a Revoluției din 1821"
Palatul Suțu	Ateliere și traseu pentru copii – „Aventuri în epoca de piatră" / august 2021
Muzeul Nicolae Minovici	Ateliere pentru copii – Povești încondeiate / aprilie 2021
Muzeul George Severeanu	Macheta „Istorii de Colecție". Traseu de tip vânătoare de comori
Online	Seria de conferințe Arta pe înțelesul tuturor (3)
TOTAL	**5 proiecte**
PROIECTE CULTURALE ÎN PARTENERIAT	
Palatul Suțu	Fundația ACCUMM / Stagiunea muzicală „Iosif Sava" / 2021
Muzeele MMB	Mihai Grăjdeanu / Benzi desenate la Muzeul Municipiului București / 2021
Online, muzeele MMB	Asociația Learning by Teaching / STIMESCU la Muzeu / mai – noiembrie 2021
Online și offline la muzeele MMB	Asociația Learning by Teaching, Mihai I. Grăjdeanu, Artelier D - Proiecte pentru copii – ateliere / Școala de vară / martie – septembrie 2021
Casa Filipescu-Cesianu	Asociația PostModernism Museum / „Măririle și decăderile monumentelor din România" / 2021
Palatul Suțu	Competiția și concertele Youth of Music / Asociația MuseArt / aprilie-august 2021
Palatul Suțu	Traseu treasure-hunt la Palatul Suțu / Museum Quest - Pașaport la Muzeu / 2021
Casa Filipescu-Cesianu	Proiectul interdisciplinar Ageing Buildings | Ageing Bodies / Maria Șalaru (UCL) și Gabriela Nicolescu (Universitatea Oxford, School of Anthropology and Museum Ethnography) / mai-iunie 2021
Muzeul Storck	„Vânătoarea de comori Art Nouveau" - Art Nouveau Treasure Hunt / Institutul Național al Patrimoniului / 10-20 iunie 2021
Muzeul George Severeanu	Zilele Europene ale Arheologiei / coordonat de Institutul Național al Patrimoniului / 18 – 20 iunie 2021
Casa Filipescu-Cesianu	„Serile Filmului Spaniol. Berlanga, zâmbetul amar" / Ambasada Spaniei în România și Institutul Cervantes din București / 24 august - 29 august 2021
Palatul Suțu	Festivalul Scrisorilor / Asociația Hearth / septembrie 2021
TOTAL	**12 proiecte**

Proiecte cu finanțare nerambursabilă

PROIECTE CU FINANȚARE NERAMBURSABILĂ COORDONATE DE MMB	
Online	Muzeul animat / proiect educativ ONLINE / filmări la Muzeele MMB – ateliere și clipuri promo patrimoniu /AFCN II/2021 / august – noiembrie 2021
TOTAL	**1 proiect**
PROIECTE CU FINANȚARE NERAMBURSABILĂ ÎN PARTENERIAT	
Muzeele MMB	„Apasă PLAY!" / propus de Asociația DaDeCe / AFCN II/2021 / sprijin documentare / mai – noiembrie 2021
Muzeele MMB	„Patrimoniu pentru societate" / propus de Asociația DaDeCe / AFCN II/2021 / găzduire ateliere testare la muzee MMB și sprijin documentare / mai – noiembrie 2021
Palatul Suțu	Proiectul Cultural Museum Quest / depus de Reilin Tree SRL/ AFCN II/2021 / traseu cultural la Palatul Suțu / iunie – noiembrie 2021
Online, Muzeele MMB	„STIMescu la MUZEU (Știință, Tehnologie, Inginerie, Matematică la Muzeu)" / propus de Asociația Learning by Teaching / AFCN II/2021 / filmări și ateliere online live din muzeele MMB / iunie – noiembrie 2021
Muzeele MMB	Festivalul Scrisorilor / depus de Asociația Hearth / AFCN II/2021 / găzduire expoziție și filmări la muzeele MMB / august-septembrie 2021
Palatul Suțu	Impressions de voyage en jazz: Enescu, Ellington, Ravel / depus de Asociația pentru Muzică, Artă și Cultură/ AFCN II / 2021 / găzduire concert final turneu la Palatul Suțu / septembrie 2021
Muzeele MMB	Recrearea în mediu virtual a Muzeului Simu 2.0 / depus de Universitatea de Arhitectură și Urbanism Ion Mincu / finanțat de Ordinul Arhitecților din România din Timbrul de arhitectură / 2021
Palatul Suțu	De la Tilincă la Opincă. DicționAR pe sărite / depus de Muzeul Național al Țăranului Roman / co-finanțat de AFCN 2021 / găzduire instalație la Palatul Suțu
Palatul Suțu	Muzică pe pâine - despre frumusețea muzicii clasice / depus de Asociația Culturală Kitharalogos / AFCN I 2022 / găzduire concerte la Palatul Suțu în 2022

