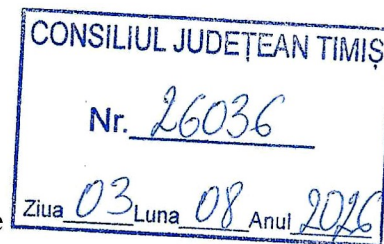


Nr.2675/03.08.2026

Către Consiliul Județean Timiș,
Serviciul Resurse Umane, Organizare, Salarizare



Alăturat vă înaintăm Raportul de activitate pentru perioada de management 01.01.2023 – 31.07.2026, întocmit în vederea evaluării finale a managementului Muzeului Național al Banatului, conform adresei dumneavoastră nr. 22567/03.07.2026.

Cu aleasă considerație,

MANAGER

Claudiu Ilaș





Nr. 2675/03.08.2026

RAPORT DE ACTIVITATE 01.01.2023 – 31.07.2026

RAPORT DE ACTIVITATE

Prezentul raport de activitate a fost elaborat în vederea evaluării managementului Muzeului Național al Banatului de către Consiliul Județean Timiș, denumit în continuare **autoritatea**, în conformitate cu prevederile Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 269/2009, precum și cu prevederile Regulamentului de evaluare.

Analiza și notarea raportului de activitate și a interviului se realizează pe baza următoarelor criterii de evaluare:

1. evoluția instituției în raport cu mediul în care își desfășoară activitatea și cu sistemul instituțional existent;
2. îmbunătățirea activității instituției;
3. organizarea și funcționarea sistemului organizațional al instituției;
4. situația economico-financiară a instituției;
5. strategia, programele și implementarea planului de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice instituției, în conformitate cu sarcinile și obiectivele formulate de autoritate;
6. evoluția economico-financiară a instituției pentru următoarea perioadă de management, cu menționarea resurselor financiare necesare a fi alocate de către autoritate.

În conformitate cu prevederile contractului de management, prezentul raport cuprinde datele și informațiile aferente perioadei **1 ianuarie 2023 – 31 iulie 2026**, reprezentând raportul final de evaluare a managementului.

Structura raportului de activitate

A. Evoluția instituției în raport cu mediul în care își desfășoară activitatea și în raport cu sistemul instituțional existent

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

În perioada 2023–2026, dezvoltarea și consolidarea parteneriatelor instituționale a reprezentat una dintre direcțiile strategice ale managementului Muzeului Național al Banatului, având ca obiectiv creșterea capacității instituționale, dezvoltarea cercetării științifice, diversificarea ofertei culturale și educaționale, precum și consolidarea rolului muzeului în cadrul rețelelor naționale și internaționale de patrimoniu.

Politica de colaborare instituțională a urmărit dezvoltarea unor parteneriate stabile cu autorități publice, instituții de cultură, universități, institute de cercetare, organizații profesionale, organizații neguvernamentale și parteneri internaționali, care au contribuit la implementarea proiectelor de cercetare, organizarea expozițiilor, valorificarea patrimoniului cultural, dezvoltarea programelor educaționale și promovarea imaginii instituției.

Diversificarea și extinderea rețelei de colaborare au permis integrarea Muzeului Național al Banatului în proiecte interdisciplinare și consorții de cercetare de nivel național și internațional, facilitând schimbul de expertiză, accesul la infrastructuri de cercetare și participarea la programe de interes strategic în domeniul patrimoniului cultural. Totodată, aceste colaborări au contribuit la consolidarea vizibilității instituției și la creșterea relevanței sale în mediul profesional și academic.

În perioada evaluată, Muzeul Național al Banatului a colaborat cu instituții și organizații reprezentative din România și din străinătate, după cum urmează:

- Ministerul Culturii și Identității Naționale;
- Consiliul Județean Timiș;
- Direcția Județeană pentru Cultură Timiș;
- Inspectoratul Școlar al Județului Timiș;
- Primăria Municipiului Timișoara;
- Academia Română, Filiala Timișoara;
- Comitetul Național Român ICOM;
- Mitropolia Banatului;
- Universitatea de Vest;

- Centrul de Cultură și Artă a Județului Timiș;
- Biblioteca Județeană Timiș „Sorin Titel”;
- Centrul Cultural Francez;
- Universitatea Politehnică Timișoara;
- Instituția Prefectului Județului Timiș;
- Arhivele Naționale, Direcția Județeană Timiș;
- Casa de Cultură a Municipiului Timișoara;
- Facultatea de Arte și Design;
- Facultatea de Arhitectură;
- Muzeul Național Brukenthal;
- Complexul Muzeal Arad;
- Muzeul Național de Artă Timișoara;
- Muzeul Satului Bănățean Timișoara;
- Muzeul Banatului Montan Reșița;
- Muzeul Județean Satu Mare;
- Muzeul Județean de Etnografie și al Regimentului de Graniță Caransebeș;
- Muzeul Olteniei Craiova;
- Muzeul de Istorie, Etnografie și Artă Plastică Lugoj;
- Institutul Național de Cercetare – Dezvoltare pentru Fizică și Inginerie Nucleară „Horia Hulubei”;
- Institutul de Arheologie „Vasile Pârvan” al Academiei Române;
- Asociația de Reconstituiri Istorice (Asociația Eugeniu de Savoya)
- Asociația Culturală Timișoara Capitală Culturală Europeană 2023;
- Muzeul Național de Istorie a României, București;
- Institutul Cultural Român;
- Muzeul de Pre și Protoistorie din Berlin;
- Institutul Polonez de Arheologie de pe lângă Universitatea de Stat din Varșovia;
- Universitatea Frankfurt am Main;
- Muzeul de Arheologie, Istorie și Etnografie Hunedoara;
- Comisia Națională Limes;
- Muzeul Național de Istorie a Transilvaniei, Cluj Napoca;
- Muzeul Județean de Istorie și Artă, Zalău;
- Fundația Herczeg;

- Inspectoratul pentru Situații de Urgență Banat;
- Forumul German din Timișoara;
- Muzeul Național „Constantin Brâncuși”, Târgu Jiu
- Teatrul Merlin – Teatrul pentru Copii și Tineret
- Fundația Societatea de Istorie și Arheologie a Banatului
- Opera Națională Română din Timișoara
- Canadian Museum of History Quebec
- Moesgaard Museum Aarhus
- Asociația Biserici Înlemnite
- Pázmány Péter Katolikus Egyetem din Budapesta
- Deutsche Archäologische Institut al Romisch-Germanisch Komision
- Muzeul Național al Bucovinei Suceava
- Muzeul Național de Artă Contemporană al României
- Filarmonica Banatul Timișoara

Colaborări pe secții

Colaborările dezvoltate la nivelul fiecărei secții și compartiment reflectă caracterul interdisciplinar al activității Muzeului Național al Banatului și contribuția fiecărei structuri la îndeplinirea misiunii instituționale. Aceste parteneriate au susținut desfășurarea cercetărilor științifice, activitățile de conservare și restaurare, proiectele expoziționale, programele educaționale și acțiunile de valorificare a patrimoniului cultural, contribuind la dezvoltarea unei rețele profesionale stabile și la consolidarea poziției muzeului în mediul cultural și academic.

Secția Arheologie

1. Muzeul Național de Istorie a României, București;
2. Muzeul de Pre- și Protoistorie din Berlin, Germania;
3. Comisia Națională Limes;
4. Institutul de Arheologie „Vasile Pârvan” al Academiei Române;
5. Muzeul Voivodinei din Novi Sad, Serbia;
6. Muzeul Național din Belgrad, Serbia;
7. Muzeul Móra Ferenc din Szeged, Ungaria;
8. Muzeul „Janus Pannonius” – Pécs, Ungaria;
9. Muzeul Matrica – Százhalombatta, Ungaria;
10. Muzeul Regiunii Porților de Fier – Drobeta Turnu Severin;

11. Consiliul Județean Mehedinți;
12. Universitatea Eberhardt Karls Tübingen, Germania;
13. Universitatea J.W.Goethe din Frankfurt/Main, Germania;
14. Forumul German din Timișoara;
15. Muzeul Județean de Istorie și Artă, Zalău;
16. Universitatea Freie Berlin, Germania;
17. Universitatea din Köln, Germania;
18. Institutul Național de Cercetare – Dezvoltare pentru Fizică și Inginerie Nucleară „Horia Hulubei”;
19. Canadian Museum of History Quebec
20. Moesgaard Museum Aarhus
21. Asociația Biserici Înlemnitate
22. Pázmány Péter Katolikus Egyetem din Budapesta
23. Deutsche Archäologische Institut al Romisch-Germanisch Kommission
24. Institutul Polonez de Arheologie de pe lângă Universitatea de Stat din Varșovia;

Secția Istorie

1. Institutul Cultural Român;
2. Institutul Cultural Român din New York;
3. Universitatea Politehnica Timișoara;
4. Asociația Timișoara Capitală Culturală Europeană 2023;
5. Ministerul Culturii și Identității Naționale;
6. Arhivele Naționale, Direcția Județeană Timiș;
7. Arhivele Naționale, Direcția Județeană Caraș-Severin;
8. Arhivele Naționale, Direcția Județeană Mehedinți;
9. Mitropolia Banatului;
10. Primăria Municipiului Timișoara;
11. Deri Museum Debrecen;
12. Filarmonica Banatul Timișoara;
13. Aeroportul Internațional ”Traian Vuia” din Timișoara;
14. Asociația ”Peregrinii”, Timișoara;
15. Asociația ”Losonczy István Baranta”, Timișoara;
16. Asociația Tomis Constanța;

17. Asociația Tradiții Ostășești;
18. Asociația IR33 Cetatea Aradului;
19. Asociația „Deep6 Project”;
20. Clubul de tir cu arcul ”TM Archery”, Timișoara;
21. Muzeul Național de Istorie a României, București;
22. Batalionul 183 Artilerie Mixtă General ”Ioan Dragalina” din Lugoj.
23. Muzeul Național „Constantin Brâncuși”, Târgu Jiu
24. Teatrul Merlin – Teatrul pentru Copii și Tineret
25. Fundația Societatea de Istorie și Arheologie a Banatului

Laboratorul Zonal de Restaurare și Conservare

1. Comitetul Național Român ICOM;
2. Muzeul Olteniei din Craiova;
3. Muzeul Civilizației Dacice și Romane Deva.
4. Muzeul Regiunii Porților de Fier din Drobeta Turnu Severin;
5. Muzeul Satului Bănățean;

Compartimentul Arte Vizuale

1. Asociația Timișoara Capitală Culturală Europeană 2023;
2. Universitatea Politehnica Timișoara;
3. Fundația Art Encounters;
4. Fundația Herczeg;
5. Academia Română „Filiala Timișoara;”
6. Fundația POPA’S Timișoara.
7. Centrul de Proiecte al Municipiului Timișoara
8. Muzeul Național de Artă Contemporană al României
9. Asociația Prin Banat – Heritage of Timișoara
10. Muzeul Județean de Etnografie și al Regimentului de Graniță Caransebeș;
11. Muzeul de Istorie, Etnografie și Artă Plastică Lugoj;

Departamentul de Pedagogie Muzeală și Proiecte

1. Inspectoratul Școlar Județean Timiș;
2. Școli, colegii, instituții culturale, societăți culturale

2. Participarea în calitate de partener (coorganizator, coiniiator, invitat, participant etc.) la programe/proiecte europene și internaționale

În perioada 2023–2026, participarea Muzeului Național al Banatului la programe și proiecte europene și internaționale a reprezentat una dintre principalele direcții de dezvoltare instituțională, contribuind la consolidarea profilului științific al instituției, la extinderea cooperării internaționale și la creșterea competitivității în domeniul cercetării și valorificării patrimoniului cultural.