Muzeele MMB	Patrimoniul merge la şcoală / propus de Asociaţia DaDeCe / AFCN I 2022 / suport documententare şi găzduire ateliere educative
TOTAL	**10 proiecte**

Anexa 3

Principalele apariţii media 2021 (selecţie)

Data	Mass media	Link
15.01.2021	Metropola TV, interviu Maria-Camelia Ene - Viaţa cotidiană în Bucureştiul interbelic	Link aici
28.01.2021	Comisarul - Record de vizitatori de Ziua Unirii Principatelor Române la Muzeul Municipiului Bucureşti	Link aici
28.01.2021	RoboStiri Bucureşti - Muzeele şi casele memoriale din subordinea Muzeului Muncipiului Bucureşti, număr record de vizitatori de Ziua Unirii Principatelor Române	Link aici
10.02.2021	Profit – Video. Capul lui Mihai Viteazul a fost reconstruit tridimensional	Link aici
1.03.2021	România Liberă - 200 de ani de la Revoluţia din 1821. Palatul Suţu vă invită la expoziţie	Link aici
2.03.2021	InfoCultural - Expoziţia tematică „Tudor Vladimirescu şi memoria culturală a Revoluţiei din 1821"	Link aici
3.03.2021	Bucureşti FM Tv, interviu Maria-Camelia Ene - Moda în Bucureştiul interbelic şi tendinţe după Primul Război Mondial	Link aici
3.03.2021	Lumea în ştiri – Hai cu bicicleta prin alte timpuri	Link aici
4.03.2021	Istoria bicicletei ajunge la muzeu. E de vizitat	Link aici
4.03.2021	Ziarul Lumina - Revenirea la putere a „maşinii pentru alergat"	Link aici
16.03.2021	Ziarul Lumina - Piesele de podoabă din colecţia „Dr. Nicolae Minovici"	Link aici
30.03.2021	Expoziţie de artă românească la Aeroportul Internaţional 'Henri Coandă'	Link aici
31.03.2021	Expoziţie de artă românească deschisă în zona de îmbarcare a Aeroportul Henri Coandă Bucureşti	Link aici
1.04.2021	Art Safari deschide un muzeu de artă românească în Aeroportul Otopeni	Link aici
14.04.2021	Oferta Muzeului Municipiului Bucureşti pentru Şcoala Altfel 2021	Link aici
20.04.2021	Tabu - Houte couture şi artă populară / Expoziţia colecţiei 100%.RO	Link aici
5.05.2021	Muzeul „Frederic Storck şi Cecilia Cuţescu Storck" – un colţ deosebit de Bucureşti	Link aici
11.05.2021	News.ro - Tineri muzicieni din Ungaria, Croaţia şi România, câştigători ai competiţiei internaţionale "Youth of Music"	Link aici
12.05.2021	Impact - Expoziţie inedită la Palatul Şuţu din Capitală. Ce vor putea vedea vizitatorii	Link aici
15.05.2021	Evenimentul Zilei - Expoziţie-eveniment. E dezvăluit misterul Zeiţei de la Vidra	Link aici
17.05.2021	Business Magazin - Tablourile lui Nicolae Grigorescu vor fi expuse la aeroportul Otopeni	Link aici
21.05.2021	ProTV - Art Safari Airport Museum s-a deschis în aeroportul Henri Coandă din Otopeni, cu lucrări ale lui Nicolae Grigorescu	Link aici
13.06.2021	Speranţa TV, interviu Alina Streinu - Lecţia de viaţă	Link aici
27.06.2021	SpotMedia, interviu Ignat Theodor- Palatul Voievodal Curtea Veche	Link aici
5.06.2021	Cosmopolitan, Interviu Elena Olariu - Ce înseamnă să fii curator de artă în România?	Link aici
13.06.2021	Radio România Cultural, Dosar de patrimoniu – invitat Angelica Iacob	Link aici