Politica managerială a urmărit dezvoltarea unor parteneriate durabile cu universități, institute de cercetare, muzee și organizații de prestigiu din România și din străinătate, facilitând accesul cercetătorilor muzeului la infrastructuri moderne de cercetare, tehnologii interdisciplinare și rețele academice internaționale. În același timp, participarea în proiecte finanțate din surse naționale și internaționale a contribuit la creșterea vizibilității instituției și la integrarea patrimoniului cultural al Banatului în programe de cercetare cu relevanță europeană.

Proiectele implementate în perioada evaluată au acoperit domenii complementare, precum cercetarea arheologică, studiile paleoclimatice, geofizica, prospecțiunile non-invasive, conservarea patrimoniului construit și mobil, digitalizarea, dezvoltarea infrastructurilor muzeale și valorificarea patrimoniului cultural prin cooperare internațională. Totodată, acestea au favorizat schimbul de bune practici, transferul de expertiză și dezvoltarea competențelor profesionale ale personalului de specialitate.

Participarea instituției la aceste proiecte demonstrează capacitatea Muzeului Național al Banatului de a funcționa ca partener credibil în consorții naționale și internaționale, de a contribui la realizarea unor obiective științifice complexe și de a valorifica rezultatele cercetării în beneficiul patrimoniului cultural și al comunității.

- *The Response of climate-sensitive environments to global warming, sea-level rise and increasing extremes: the Carpathians and Danube Delta* (ClimaLAND), poziție cercetător *postdoctoral*, proiect de cercetare internațională finanțat din fonduri EEA & Norway Grants, programul Proiecte Colaborative de Cercetare, în colaborare cu Universitatea de Vest din Timișoara, Universitatea București, Institutul Național de Cercetare – Dezvoltare pentru Fizică și Inginerie Nucleară “Horia Holubei” - " - IFIN – HH, University of OSLO. (Adrian C. Ardelean, Adriana Sărășan);

- *Climate- and tectonics-related surface processes in the Southern Carpathians and Northern Balkan Mountains. A geochronological approach at different timescales (ChronoCaRP)* Realizarea de măsurători topografice în zona masivelor Pirin și Rila

(Bulgaria), activitate desfășurată sub îndrumarea conf. dr. Alexandru Onaca (UVT) (Adrian C. Ardelean, Adriana Sărășan)

- ***Before the mega sites, Middle Bronze Age Fortified Settlements and Places of Worship***, 2020 – 2026 (pentru cercetarea așezărilor fortificație și locurilor de cult aparținând bronzului mijlociu în Banat, Cornești – Cornet), în colaborare cu Muzeul Județean de Istorie și Artă Zalău și Museum für Vor- und Frühgeschichte der Staatlichen Museen (Berlin). (Andrei Bălărie, Adrian C. Ardelean, Adriana Sărășan);

- ***Fortification systems and Habitat in the mega site of Cornești – Iarcuri***, 2019-2023 (pentru cercetarea sistemelor de fortificație și a așezării de epoca bronzului de la Cornești – Iarcuri), în colaborare cu Muzeul Județean de Istorie și Artă Zalău și Museum für Vor- und Frühgeschichte der Staatlichen Museen (Berlin). (Andrei Bălărie, Adrian C. Ardelean, Adriana Sărășan);

- ***The Apulum Roman Villa Project***, Proiect de cercetare a habitatului rural din jurul anticului Apulum -în colaborare cu Universitatea British Columbia din Vancouver și Institutul de Arheologie și Istoria Artei din Cluj. (Andrei Georgescu);

- Colaborare în proiectul de realizare a **Punctului Muzeal de la Parța**, „Valorificarea potențialului siturilor arheologice „Parța și Majdan pentru stimularea turismului în zona transfrontalieră Banat”, e-MS RORS-463.

- ***Biserici înlemnite*** – Inventarierea bisericilor istorice de lemn din România, (Adriana Sărășan, Adrian C. Ardelean)

- ***O poveste despre patru situri. Reconstituirea habitatului perioadei timpurii și mijlocii a epocii La Tene în zona de câmpie din sud-vestul României***, Proiect finanțat de UEFISCDI cu scopul de a reconstitui habitatul epocii LaTene în Banat prin utilizarea mijloacelor non-invazive și a valorificării săpăturilor arheologice din ultimii ani. (Andrei Georgescu, Adrian C. Ardelean, Adriana Sărășan, Bogdan Calotă)

- ***Cartarea movilelor de pământ din județul Timiș și sud-vestul Transilvaniei. Proiect demarat în 2017, pe baza planului de activitate din 2016. Continuat și în 2023.*** În colaborare cu Direcția Județeană de Cultură Timiș și Muzeul de Arheologie, Istorie și Etnografie Hunedoara – a fost continuată munca de redactare și elaborare a primului volum dedicat movilelor aflate în spațiul situat la N de râul Bega din cadrul județului Timiș. (Dragoș Diaconescu)

- ***Proiectul de datare cu ¹⁴C The Late Neolithic tell-like settlement and the Roman ditch from Chișoda-Livezi*** a fost inclus în programul PAC pe anul 2023 al IFIN HH. Pe baza

acestui proiect a fost aprobat un lot de 32 de probe de os din care au fost obținute 18 date AMS. (Dragoș Diaconescu)

- ***Proiect de identificare și cartare a siturilor medievale din Câmpia Banatului*** (Zsuzsanna Kopeczny, Bogdan Craiovan, Ștefan Popa)

- ***Kârgâzstan - before the Silk Road*** (Kârgâzstan – înainte de Drumul Mătăsii) – proiect de cercetare desfășurat în Kârgâzstan, cartarea, cercetarea magnetometrică și arheologică a Kurganelor aparținând epocii bronzului, Scitice și Wusun. (Andrei Bălărie, Adrian C. Ardelean, Adriana Sărășan);

- ***Understanding the Anomaly. Roman Forts in the Banat Region*** (partener în proiectul de 3 ani de prospecțiuni a lui Michal Pisz, de la Facultatea de Geologie din cadrul Universității din Varșovia). (Călin Timoc);

2024

- ***Cartarea movilelor de pământ din județul Timiș și sud-vestul Transilvaniei***. Proiect demarat în 2017, pe baza planului de activitate din 2016. Continuat și în 2024. În colaborare cu Direcția Județeană de Cultură Timiș și Muzeul de Arheologie, Istorie și Etnografie Hunedoara – a fost continuată munca de redactare și elaborare a primului volum dedicat movilelor aflate în spațiul situat la N de râul Bega din cadrul județului Timiș. Participanți MNaB: Dragoș Diaconescu;

- Proiectul științific de datare cu 14C ***The Late Neolithic tell-like settlement and the Roman ditch from Chișoda-Livezi*** a fost inclus în programul PAC pe anul 2023 al IFIN HH. Pe baza acestui proiect a fost aprobat un lot de 32 de probe de os din care au fost obținute 18 date AMS. S-a reușit continuarea acestui proiect și pentru programul PAC pe anul 2025, unde au fost obținută trimiterea a încă 11 probe de os. Participanți MNaB: Dragoș Diaconescu;

- Proiect ***Tărtăria tablets. A never ending story***. Colaborator în proiectul inițiat de dr. Urak Malvinka – Muzeul Național de Istorie a Transilvaniei, Cluj-Napoca. Participant MNaB: Dragoș Diaconescu;

- ***Realizarea investigațiilor geofizice în Peștera Scărișoara***, Munții Apuseni, în vederea evaluării grosimii și volumului de gheață înmagazinat în cadrul ghețarului de la Scărișoara. Participanți MNaB: Adrian C. Ardelean;

- Participarea la aplicația de teren desfășurată în Munții Cernei, zona Herculane – Crucea Albă, în vederea ***prelevării probelor dendrocronologice din arborii afectați de incendii***. Participanți MNaB: Adrian C. Ardelean, Adriana Sărășan;

- ***Proiect internațional de prospectări arheologice cu tehnologii neinvazive implementat împreună*** cu Deutsche Archaeologische Institut al Romisch-Germanisch Komision de la Frankfurt și Universitatea Tübingen. Lucrările în teren la Dudeștii Vechi au avut loc în perioada 01-15 septembrie 2024, iar dezbaterile rezultatelor în perioada 16-20 noiembrie la Frankfurt. Participant MNaB: Dan L. Ciobotaru;
- ***The Response of climate-sensitive environments to global warming, sea-level rise and increasing extremes: the Carpathians and Danube Delta” (ClimaLAND), poziție cercetător posdoctoral***, proiect de cercetare internațională finanțat din fonduri EEA & Norway Grants, programul Proiecte Colaborative de Cercetare, în colaborare cu Universitatea de Vest din Timișoara, Universitatea București, Institutul Național de Cercetare – Dezvoltare pentru Fizică și Inginerie Nucleară “Horia Holubei” - " - IFIN – HH, University of OSLO. (Adrian C. Ardelean, Adriana Sărășan);
- ***Climate- and tectonics-related surface processes in the Southern Carpathians and Northern Balkan Mountains. A geochronological approach at different timescales (ChronoCaRP)”*** Realizarea de măsurători topografice în zona masivelor Pirin și Rila (Bulgaria), activitate desfășurată sub îndrumarea conf. dr. Alexandru Onaca (UVT) (Adrian C. Ardelean, Adriana Sărășan);
- ***Before the mega sites, Middle Bronze Age Fortified Settlements and Places of Worship, 2020 – 2026*** (pentru cercetarea așezărilor fortificate și locurilor de cult aparținând bronzului mijlociu în Banat, Cornești – Cornet), în colaborare cu Muzeul Județean de Istorie și Artă Zalău și Museum für Vor- und Frühgeschichte der Staatlichen Museen (Berlin). (Andrei Bălărie, Adrian C. Ardelean, Adriana Sărășan);
- Colaborare în proiectul de realizare a Punctului Muzeal de la Parța, ***„Valorificarea potențialului siturilor arheologice „Parța și Majdan pentru stimularea turismului în zona transfrontalieră Banat”***, e-MS RORS-463;
- ***Biserici înlemnite*** – Inventarierea bisericilor istorice de lemn din România, (Adriana Sărășan, Adrian C. Ardelean);
- ***Proiectul de cercetare interdisciplinară de la Românești – Peștera cu apă***, realizat în colaborare cu Museum für Vor- und Frühgeschichte Berlin și Eberhard Karls Universität Tübingen (Andrei Bălărie, Bogdan Craiovan, Adrian C. Ardelean, Adriana Sărășan);
- ***Proiectul de cercetare arheologică de la Igrış - Mănăstirea Egres***, realizat în colaborare cu Pázmány Péter Katolikus Egyetem din Budapesta (Daniela Tănase, Zsuzsanna Kopeczny, Ștefan Popa);

- **Proiectul de cercetare arheologică de la Dudeștii Vechi – Bucova Pusta IV**, realizat în colaborare cu Eberhard Karls Universität Tübingen (Dan L. Ciobotaru, Sofia Berteau);
- Parteneri în cadrul mai multor expoziții internaționale organizate de instituții din țară, respectiv **Dacia. Regatul aurului și argintului, First Royals of Europe, Mother Earth**

2025

- Proiectul de cercetare „**Building context from different sources – a multimethod approach for assessing the Late Hallstatt hillfort settlements from southwestern Romania**”, finanțat de UEFISCDI, în cadrul competiției Tinere Echipa. Director de proiect este dr. Adrian C. Ardelean, iar din colectivul proiectului fac parte dr. Adriana Sărășan și dr. Andrei-Valentin Georgescu. În cadrul acestui proiect au fost realizate, în anul 2025, măsurători non-invasive complexe (prospecțiuni geofizice, cartări topografice și aeriene, analize GIS) în siturile Crivina – Leopoldsberg, Unip, Herneacova și Remetea Pogănici, având ca obiectiv integrarea datelor obținute prin metode diferite într-un cadru interpretativ coerent.
- Activitatea exploratorie a fost consolidată și prin proiectul internațional derulat de dr. Dragoș Diaconescu în cadrul unui stagiului de cercetare finanțat de Fundația Alexander von Humboldt, desfășurat la Institut für Prähistorische Archäologie – Freie Universität Berlin, în perioada septembrie–noiembrie 2025. Proiectul a vizat **analiza comparativă a fenomenului tumular din Banat și din regiunile învecinate**, contribuind la integrarea cercetării arheologice din Banat în dezbateri științifice internaționale și la creșterea vizibilității instituției.
- **Biserici înlemnite** – Inventarierea bisericilor istorice de lemn din România, (Adriana Sărășan, Adrian C. Ardelean);
- **Proiectul de cercetare interdisciplinară de la Românești – Peștera cu apă**, realizat în colaborare cu Museum für Vor- und Frühgeschichte Berlin și Eberhard Karls Universität Tübingen (Andrei Bălărie, Bogdan Craiovan, Adrian C. Ardelean, Adriana Sărășan);
- **Proiectul de cercetare arheologică de la Igriș - Mănăstirea Egres**, realizat în colaborare cu Pázmány Péter Katolikus Egyetem din Budapesta (Daniela Tănase, Zsuzsanna Kopeczny, Ștefan Popa);
- **Before the mega sites, Middle Bronze Age Fortified Settlements and Places of Worship**, 2020 – 2026 (pentru cercetarea așezărilor fortificate și locurilor de cult aparținând bronzului mijlociu în Banat, Cornești – Cornet), în colaborare cu Muzeul Județean de Istorie și Artă Zalău și Museum für Vor- und Frühgeschichte der Staatlichen Museen (Berlin). (Andrei Bălărie, Adrian C. Ardelean, Adriana Sărășan);

- *Proiectul de cercetare arheologică de la Dudeștii Vechi – Bucova Pusta IV*, realizat în colaborare cu Eberhard Karls Universität Tübingen (Dan L. Ciobotaru, Sofia Berteau);
- Parteneri în cadrul mai multor expoziții internaționale organizate de instituții din țară;

Analiza perioadei 2023–2026 evidențiază o dezvoltare constantă a dimensiunii internaționale a activității Muzeului Național al Banatului. Participarea la proiecte de cercetare și cooperare desfășurate împreună cu universități, institute de cercetare și muzee de prestigiu din Europa a consolidat capacitatea instituțională de cercetare, a diversificat domeniile de expertiză și a contribuit la creșterea vizibilității muzeului în mediul științific internațional. În același timp, aceste colaborări au creat premisele pentru dezvoltarea unor noi proiecte, atragerea de finanțări competitive și consolidarea rolului Muzeului Național al Banatului ca instituție de referință în cercetarea și valorificarea patrimoniului cultural.

3. Analiza SWOT

Puncte tari

- statutul Muzeului Național al Banatului de instituție muzeală de importanță națională, cu o rețea consolidată de colaborări internaționale;
- patrimoniu cultural de valoare excepțională, reprezentativ pentru patrimoniul istoric, arheologic și artistic al Banatului;
- capacitate științifică demonstrată prin proiecte de cercetare, publicații de specialitate și colaborări interdisciplinare naționale și internaționale;
- rețea extinsă și stabilă de parteneriate cu instituții de cultură, universități, institute de cercetare și organizații profesionale;
- creșterea constantă a vizibilității instituției și consolidarea relației cu publicul;
- experiență în implementarea proiectelor interdisciplinare și participarea la programe de cercetare și cooperare internațională;
- personal de specialitate cu expertiză în domeniile patrimoniului cultural, cercetării, restaurării și valorificării muzeale.

Directii de valorificare

- consolidarea poziției Muzeului Național al Banatului ca pol regional de cercetare și inovare în domeniul patrimoniului cultural;
- dezvoltarea unor expoziții și proiecte culturale cu participare internațională;
- accelerarea procesului de digitalizare și integrarea patrimoniului muzeal în platforme și rețele culturale europene;

- extinderea participării în programe și consorții internaționale de cercetare și finanțare;
- dezvoltarea activităților de cercetare interdisciplinară și transfer de cunoaștere către comunitate.

Puncte slabe

- desfășurarea activității instituției în absența sediului istoric al Muzeului Național al Banatului, ca urmare a lucrărilor de restaurare a Castelului Huniade, cu impact asupra capacității expoziționale și a vizibilității instituției;
- existența unor limitări ale infrastructurii muzeale utilizate temporar, care restrâng posibilitățile de dezvoltare a unor expoziții și servicii muzeale conforme celor mai noi standarde europene;
- deficit de personal de specialitate și dificultăți în ocuparea posturilor vacante, generate de constrângerile legislative privind angajările în sectorul public;
- presiunea exercitată asupra resurselor instituției prin volumul ridicat al activităților curente și al obligațiilor contractuale, în paralel cu desfășurarea activităților de bază.

Măsuri adoptate și direcții de acțiune

- dezvoltarea modelului muzeal distribuit (multi-site) și extinderea activităților expoziționale în spații alternative;
- continuarea demersurilor instituționale pentru finalizarea restaurării Castelului Huniade;
- atragerea de finanțări pentru modernizarea infrastructurii muzeale și dezvoltarea unor spații expoziționale adaptate cerințelor actuale;
- integrarea tehnologiilor digitale și interactive în activitatea muzeală;
- optimizarea organizării interne prin clarificarea responsabilităților și actualizarea procedurilor operaționale;
- dezvoltarea managementului performanței și a evaluării periodice a activității;
- prioritizarea ocupării posturilor esențiale imediat ce cadrul legislativ va permite;
- utilizarea colaborărilor instituționale și a expertizei externe pentru acoperirea unor nevoi punctuale.

Oportunități

- dezvoltarea accelerată a turismului cultural în municipiul Timișoara și în regiunea Banatului;
- accesarea programelor naționale și internaționale de finanțare dedicate patrimoniului cultural, cercetării și digitalizării;
- extinderea colaborărilor interdisciplinare și internaționale;

- dezvoltarea tehnologiilor digitale aplicate patrimoniului cultural;
- consolidarea parteneriatelor existente și dezvoltarea unor noi colaborări strategice.

Directii de valorificare

- integrarea Muzeului Național al Banatului în circuite culturale și turistice naționale și internaționale;
- dezvoltarea capacității instituționale pentru atragerea și implementarea proiectelor finanțate;
- dezvoltarea produselor culturale digitale și a serviciilor dedicate publicului;
- extinderea colaborărilor cu universități, institute de cercetare și organizații culturale din țară și din străinătate.

Riscuri

- prelungirea indisponibilității sediului istoric al muzeului;
- menținerea deficitului de personal ca urmare a restricțiilor legislative privind ocuparea posturilor;
- creșterea volumului de activitate raportat la resursele umane disponibile;
- volatilitatea surselor externe de finanțare și creșterea costurilor operaționale.

Măsuri de diminuare

- implementarea unui management bazat pe obiective și indicatori de performanță;
- consolidarea mecanismelor de control managerial intern;
- dezvoltarea programelor de formare profesională continuă;
- monitorizarea permanentă a gradului de încărcare a personalului și optimizarea distribuției activităților;
- dezvoltarea capacității instituționale pentru atragerea de finanțări externe;
- adaptarea continuă a planificării manageriale la evoluția contextului legislativ și economic.

4. Evoluția imaginii existente și măsuri luate pentru îmbunătățirea acesteia

În perioada 2023–2026, consolidarea imaginii publice a Muzeului Național al Banatului a reprezentat una dintre direcțiile strategice ale managementului instituției, fiind susținută prin dezvoltarea unei politici de comunicare unitare, transparente și orientate către creșterea vizibilității patrimoniului cultural, diversificarea relației cu publicul și extinderea colaborărilor cu mass-media și partenerii instituționali.

Activitatea Compartimentului Relații cu Publicul s-a desfășurat în conformitate cu prevederile legislației privind liberul acces la informațiile de interes public și cu obiectivele

asumate prin strategia managerială, având ca principale direcții promovarea activităților muzeului, asigurarea unei comunicări instituționale eficiente și consolidarea imaginii Muzeului Național al Banatului ca instituție culturală și științifică de referință la nivel regional și național.

Anul 2023 a reprezentat etapa de consolidare a mecanismelor instituționale de comunicare, într-un context favorabil generat de programul **Timișoara – Capitală Europeană a Culturii**. Strategia de promovare a valorificat oportunitățile oferite de acest program prin dezvoltarea unei comunicări constante cu mass-media, promovarea sistematică a expozițiilor, proiectelor și evenimentelor culturale și intensificarea prezenței instituției în spațiul public. Organizarea unor expoziții de referință și implicarea activă în programul cultural al municipiului au contribuit la creșterea notorietății muzeului și la consolidarea imaginii sale în rândul publicului și al partenerilor instituționali.