11.07.2021	Radio România Cultural, interviu Dan Pîrvulescu - Expoziţia Civilizaţia Gumelniţa	Link aici
29.07.2021	Modernism – Eveniment editorial	Link aici
06.08.2021	Diversitatea patrimoniului muzeal	Link aici
27.08.2021	Opera lui Corneliu Baba revine în forţă la Palatul Suţu	Link aici
13.09.2021	MMB este gazda expoziţiei de fotografie „Trecut-au anii..."	Link aici
21.09.2021	„«Nu suntem noi singurii»: Moştenirile globale ale eugeniei", o nouă expoziţie la Muzeul Municipiului Bucureşti	Link aici
11.10.2021	Expoziţie de „carte rară din epoca domniilor fanariote", la Muzeul Municipiului Bucureşti	Link aici
26.10.2021	Lansarea jocului online gratuit „Timpureşti. Călător prin Bucureşti"	Link aici
16.11.2021	Animated Museum: Cultural heritage in comics, dedicated to children	Link aici
25.11.2021	Simpozionul de Antropologie Urbană: Modernizare, urbanizare şi medicalizare în România sfârşitului de secol XIX şi perioada interbelică	Link aici
14.12.2021	Etichetă vestimentară şi parfum de secol XIX, la Palatul Suţu	Link aici
8.12.2021	Deschiderea expoziţiei „Monumentele României Mari din Bucureşti"	Link aici

Anexa 4

Activitatea de cercetare arheologică. 2021

Derularea contractelor de cercetare arheologica preventiva

Vlădiceasca SA / STOP &SHOP SQUARE SA	18.02.2021-21.02.2021	3000
Palatul Nifon Bucureşti / SA CONSTRUCTII ERBASU	Ianuarie-Februarie	6325
Snagov - Studiu PUZ / TAKE 1 PUBLIC SRL	01.02.2021-15.02.2021	4000
CB-DN4 Oltenița km 29+500 - 33+190 SA+CAP / ITINERA TORTONA	01.01.2021-31.12.2021	112000
Str. Secuilor - Studiu PUZ / CABINET TEHNICA DENTARA Chiru-Putinica	15.02.2021-16.02.2021	800
Uzina Chimopar – Diagnostic / CHIMOPAR	01.06.2021-11.06.2021	7000
Situl arheologic Domnesti – CAP / FUNDATIA HOPE &HOME	23.04.2021-11.06.2021	6000
Botul Malului Popesti Leordeni – CAP / CRATICONSTRUCT	02.06.2021-08.07.2021	7500
Măgurele – SA / DANILOV PAUL	05.07.2021-07.07.2021	1500
Biserica Manea Brutaru – CAP / ADRIAN CONSTRUCT	02.02.2021-07.05.2021	66000
Comuna Berceni - Studiu PUG / VEGO CONCEPT ENG.	Iunie-iulie 2021	5000
Conacul Cantacuzino - Taxă documentație / BELDIMAN ADRIAN	26.07.2021	1500
Voluntari Câmpul Pipera – SA / HODOROGEA ANCA	03.08.2021	1500
Mogoşoaia Livada cu Meri – CAP / ALBU CĂTĂLINA	09.08.2021-13.08.2021	2600
Snagov Vlădiceasca – CAP / SIMONA NICOLAESCU	18.08.2021-26.08.2021	3600
Lacul Tei Debarcader – CAP / BAMBOO TEI	09.08.2021-01.09.2021	7700
Buftea Calul Bălan – SA / MUSLIU DIANA	20.09.2021	500
Biserica Surlari – SA / PAROHIA SURLARI	06.09.2021-10.09.2021	2000
Domnești - Taxă documentație / DIMITRIEV EDUARD	04.10.2021	1500
Tunari - Taxă documentație / DRAGNOIU FLORIN	05.10.2021	1500
Mogoşoaia - Taxă documentație / CIPRIAN DONISA	01.10.2021	1500
Dealul Piscului – CAP / OLTEANU CONSTANTIN	11.10.2021-01.11.2021	3500

Comuna Jilava - Studiu PUZ / PRIMĂRIA JILAVA	30.09.2021-04.11.2021	12000
Biserica Sf. Dumitru Poștă – CAP / MAGNUM CONSTRUCT PROIECT	29.03.2021- 17.11.2021	100000
București - Taxă documentație / REMAT SUD	16.11.2021	1500
Snagov Tâncăbești – CAP - EDUARD MINCU	01.11.2021-08.12.2021	5500

Total încasat: 412 525 lei

Cercetare arheologică sistematică

Șantierul Arheologic Gumelnița	31.05.2021-27.06.2021	3	19.560 lei
Șantierul Arheologic Sultana	09.07.2021-27.08.2021	2	25.000 lei