În anul 2024, activitatea de comunicare a evoluat către o abordare integrată, caracterizată prin diversificarea canalelor de promovare și consolidarea dialogului cu publicul și mass-media. Comunicarea instituțională a depășit dimensiunea exclusiv promoțională, incluzând informarea transparentă privind activitățile și proiectele instituției, precum și aspectele de interes public, între care deschiderea Punctului Muzeal Parța și gestionarea situațiilor generate de mișcările sindicale din domeniul culturii. Această abordare a consolidat credibilitatea instituției și a întărit relația de încredere cu comunitatea.

Anul 2025 marchează maturizarea strategiei instituționale de comunicare și promovare. Muzeul Național al Banatului și-a diversificat oferta culturală prin organizarea unui program complex de expoziții, conferințe, lansări de carte, concerte, activități educaționale și proiecte interdisciplinare, desfășurate atât independent, cât și în colaborare cu numeroși parteneri din țară și din străinătate. Organizarea unor evenimente cu impact ridicat, precum **Noaptea Muzeelor**, **Festivalul Medieval al Castelului Huniade**, participarea la **Bookfest**, **JAZZx**, **Heritage of Timișoara** și alte proiecte culturale de amploare, a consolidat rolul muzeului ca actor cultural important în viața comunității și a contribuit la creșterea vizibilității și notorietății instituției.

În anul 2026, strategia de comunicare a fost orientată către consolidarea imaginii Muzeului Național al Banatului ca instituție de referință în domeniul patrimoniului cultural, prin dezvoltarea unei comunicări publice dinamice, accesibile și adaptate noilor canale digitale. Promovarea patrimoniului muzeal, valorificarea rezultatelor cercetării și diversificarea dialogului cu diferitele categorii de public au contribuit la menținerea unei

imagini publice solide și la consolidarea poziției instituției în peisajul cultural regional și național.

Analiza evoluției din perioada **2023–2026** evidențiază dezvoltarea constantă și coerentă a imaginii instituționale a Muzeului Național al Banatului. Dacă anul 2023 a fost marcat de valorificarea oportunităților oferite de programul **Timișoara – Capitală Europeană a Culturii** și de consolidarea relației cu mass-media, anul 2024 a evidențiat diversificarea instrumentelor de comunicare și dezvoltarea unei politici instituționale bazate pe transparență și dialog cu publicul. În anul 2025, amploarea și diversitatea programelor culturale au consolidat vizibilitatea și relevanța instituției, iar în anul 2026 această evoluție a fost confirmată prin dezvoltarea unei comunicări moderne, adaptate noilor modalități de acces la informație și participare culturală.

Măsurile implementate pe parcursul întregii perioade de management au contribuit la creșterea vizibilității Muzeului Național al Banatului, consolidarea încrederii publicului și a partenerilor instituționali, diversificarea categoriilor de beneficiari și afirmarea instituției ca unul dintre principalii actori culturali ai regiunii de vest și ca o instituție muzeală de referință la nivel național, implicată activ în cercetarea, conservarea și valorificarea patrimoniului cultural.

2023 – evenimente culturale desfășurate în cadrul Muzeului Național al Banatului

Exponatul lunii

Ianuarie: *Sanctuarul neolitic de la Parța*

Februarie: *Instrumente medicale din perioada interbelică*

Martie: *Carte veche românească restaurată în Laboratorul Zonal de Restaurare. Liturghier, Râmnic, 1747*

Aprilie: *Cuțit cu semn de meșter (sec. XVI – XVII)*

Mai: *Pușcă balcanică cu cremene de tipul Dzeferdar din colecția MNaB*

Iunie: *Compleu de culoare albastră format din 3 piese din garderoba Lolei (Aurora Dumbravă)*

Iulie: *Ceramică arheologică restaurată în Laboratorul Zonal de Restaurare*

August: *Stefan Szonyi – Portretul doamnei Szuits Olga (1939)*

Septembrie: *Statuetă a zeiței Victoria descoperită în castrul roman de la Pojejena*

Octombrie: *Pușcă de tir sportiv din prima jumătate a sec. al XIX-lea*

Noiembrie: *Cutia muzicală Simfonion*

Decembrie: *Ferenczy Jozsef – Sceneă cu pictorul Ferenczy Jozsef în gară (1901)*

Expoziții

- Zeii tangibili. Gemele și Cameele Antice între Utilitate și Estetică
- Memoria obiectelor și cultura urbană din vestul României
- Mărțișor. Înger. Floare. Vis. Ori femeia ta iubită (Mihai Teodor Olteanu)
- The Middle Way
- Epoca frumoasă – ilustrații realizate de copii
- Îndrăgostiți de amintiri
- Arta și Arhetipurile Epocii de Gheață
- Prinț și Sultan. Decenii de război și fronturi fluctuante la hotarele Sublimei Porți
- Patrimoniul sub Reflectoare – Lumi Paralele
- Roșu, galben și albastru – Irina Dragomir
- Ciprian Porumbescu – 170. O viață, o epocă, un ideal
- Expoziție de pictură: Mihaela Horga și Cătălina Crainic
- Scuturatul Pomilor din Rai
- Cosmoteca de Semne spațiale
- Artiști din Timișoara în colecția Herczeg
- Istoria militară a Banatului
- Logics & Shapes
- Muzeul Popas
- Spațiile Oravitzan
- Timișoara în Gravura Europeană sec. XVI – XVIII
- Obiecte. Istorie. Muzee. Arme Albe
- Arme care au făurit România

Evenimente

- Conferințele Mansardei Theresiene – „O viață – un destin de savant. Florin Medeleț și arheologia Banatului (la 80 de ani de la naștere) și lansarea volumului „A doua epocă a fierului în Banat – Florin Medeleț – Studii de istorie și arheologie”
 - Concurs – Îndrăgostiți de amintiri, ediția a III-a
 - Conferințele Mansardei Theresiene – „La hotarul dintre două lumi. Arheologia perioadei otomane între Mureș și Crișuri” – dr. Florin Mărginean
 - Conferința „Seri de Poveste la Muzeu” – „Asterix și băcășii. Povestea celților din Banat” – dr. Aurel Rustoiu
 - Conferința „Seri de Poveste la Muzeu” – „Arheologii sunt de vină?! Povestea

cercetărilor arheologice preventive de la Chișoda - Livezi” – dr. Andrei Georgescu

- Luna pădurii
- Concert: Călătorie în lumea muzicii românești
- Conferința „Seri de Poveste la Muzeu” – „Povestea unui monument funerar preistoric:

Tumulul preistoric de la Susani” – dr. Dragoș Diaconescu

- Concert: Recital cameral Ștefan Cazacu și Mircea Marian
- Concert: Concept – Cvartet 23 – Concert în Bastion
- Conferința „Seri de Poveste la Muzeu” – „O scurtă poveste rEvoluționară – despre

GIS și geofizică în cercetarea arheologică” – dr. Adrian C. Ardelean

- Noaptea Muzeelor
- Conferința „Seri de Poveste la Muzeu” – „Expediția Kârgâzstan – Incursiune în Munții

Cerului” – dr. Adriana Sărășan

- Concert: Între sunet și cuvânt
- Conferința „Seri de Poveste la Muzeu” – „Despre șantierele școală și inventarierea

patrimoniului cultural din lemn” – dr. Vladimir Obradovici

- Simpozion: Politics and society in central and south eastern Europe
- Conferința „Seri de Poveste la Muzeu” – „Banatul de câmpie. Un ținut istoric al apelor

– teritoriu ostil sau tărâm al făgăduinței” – dr. Cristian Floca

- 1 iunie – Ziua Familiei la Muzeu
- Conferința „Seri de Poveste la Muzeu” – „Primii agricultori. Cercetările arheologice

de la Dudeștii Vechi” – Dan L. Ciobotaru

- Ziua Italiei

Conferința „Seri de Poveste la Muzeu” – „Chirurgie antică. Două cazuri de trepanație descoperite în Banat” – Ștefan Popa

- Patrimoniul și apa
- Ziua Iei la muzeu
- Conferința „Seri de Poveste la Muzeu” – „Cornești. Povestea celei mai mari fortificații

preistorice din Europa” – Andrei Bălărie

- JazzX
- Festivalul Medieval al Castelului Huniade
- Premiile Academiei Europene a Muzeelor
- JazzyBit
- Workshop – IG16215 – Endless Metal

- Conferință: Cercetările arheologice de la Crivina - Leopoldsberg
- Lansare de carte: Convalescența virilă – Bata Marianov
- Conferință: Întâlnirea cu scriitori. De vorbă cu Florin Bican
- Concert: Adriana Toacsen - ENCORE
- Concert: Sonosculpturi urbane
- Lansare de carte; Și câinii pleacă în exil – Bata Marianov
- Lansare de carte: Lauri de Plastic – Bata Marianov
- Recital vocal: Dragoste și dor. Liviu Holender și Juliette Journaux
- Conferință: Dialog cu Francesc Miralles. Secrete japoneze pentru o viață lungă și fericită
- Conferință: Poetry and Truth. Ferdinand Keller Staging Baden – Ottoman History
- Conferință: Turning visitors into users. Transforming the Baden State Museum for the next generation
- Lansare carte: Corneliu Berari – Abandonuri Imperiale
- Concert dedicat Zilei Naționale a României
- Concert de Iarnă: JazzInMansarda
- Ateliere educative pentru copii în cadrul expozițiilor

Programul cultural desfășurat în anul 2023 a evidențiat capacitatea Muzeului Național al Banatului de a valorifica oportunitățile generate de programul **Timișoara – Capitală Europeană a Culturii**, prin dezvoltarea unei oferte culturale diversificate și accesibile unui public larg. Expozițiile, conferințele, concertele, programele educaționale și evenimentele interdisciplinare au contribuit la creșterea vizibilității instituției și la consolidarea rolului acesteia în viața culturală a municipiului și a regiunii. Totodată, promovarea patrimoniului muzeal prin proiectul **Exponatul lunii** și prin organizarea unor expoziții tematice de amploare a demonstrat preocuparea constantă pentru valorificarea colecțiilor și diversificarea modalităților de interacțiune cu publicul.

2024 – evenimente culturale desfășurate în cadrul Muzeului Național al Banatului

Exponatul lunii

Ianuarie: *Joc cu zaruri (sec. XVI – XVII)*

Februarie: *Orfelinatul Gisella din Timișoara*

Martie: *Concionum de tempore (prelegeri despre timp) – sec XVI*

Aprilie: *O pafta descoperită în situl Crivina - Leopoldsberg*

Mai: *Pistol balcanic cu cremene de tipul Zlatka (încep. sec. XIX)*

Iunie: *Rochie de mătase anii 80*

Iulie: *Vas sferic restaurat*

August: *Legendă din Caransebeș – artist neidentificat*

Septembrie: *Amuletă egipteană din jasp roșu descoperită la Dierna (Orșova)*

Octombrie: *Sticluță de parfum în stil eclectic*

Noiembrie: *Cercel de argint cu sticlă bicolă*

Decembrie: *Portretul lui Gyorgy Milankovits, databil aprox. 1780*

Expoziții

- Spațiile Oravitzan
- Timișoara în Gravura Europeană sec. XVI – XVIII
- Obiecte. Istorie. Muzee. Arme albe
- Arme care au făurit România
- Istoria Militară a Banatului
- Muzeul Popas
- Gărna 2023 – Atelier de creație
- CyberMoon: Exploring Art in the Age of Robotics
- Patrimonium 2022 – 2023
- Gărna 2024 – Atelier de creație
- Vatra
- Femeia Belle Epoque: Frumusețe și Eleganță
- Gărna 2024 – atelier de creație
- Între memorie și uitare. Familii nobile din Banat în perioada modernă
- 170 de ani de la înființarea Episcopiei Greco – Catolice de Lugoj
- Salonul Anual al Artelor Vizuale Timișoara
- Istoria Militară a Banatului
- Sanctuarul de la Parța (în localitatea Parța)
- Punctul Muzeal Traian Vuia

Evenimente

- Tururi ghidate gratuite în cadrul expozițiilor muzeului
- Lansare de carte „Local Traditions, Culture Contact or Migration? The pottery of

Cruceni – Belegis – Gava type as a chronological and cultural marker in Southeast Europe during the Late Bronze Age

- Lansare de carte în cadrul Bookfest: „Castelul Huniade, de la reședință regală la sediu de muzeu” – Zsuzsanna Kopeczny, „Mănăstirea cisterciană de la Igriș din perspectiva cercetărilor arheologice” – Daniela Tănase

- Lansare de carte „Analele Banatului, Serie Nouă, Arheologie – Istorie, nr. XXXI/2023”

- Ateliere educative pentru copii, atât în cadrul expozițiilor cât și a altor evenimente organizate de către instituțiile partenere

- Concert „Ansamblul de alămuri Academica Brass” în cadrul Festivalului Muzicii de Cameră, ediția a XIX-a

- Lansare de carte „Clepsidre și Praguri” – Constantin Novăcescu
- Turneu de șah la MNaB
- Luna Constructim la MNaB
- Lansare de carte „Istoria limbii române” – Dan Ungureanu
- Zilele Europene ale Arheologiei la MNaB
- JazzX
- Festivalul PreHistoria, ediția I
- Festivalul Medieval al Castelului Huniade, ediția a VI-a
- Ziua Județului Timiș
- Zilele Culturii Bihorene în Banat
- Concert „Un elefant în pod”
- Conferința „În căutarea libertății: alegeri și identități”
- Concert de iarnă – jazz

Expoziții organizate în colaborare la alte instituții

- Răsucirea. Triumful provinciei, amurgul imperiilor
- Dacia. Regatul aurului și argintului
- First Royals of Europe
- Mother Earth
- Războinici uitați și podoabe eterne. Barbari migratori în timpul crizei Imperiului roman (sec. V p. Chr)

În anul 2024, programul cultural al instituției s-a caracterizat prin diversificarea tematică a expozițiilor, dezvoltarea activităților educaționale și consolidarea colaborărilor cu instituții muzeale și culturale din țară și din străinătate. Organizarea de expoziții proprii și participarea la expoziții internaționale de prestigiu au contribuit la creșterea vizibilității patrimoniului administrat de Muzeul Național al Banatului și la consolidarea profilului său profesional. În același timp, extinderea programelor dedicate publicului și dezvoltarea unor noi evenimente culturale au confirmat orientarea instituției către creșterea accesibilității și diversificarea ofertei culturale.

2025 – evenimente culturale desfășurate în cadrul Muzeului Național al Banatului

Exponatul lunii

Ianuarie: *Brățară din bronz cu elemente zoomorfe*

Februarie: *Ordinul mexican imperial „El orden imperial de nuestra Senora de Guadalupe” conferit în anul 1866 preotului romano-catolic bănățean Augustin Weber (1833-1909)*

Martie: *Biblia lui Luther, 1572*

Aprilie: *Disc din lut de la Remetea Mare*

Mai: *Pistol balcanic cu cremene de tipul Foca*

Iunie: *Rochii de fetițe anii '60*

Iulie: *Antefix de acoperiș din Castrul Berzobis*

August: *Portretul Iphygeniei Vukovics de Beregsău*

Septembrie: *Vas cu decor antropomorfic*

Octombrie: *Pistol balcanic cu cremene de tipul Elbasan (prima jum. a sec XIX)*

Noiembrie: *Colan din bronz și argint datând din sec. X-XI*

Decembrie: *Pahar de sticlă multistratificată din Boemia*

Expoziții

- Femeia Belle Epoque: Frumusețe și Eleganță
- Salonul Anual al Artelor Vizuale, ediția 94
- Între memorie și uitare: Familii nobile din Banat în perioada modernă
- Mănăstirea Cisterciană de la Igrış (1179-1500) din perspectiva cercetărilor arheologice
- Picnic în Labirint
- Albe de familie. Burghezia din Banat în perioada modernă. 1800 – 1947
- Gărâna 2025 – Atelier de creație
- Atingeri de strălucire

- Arhiva Mihai Opreș. Expoziție de hărți și imagini
- Spațiile Oravitzan
- Muzeul Popas
- Istoria Militară a Banatului
- Punctul Muzeal Parța – Sanctuarul neolitic
- Punctul Muzeal Traian Vuia

Evenimente

- Tururi ghidate gratuite în cadrul expozițiilor muzeului
- Recital instrumental de violoncel și pian
- Lansare de carte „Stone Age without stones. The Early Neolithic Site of Bucova Pusta IV in northwestern Banat (Romania)”, Rajko Krauss și Dan Leopold Ciobotaru
- Lansare de carte în cadrul Bookfest: „Analele Banatului, Serie Nouă, Arheologie – Istorie, nr. XXXII/2024”, ed. Nicoleta Demian, „Alfred von Domaszewski. Latin Epigraphy in the Roman Empire” – Sorin Nemeti și Călin Timoc

• Ateliere educative pentru copii, atât în cadrul expozițiilor cât și a altor evenimente organizate de către instituțiile partenere

- Noaptea Muzeelor
- Concert de final de an al studenților cursului de jazz de la Facultatea de Muzică și

Teatru Timișoara

- Conferința Castrum Bene, ediția a XVIII-a
- Recital de pian al elevilor Liceului de Artă „Ion Vidu”
- JAZZx
- Festivalul Medieval al Castelului Huniade
- Retrospectiva IMAGO. Elemente
- Centenaire Roland Petit – proiecție documentar, expoziție foto, coregrafie „Carmen”
- Noaptea Muzeelor la Sate
- Concert Next Generation. Tinerii muzicieni participanți la cursurile de măiestrie ale

Festivalului Eufonia

- Lansarea filmului „Legenda Castelului din Ardud”
- Conferințele Heritage of Timișoara: Baroque
- Concert *Tâlcophonie* – Irene Kurka și Martin Wistinghausen în cadrul Festivalului

Concurs Internațional Remus Georgescu

- Lansare de carte – *Barocul timișorean. Studii și perspective asupra arhitecturii, artei*

și societății sec. al XVIII-lea

- Concerte lecție în mansardă
- *Concert de Iarnă* – susținut de studenții cursului de jazz al Facultății de Muzică

Timișoara

- Lights of the Village

Expoziții organizate în colaborare la alte instituții

- Răsucirea. Triumful provinciei, amurgul imperiilor
- Dacia. Regatul aurului și argintului
- First Royals of Europe

Anul 2025 evidențiază maturizarea programului cultural al Muzeului Național al Banatului, prin menținerea unui ritm susținut al activităților expoziționale și dezvoltarea unor proiecte culturale și științifice de amploare. Programul expozițional a fost completat de conferințe, lansări editoriale, concerte și activități educaționale care au consolidat dialogul dintre patrimoniu, cercetare și comunitate. Participarea instituției la expoziții organizate în colaborare cu muzee și organizații de prestigiu a contribuit la afirmarea Muzeului Național al Banatului în cadrul circuitelor culturale și științifice naționale și internaționale.

2026 – evenimente culturale desfășurate în cadrul Muzeului Național al Banatului

Exponatul lunii

Ianuarie: *Tipar pentru aplice de diademe (sec. XIII – XIV)*

Februarie: *Pistol balcanic cu cremene de tip Peć*

Martie: *Gravură de secol al XIX-lea*

Aprilie: *Vas ceramic din prima epocă a fierului descoperit în Piața Unirii din Timișoara*

Mai: *Medalia dedicată industriașului Ignaz Weifert (1826-1911) din Pancevo la împlinirea vârstei de 64 de ani (1890) – gravor Anton Scharff*

Iunie: *Jilțul conților Csekronics de Jimbolia și Ianova. Atelier oriental, a doua jum. a sec al XIX-lea*

Iulie: *Tobă orientală*

Expoziții

- Albume de familie. Burghezia din Banat în perioada modernă 1800 – 1947
- Gărâna 2025: Atelier de Creație
- Spațiile Oravitza

- Atingeri de Strălucire
- Istoria Militară a Banatului
- Zeii de împrumut ai Vienei. Martori împietriți
- Moon Bound – Path to performance
- Oglinda Frumuseții. De la simplitatea femeii la divinitatea zeiței în Antichitate
- Bastion Viola
- Zilele Europene ale Arheologiei – tururi ghidate în cadrul expozițiilor
- Lansarea proiectului Tactil în colaborare cu Tactile Library Research Center, Universitatea de Vest și Continental Anvelope România

Evenimente

- Tururi ghidate gratuite în cadrul expozițiilor muzeului
- Lansarea platformei pentru Punctul Muzeal Parța și Traian Vuia în colaborare cu MUZEE DE LA SAT
- Recital de ziua Culturii Naționale
- 24 ianuarie Unirea Principatelor – expoziție interactivă despre săbii și spate din sec XIX-XX, dar și concert cu muzică de epocă
- Îndrăgostiți de amintiri – concurs
- Îndrăgostiți de amintiri – Bal la muzeu
- Poli în mijlocul orașului. Fotbal & rock
- Lansare de carte în cadrul Bookfest: „Analele Banatului, Serie Nouă, Arheologie –

Istorie, nr. XXXIII/2025”

- Concerte lecție educative în cadrul expozițiilor din mansard
- JazzX
- Ateliere educative pentru copii, atât în cadrul expozițiilor cât și a altor evenimente

organizate de către instituțiile partenere

- Noaptea Muzeelor
- Concert de pian și vioară *Eclats Sonores*, Radu Kiș și Roxana Ardeleanu
- Recital instrumental al elevilor Liceului de Artă „Ion Vidu”
- Crivina – Leopoldsberg: campanie de salvare într-un sit afectat de braconaj arheologic
- Recital instrumental în cadrul proiectului „Scena Viitorului by FMT”
- Armonii ale Copilăriei: recital de pian și vioară

Expoziții organizate în colaborare la alte instituții

- Traian Vuia, Escuela Tecnica Superior de Ingenieria, Sevilla

Activitatea desfășurată în anul 2026 confirmă continuitatea și stabilitatea programului cultural dezvoltat de Muzeul Național al Banatului pe parcursul întregii perioade de management. Diversificarea expozițiilor, dezvoltarea proiectelor educaționale și consolidarea colaborărilor cu instituții culturale și academice au contribuit la menținerea unei oferte culturale competitive și adaptate interesului public. Totodată, dezvoltarea unor proiecte inovatoare, precum inițiativele dedicate accesibilizării patrimoniului și promovării digitale, demonstrează preocuparea instituției pentru integrarea bunelor practici europene în activitatea muzeală și pentru extinderea accesului publicului la patrimoniul cultural.

Analiza comparativă a activităților desfășurate în perioada 2023–2026 evidențiază dezvoltarea constantă a programului cultural al Muzeului Național al Banatului, atât din perspectiva diversificării ofertei expoziționale și educaționale, cât și a consolidării colaborărilor naționale și internaționale. Echilibrul dintre valorificarea patrimoniului propriu, organizarea de evenimente culturale cu impact public și participarea la proiecte muzeale de prestigiu a contribuit la creșterea vizibilității instituției, la consolidarea relației cu comunitatea și la afirmarea Muzeului Național al Banatului ca instituție culturală de referință la nivel regional și național.

4.a acțiuni de publicitate a proiectelor proprii ale instituției

Acțiunile de publicitate și promovare a proiectelor proprii au urmărit implementarea unei comunicări instituționale unitare, transparente și eficiente, orientate spre creșterea vizibilității Muzeului Național al Banatului, valorificarea patrimoniului cultural și consolidarea relației cu publicul și partenerii instituționali.

În perioada analizată, pentru fiecare expoziție, eveniment cultural, proiect de cercetare sau activitate de interes public au fost elaborate și transmise comunicate de presă, fiind asigurată promovarea constantă a acestora prin intermediul presei scrise, posturilor de radio și televiziune, publicațiilor online și platformelor de comunicare digitală. Totodată, instituția a dezvoltat și menținut o colaborare permanentă cu reprezentanții mass-media, asigurând informarea promptă și transparentă asupra activităților desfășurate și respectarea prevederilor legale privind accesul la informațiile de interes public.

Proiectele realizate în parteneriat cu instituții culturale, universități, organizații profesionale și autorități publice au beneficiat, de asemenea, de acțiuni dedicate de promovare, contribuind la extinderea vizibilității activităților muzeului și la consolidarea imaginii Muzeului Național al Banatului la nivel local, regional, național și internațional.

Pe parcursul perioadei de management a fost dezvoltată și consolidată comunicarea în mediul online, prin promovarea constantă a activităților instituției pe platformele de socializare și prin realizarea de materiale informative, fotografii, materiale video de prezentare a expozițiilor și evenimentelor, precum și prin publicarea de conținut educativ și materiale de tip *behind the scenes*, dedicate patrimoniului muzeal, activităților de cercetare și proceselor specifice de organizare a expozițiilor și evenimentelor culturale. Aceste demersuri au contribuit la diversificarea canalelor de comunicare și la extinderea accesului publicului la informațiile privind activitatea muzeului.

În cadrul aceleiași strategii de promovare au fost organizate conferințe de presă, au fost acordate interviuri posturilor de televiziune și radio și s-a participat la emisiuni culturale dedicate patrimoniului și activității muzeale. De asemenea, au fost dezvoltate colaborări cu universități, unități de învățământ, instituții culturale, operatori din domeniul turismului și centre de informare turistică, facilitând promovarea reciprocă a proiectelor culturale și extinderea audienței acestora.

Activitatea de promovare a fost susținută și prin realizarea materialelor de identitate vizuală și informare destinate publicului, respectiv afișe, bannere, roll-up-uri, panouri informative, invitații, programe, pliante, cataloage de expoziție, diplome și alte materiale promoționale utilizate în cadrul expozițiilor, evenimentelor și proiectelor desfășurate de instituție.

Prin ansamblul măsurilor implementate, activitatea de promovare a contribuit la creșterea vizibilității proiectelor muzeului, consolidarea notorietății instituției, dezvoltarea unei relații stabile cu publicul și partenerii media și afirmarea Muzeului Național al Banatului ca instituție culturală activă, deschisă și conectată la comunitate.

5. Măsuri luate pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari

În perioada 2023–2026, Muzeul Național al Banatului a urmărit dezvoltarea unei politici culturale orientate către public, având ca obiectiv cunoașterea profilului beneficiarilor, identificarea intereselor acestora și adaptarea permanentă a ofertei culturale la nevoile și așteptările diferitelor categorii de vizitatori. În acest sens, instituția a valorificat informațiile rezultate din participarea publicului la activitățile muzeale, dialogul direct cu beneficiarii, colaborările cu unitățile de învățământ și partenerii culturali, precum și analiza interesului manifestat pentru diferitele programe și proiecte dezvoltate de muzeu.

Un instrument constant utilizat pentru menținerea dialogului cu publicul și evaluarea interesului acestuia a fost proiectul „Exponatul lunii”, desfășurat pe întreaga perioadă

analizată. Prin prezentarea lunară a unor piese reprezentative din colecțiile de arheologie, istorie, artă și patrimoniu documentar, instituția a urmărit atât valorificarea patrimoniului cultural, cât și fidelizarea publicului și atragerea unor noi categorii de beneficiari. Diversitatea exponatelor promovate a oferit informații relevante privind interesul manifestat pentru diferitele categorii de patrimoniu și a constituit un reper în adaptarea activităților de promovare și mediere culturală.

Oferta expozițională a cunoscut o dezvoltare constantă în perioada evaluată, incluzând expoziții dedicate arheologiei, istoriei, artei contemporane, artelor vizuale, patrimoniului local, istoriei militare și proiectelor interdisciplinare. În paralel cu activitatea desfășurată în spațiile muzeale, dezvoltarea punctelor muzeale de la **Parța** și **Traian Vuia** a contribuit la extinderea accesului publicului la patrimoniul cultural și la atragerea unor noi categorii de vizitatori, facilitând o mai bună cunoaștere a interesului manifestat pentru oferta culturală a instituției.

În completarea programului expozițional, muzeul a dezvoltat o gamă diversificată de activități complementare, respectiv conferințe, lansări de carte, recitaluri, concerte, tururi ghidate, ateliere educaționale și programe dedicate copiilor, elevilor, studenților și familiilor. Interacțiunea directă cu participanții la aceste activități a constituit un instrument important pentru identificarea profilului beneficiarilor și evaluarea interesului acestora față de diferitele tipuri de programe culturale, educaționale și științifice.

Totodată, instituția a urmărit extinderea categoriilor de beneficiari prin participarea la manifestări culturale de amploare și prin organizarea unor evenimente cu adresabilitate largă, precum **Noaptea Muzeelor**, **Festivalul Medieval al Castelului Huniade**, expoziții tematice și proiecte dezvoltate în parteneriat cu instituții culturale, universități și organizații profesionale. Aceste colaborări au facilitat accesul către noi segmente de public și au contribuit la consolidarea relației dintre muzeu și comunitate.

Analiza evoluției din perioada 2023–2026 evidențiază trecerea de la o abordare centrată predominant pe promovarea expozițiilor și evenimentelor culturale la dezvoltarea unei oferte culturale integrate, caracterizată prin diversificarea programelor educaționale, extinderea activităților de mediere culturală și creșterea numărului de evenimente interactive. Măsurile implementate au permis o cunoaștere mai aprofundată a profilului beneficiarilor, adaptarea ofertei culturale în funcție de interesele și nevoile acestora și consolidarea Muzeului Național al Banatului ca instituție culturală orientată către comunitate, dialog și participare publică.

6. Grupurile-țintă ale activităților instituției

În perioada 2023–2026, Muzeul Național al Banatului și-a fundamentat activitatea pe o politică de diversificare a publicului, urmărind dezvoltarea unor programe culturale, educaționale și științifice adaptate diferitelor categorii de beneficiari. Strategia instituțională a avut la bază principiul accesului egal la cultură și patrimoniu, promovând incluziunea culturală, participarea activă a comunității și dezvoltarea unei relații durabile între muzeu și publicul său.

Principalul grup-țintă l-a reprezentat publicul larg, format din persoane interesate de patrimoniul istoric, arheologic, artistic și cultural al Banatului. Pentru această categorie au fost organizate expoziții permanente și temporare, conferințe, lansări de carte, tururi ghidate, evenimente culturale și proiecte interdisciplinare, menite să faciliteze accesul la patrimoniu și să stimuleze participarea publicului la viața culturală a instituției.

O categorie prioritară de beneficiari a fost reprezentată de copiii, elevii și tinerii aflați în procesul educațional. Prin intermediul programelor de pedagogie muzeală, atelierelor educative, activităților interactive și vizitelor organizate în parteneriat cu unitățile de învățământ, muzeul a urmărit dezvoltarea interesului pentru patrimoniul cultural și familiarizarea noilor generații cu istoria, arheologia, arta și valorile culturale ale regiunii.

În același timp, instituția și-a adresat activitatea mediului academic și profesional, respectiv cadrelor didactice, cercetătorilor, studenților și specialiștilor din domeniul patrimoniului cultural, prin organizarea de conferințe științifice, simpozioane, lansări de publicații și proiecte de cercetare dezvoltate în colaborare cu universități, institute de cercetare și muzee din țară și din străinătate. Aceste activități au contribuit la valorificarea rezultatelor cercetării și la consolidarea rolului muzeului în comunitatea științifică.

Activitățile instituției s-au adresat, de asemenea, familiilor și publicului ocazional, prin organizarea unor evenimente cu adresabilitate largă, precum **Noaptea Muzeelor**, **Festivalul Medieval al Castelului Huniade**, expoziții tematice, recitaluri, concerte și alte activități interactive. Aceste manifestări au contribuit la atragerea unor noi categorii de vizitatori și la consolidarea muzeului ca spațiu de educație, dialog și participare culturală.

Un grup-țintă important l-au constituit turiștii români și străini, cărora le-au fost puse la dispoziție expozițiile permanente și temporare, precum și punctele muzeale de la **Parța** și **Traian Vuia**, contribuind la promovarea patrimoniului cultural al Banatului și la dezvoltarea turismului cultural în regiune.

Prin colaborările instituționale dezvoltate în perioada analizată, Muzeul Național al Banatului și-a extins activitatea și către autorități publice, instituții culturale, organizații

neguvernamentale, universități și alte organizații partenere, consolidându-și rolul de instituție de cercetare, educație și promovare a patrimoniului cultural.

În perioada evaluată, Muzeul Național al Banatului a înregistrat un total de **78.932 de vizitatori** în spațiile sale expoziționale, respectiv Bastionul Maria Theresia, Punctul Muzeal Traian Vuia și Punctul Muzeal Parța.

Distribuția anuală a vizitatorilor a fost următoarea:

Anul 2023

- vizitatori: **29.440**;
- vizite cu plată: **16.674**;
- vizite gratuite: **12.766**.

Anul 2024

- vizitatori: **20.358**;
- vizite cu plată: **5.874**;
- vizite gratuite: **14.484**.

Anul 2025

- vizitatori: **19.784**;
- vizite cu plată: **4.940**;
- vizite gratuite: **14.844**.

Anul 2026

- vizitatori: **9350**;
- vizite cu plată: **3284**;
- vizite gratuite: **6066**.

Analiza acestor date evidențiază menținerea unui nivel ridicat al accesului publicului la activitățile muzeului, în condițiile unei politici instituționale orientate spre facilitarea accesului la cultură prin extinderea programelor gratuite și a evenimentelor cu participare liberă. Creșterea ponderii vizitelor gratuite reflectă preocuparea instituției pentru dezvoltarea componentei educaționale și comunitare și pentru atragerea unor categorii cât mai diverse de beneficiari.

Pe lângă vizitatorii spațiilor expoziționale, se estimează că **peste 100.000 de persoane** au participat, în perioada evaluată, la evenimente de reconstituire istorică, festivaluri, manifestări culturale și alte activități organizate sau coorganizate de Muzeul Național al Banatului. Aceste manifestări au extins considerabil impactul public al instituției și au contribuit la creșterea notorietății muzeului în comunitate.

Prin programele culturale, parteneriatele educaționale și activitățile dezvoltate în perioada de management, Muzeul Național al Banatului și-a consolidat relația cu publicul fidel și a creat premisele atragerii unor noi categorii de beneficiari, urmărind dezvoltarea unei oferte culturale accesibile, relevante și adaptate nevoilor unei comunități aflate într-o continuă diversificare.

7. Profilul beneficiarului actual

Analiza activității desfășurate în perioada 2023–2026 evidențiază faptul că beneficiarul actual al Muzeului Național al Banatului este reprezentat de un public diversificat, caracterizat prin interese culturale variate, niveluri diferite de educație și motivații multiple de participare la viața muzeului. Evoluția programelor culturale și educaționale dezvoltate în perioada evaluată a condus la extinderea și diversificarea bazei de beneficiari, consolidând relația instituției cu comunitatea și crescând accesibilitatea patrimoniului cultural.

Profilul beneficiarului actual include, în primul rând, publicul interesat de patrimoniul istoric, arheologic, artistic și cultural al Banatului, format atât din vizitatori individuali, cât și din grupuri organizate, care participă constant la expozițiile permanente și temporare, conferințele, lansările editoriale și evenimentele culturale organizate de instituție.

O componentă importantă a publicului muzeului este reprezentată de copiii, elevii și studenții care participă la programele de pedagogie muzeală, atelierele educaționale, tururile ghidate și activitățile interactive organizate în colaborare cu unitățile de învățământ și Inspectoratul Școlar Județean Timiș. Participarea constantă a acestor categorii confirmă rolul educațional al muzeului și contribuția acestuia la dezvoltarea interesului pentru patrimoniul cultural în rândul noilor generații.

Beneficiarii instituției includ, de asemenea, cadre didactice, cercetători, studenți, specialiști din domeniul patrimoniului cultural și reprezentanți ai mediului academic, care participă la conferințe științifice, simpozioane, lansări de publicații și proiecte de cercetare dezvoltate în colaborare cu universități, institute de cercetare și instituții muzeale din România și din străinătate. Pentru această categorie, muzeul reprezintă atât un spațiu de valorificare a cercetării, cât și o platformă de cooperare științifică și profesională.

Profilul beneficiarului s-a extins și către familii, turiști români și străini, precum și către publicul ocazional, atras de evenimente culturale cu adresabilitate largă, precum **Noaptea Muzeelor**, **Festivalul Medieval al Castelului Huniade**, expozițiile tematice, recitalurile, concertele și alte manifestări culturale organizate de instituție sau în parteneriat cu

alte organizații culturale. Aceste programe au contribuit la diversificarea publicului și la creșterea accesibilității ofertei culturale.

Analiza comparativă a perioadei 2023–2026 evidențiază faptul că profilul beneficiarului nu s-a modificat fundamental, însă s-a diversificat și s-a consolidat prin atragerea unor categorii tot mai variate de public, ca urmare a dezvoltării programelor expoziționale, educaționale și de mediere culturală. Adaptarea permanentă a ofertei muzeale la interesele și așteptările diferitelor categorii de beneficiari a contribuit la fidelizarea publicului existent și la atragerea unor noi segmente de vizitatori.

În ansamblu, beneficiarul actual al Muzeului Național al Banatului poate fi caracterizat ca un public activ, divers și participativ, format din vizitatori individuali și grupuri organizate, copii, elevi, studenți, cadre didactice, cercetători, specialiști, familii, turiști și parteneri instituționali, interesați atât de valorificarea patrimoniului cultural, cât și de participarea la programele educaționale, științifice și culturale dezvoltate de instituție. Evoluția acestui profil reflectă capacitatea muzeului de a răspunde nevoilor unei comunități în continuă diversificare și de a-și consolida rolul de instituție culturală relevantă, accesibilă și orientată către public.

B. Evoluția profesională a instituției și propuneri privind îmbunătățirea acestora

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

În perioada 2023–2026, activitatea profesională a Muzeului Național al Banatului s-a desfășurat în deplină concordanță cu obiectivele asumate prin contractul de management, cu direcțiile strategice promovate de Consiliul Județean Timiș și cu politicile culturale naționale promovate de Ministerul Culturii, având ca obiective fundamentale protejarea, cercetarea, conservarea, restaurarea și valorificarea patrimoniului cultural, precum și facilitarea accesului publicului la cultură, educație și cunoaștere.

În acest context, instituția a asigurat continuitatea activităților specifice de evidență și administrare a patrimoniului muzeal, prin actualizarea permanentă a bazei de date în sistemul **DOCpat 2000**, continuarea procesului de clasare și inventariere a bunurilor culturale și dezvoltarea instrumentelor necesare gestionării și valorificării patrimoniului mobil administrat de muzeu.

Activitatea profesională a instituției a urmărit transpunerea în practică a obiectivelor politicilor culturale naționale prin dezvoltarea unor programe integrate de cercetare, conservare și valorificare a patrimoniului cultural. În acest sens, Muzeul Național al Banatului a desfășurat cercetări arheologice preventive și sistematice, evaluări teoretice și de teren, supravegheri arheologice și proiecte de cercetare interdisciplinară realizate în parteneriat cu instituții naționale și internaționale, inclusiv în cadrul unor proiecte finanțate din surse externe. Totodată, activitatea Laboratorului Zonal de Restaurare și Conservare a susținut atât conservarea patrimoniului muzeal, cât și desfășurarea cercetărilor științifice și organizarea programelor expoziționale.

Valorificarea patrimoniului cultural a constituit o direcție permanentă a activității profesionale, materializată prin organizarea unui program expozițional complex, dezvoltarea proiectelor editoriale, realizarea expozițiilor permanente și temporare, precum și prin implementarea unor programe educaționale și de mediere culturală adresate diferitelor categorii de public. Aceste activități au contribuit la creșterea accesibilității patrimoniului și la promovarea valorilor culturale ale Banatului în concordanță cu obiectivele politicilor culturale naționale.

În aceeași perioadă, Muzeul Național al Banatului și-a consolidat profilul de instituție de cercetare prin participarea la proiecte naționale și internaționale, dezvoltarea colaborărilor cu universități, institute de cercetare și muzee de prestigiu și integrarea în proiecte interdisciplinare din domeniul arheologiei, istoriei și conservării patrimoniului. Aceste colaborări au contribuit atât la dezvoltarea cercetării științifice, cât și la creșterea vizibilității și credibilității instituției în mediul profesional și academic.

În concordanță cu strategia culturală a Consiliului Județean Timiș, instituția a urmărit diversificarea ofertei culturale și consolidarea relației cu comunitatea prin organizarea de programe educaționale, tururi ghidate, conferințe, lansări de carte, ateliere pentru copii și activități dedicate diferitelor categorii de beneficiari. Participarea la evenimente culturale de amploare și dezvoltarea parteneriatelor cu instituții publice, unități de învățământ, organizații neguvernamentale și alte instituții muzeale au contribuit la creșterea accesului publicului la cultură și la consolidarea rolului Muzeului Național al Banatului ca instituție culturală de referință pentru județul Timiș și regiunea de vest.

Analiza activității desfășurate în perioada evaluată evidențiază faptul că direcțiile profesionale dezvoltate de Muzeul Național al Banatului au fost permanent corelate cu obiectivele politicilor culturale naționale și cu prioritățile strategice ale autorității finanțatoare. Prin echilibrul dintre cercetarea științifică, conservarea patrimoniului, dezvoltarea programelor culturale și extinderea accesului publicului la cultură, instituția și-a consolidat rolul de muzeu de importanță națională și de centru regional de cercetare, educație și valorificare a patrimoniului cultural.

2. Orientarea activității profesionale către beneficiari

În perioada 2023–2026, activitatea profesională a Muzeului Național al Banatului a fost orientată către satisfacerea nevoilor unei categorii diversificate de beneficiari, prin dezvoltarea unor programe culturale, educaționale și științifice adaptate atât publicului larg, cât și beneficiarilor instituționali ai serviciilor de specialitate furnizate de muzeu. În acest sens, strategia managerială a urmărit dezvoltarea unui model instituțional bazat pe accesibilitate, calitate profesională, dialog cu comunitatea și protejarea patrimoniului cultural. Oferta muzeală a fost structurată astfel încât să răspundă intereselor diferitelor categorii de public, prin organizarea de expoziții permanente și temporare, proiecte de valorificare a patrimoniului, conferințe, lansări de carte, recitaluri, concerte, tururi ghidate și activități interactive. Diversificarea tematicii expoziționale și colaborările dezvoltate cu instituții

culturale din România și din străinătate au permis extinderea publicului beneficiar și adaptarea permanentă a programelor culturale la interesele comunității.

O direcție prioritară a fost reprezentată de dezvoltarea programelor de pedagogie muzeală și educație muzeală, prin organizarea de ateliere, activități interactive și vizite tematice dedicate copiilor, elevilor și studenților. În colaborare cu Inspectoratul Școlar Județean Timiș și cu unitățile de învățământ, muzeul a urmărit stimularea interesului pentru patrimoniul cultural și apropierea noilor generații de istorie, arheologie, artă și științele naturii.

În vederea creșterii accesibilității patrimoniului cultural, instituția a organizat tururi ghidate gratuite, evenimente cu participare liberă și programe culturale desfășurate în cadrul unor manifestări de amploare, precum **Noaptea Muzeelor**, **Festivalul Medieval al Castelului Huniade**, expoziții tematice și alte proiecte realizate în colaborare cu instituții culturale și educaționale. Aceste inițiative au contribuit la apropierea muzeului de comunitate și la creșterea gradului de participare a publicului la viața culturală.

Activitatea profesională a fost orientată și către beneficiarii interesați de cercetarea științifică și patrimoniu, respectiv cercetători, cadre universitare, studenți și specialiști, prin organizarea de conferințe, simpozioane, lansări de publicații și proiecte de cercetare dezvoltate în colaborare cu universități, institute de cercetare și instituții muzeale din România și din străinătate.

În același timp, beneficiarii activității instituției includ și autoritățile publice, investitorii și comunitățile locale, pentru care Muzeul Național al Banatului asigură servicii de specialitate în domeniul protejării patrimoniului arheologic, prin realizarea cercetărilor arheologice preventive, a supravegheților de specialitate și a expertizelor necesare implementării proiectelor de investiții. Prin aceste activități, instituția contribuie atât la protejarea patrimoniului cultural național, cât și la derularea investițiilor în conformitate cu prevederile legislației în domeniu.

Un rol important în relația cu beneficiarii l-a avut Compartimentul Relații cu Publicul, care a asigurat promovarea constantă a activităților instituției, dezvoltarea dialogului cu mass-media și informarea permanentă a publicului prin comunicate de presă, materiale informative și canalele oficiale de comunicare. Această abordare a contribuit la consolidarea imaginii instituției și la dezvoltarea unei relații bazate pe transparență, accesibilitate și comunicare permanentă.

Analiza activității desfășurate în perioada evaluată evidențiază dezvoltarea unei abordări instituționale orientate către beneficiar, caracterizată prin diversificarea serviciilor

culturale și științifice, adaptarea permanentă a programelor la nevoile publicului și consolidarea rolului Muzeului Național al Banatului ca instituție publică aflată în serviciul comunității.

Cercetări arheologice sistematice

2023

- Susani – *Grămurada de la Jupani*
- Românești – *Peștera cu apă*
- Oarda – *Bulza*
- Igriș – *Mănăstirea Egres*
- Sântana – *Cetatea veche*
- Dudeștii Vechi – *Bucova Pusta IV*
- Crivina – *Leopoldsberg*
- Cornești – *Cornet*
- Pojejena – *Castrul roman*
- Berzovia – *Castrul roman Berzobis*

2024

- Susani – *Grămurada de la Jupani*
- Românești – *Peștera cu apă*
- Igriș – *Mănăstirea Egres*
- Dudeștii Vechi – *Bucova Pusta IV*
- Zăbrani – *Valul roman*

2025

- Susani – *Grămurada de la Jupani*
- Crivina – *Leopoldsberg*
- Dudeștii Vechi – *Bucova Pusta IV*
- Igriș – *Mănăstirea Egres*
- Berzovia – *Castrul legiunii III Flavia Felix*
- Românești – *Peștera cu apă*

2026

- Susani – *Grămurada de la Jupani*
- Românești – *Peștera cu apă*
- Igriș – *Mănăstirea Egres*

Analiza activității de cercetare arheologică preventivă

În perioada 2023–2026, activitatea de cercetare arheologică preventivă a reprezentat una dintre componentele esențiale ale activității profesionale a Muzeului Național al Banatului, îndeplinind simultan o misiune de interes public în domeniul protejării patrimoniului cultural și un rol important în susținerea capacității financiare a instituției. În contextul dezvoltării accelerate a proiectelor de infrastructură și al investițiilor publice și private din regiune, instituția a asigurat servicii de specialitate indispensabile pentru protejarea patrimoniului arheologic și respectarea obligațiilor legale privind cercetarea preventivă.

Intervențiile arheologice preventive au fost realizate pe întreg teritoriul județului Timiș și în alte zone ale țării, fiind corelate cu proiecte majore de infrastructură și dezvoltare urbană. Printre cele mai importante se numără cercetările preventive desfășurate pe traseul căii ferate **Timișoara–Lugoj**, precum și intervențiile realizate în municipiul Timișoara și în localitățile Remetea Mare, Lugoj, Dumbrăvița, Giroc, Moșnița Veche și în alte zone de dezvoltare. Volumul și complexitatea acestor intervenții au consolidat poziția Muzeului Național al Banatului ca principal furnizor regional de expertiză arheologică, confirmând capacitatea instituției de a răspunde solicitărilor generate de dezvoltarea investițiilor și de a asigura protejarea patrimoniului cultural în conformitate cu legislația națională.

Specificul cercetării arheologice preventive presupune desfășurarea unui proces complex, care depășește etapa investigației de teren și include activități de curățare, inventariere, restaurare, analiză și valorificare științifică a materialului arheologic. Aceste etape necesită resurse umane și logistice considerabile și implică o coordonare permanentă între activitatea de teren și procesele de laborator și cercetare.

În perioada analizată, volumul ridicat al lucrărilor contractuale a evidențiat atât importanța acestei componente pentru funcționarea instituției, cât și necesitatea consolidării capacității instituționale. Deși aceste activități au asigurat resurse financiare importante și au contribuit direct la protejarea patrimoniului cultural, ele au generat o presiune semnificativă asupra resurselor umane disponibile și asupra activităților de cercetare fundamentală.

În perspectiva dezvoltării instituției, se impune consolidarea resurselor umane, optimizarea organizării activităților și dezvoltarea capacității de prelucrare și valorificare a materialului arheologic, astfel încât activitatea de cercetare preventivă să continue să răspundă eficient nevoilor beneficiarilor fără a afecta echilibrul dintre componentele economică, științifică și culturală ale Muzeului Național al Banatului.

Analiza principalelor direcții de acțiune întreprinse

În perioada 2023–2026, activitatea Muzeului Național al Banatului a fost organizată în jurul unor direcții strategice clar definite, adaptate unui context instituțional caracterizat prin transformări structurale, creșterea volumului de activitate și necesitatea gestionării simultane a unor procese complexe. Managementul instituției a urmărit menținerea funcționalității, continuitatea activităților și utilizarea eficientă a resurselor disponibile, printr-o abordare integrată și prin prioritizarea obiectivelor cu impact direct asupra îndeplinirii misiunii instituției.

O direcție strategică prioritară a vizat consolidarea infrastructurii logistice, prin organizarea etapizată a procesului de relocare a patrimoniului și reorganizarea spațiilor de depozitare. Acest proces s-a desfășurat fără întreruperea activităților curente, prin planificare graduală și adaptarea permanentă a fluxurilor operaționale. Implementarea sistemelor de securitate, monitorizare și control al patrimoniului a contribuit la creșterea siguranței bunurilor culturale și la dezvoltarea unui cadru funcțional adecvat administrării colecțiilor.

În paralel, o direcție majoră de acțiune a fost menținerea și dezvoltarea activității de cercetare, atât în componenta fundamentală, cât și în cea aplicativă. Cercetările arheologice sistematice au fost continuate în situri reprezentative, în timp ce activitatea de cercetare preventivă a cunoscut o dezvoltare semnificativă, devenind una dintre componentele esențiale ale activității instituției. Gestionarea simultană a acestor două componente a presupus o coordonare permanentă a resurselor și o integrare eficientă a etapelor de cercetare, de prelucrare și de valorificare științifică a rezultatelor.

Gestionarea patrimoniului a reprezentat o altă direcție strategică, prin continuarea activităților de evidență, inventariere, clasare și conservare, desfășurate concomitent cu procesul de relocare a colecțiilor. Măsurile implementate au urmărit asigurarea trasabilității bunurilor culturale, optimizarea condițiilor de depozitare și dezvoltarea unui sistem de administrare adaptat cerințelor actuale privind protejarea patrimoniului muzeal.

În relația cu publicul, managementul instituției a urmărit menținerea vizibilității și relevanței culturale a muzeului prin organizarea unui program susținut de expoziții temporare, evenimente culturale, programe educaționale și activități de mediere culturală, completat de dezvoltarea comunicării în mediul digital. În condițiile indisponibilității sediului istoric și a lipsei unei expoziții permanente, instituția a valorificat soluții flexibile de prezentare a patrimoniului, bazate pe colaborări instituționale și pe diversificarea formatelor expoziționale.

O altă direcție importantă a constat în consolidarea colaborărilor instituționale și a parteneriatelor profesionale dezvoltate la nivel național și internațional. Participarea la proiecte comune, dezvoltarea colaborărilor cu universități, institute de cercetare și instituții muzeale, precum și integrarea în rețele profesionale au contribuit la creșterea vizibilității instituției, la dezvoltarea cercetării și la consolidarea capacității de valorificare a patrimoniului cultural.

Analiza principalelor direcții de acțiune evidențiază capacitatea Muzeului Național al Banatului de a gestiona simultan procese complexe, de a adapta permanent activitatea instituției la schimbările din contextul administrativ și profesional și de a menține continuitatea funcțiilor sale esențiale. Coordonarea integrată a activităților de cercetare, administrare a patrimoniului, restaurare, valorificare culturală și relație cu publicul a permis menținerea unui nivel ridicat de funcționalitate instituțională pe întreaga perioadă evaluată. Volumul ridicat al activităților desfășurate a evidențiat necesitatea consolidării capacității instituționale, în special prin dezvoltarea resurselor umane și a infrastructurii tehnice, astfel încât ritmul de dezvoltare al instituției să fie susținut corespunzător și în perioada următoare.

În ansamblu, direcțiile strategice implementate în perioada 2023–2026 demonstrează existența unui management orientat spre continuitate, adaptabilitate și dezvoltare instituțională. Prin menținerea echilibrului dintre cercetare, protejarea patrimoniului, valorificarea culturală, serviciile publice și colaborările profesionale, Muzeul Național al Banatului și-a consolidat poziția de instituție muzeală de importanță națională și de centru regional de referință în domeniul cercetării și al valorificării patrimoniului cultural.

1. Creșterea vizibilității Muzeului Național al Banatului ca și instituție de cultură:

În perioada 2023 – 2026, Muzeul Național al Banatului a urmărit în mod constant consolidarea vizibilității sale ca instituție de cultură relevantă la nivel regional și național, în condițiile unui context logistic dificil, determinat de desfășurarea activității în spații temporare și de absența unei expoziții permanente. Strategia adoptată a avut ca obiectiv menținerea unei prezențe active în spațiul public și diversificarea modalităților de interacțiune cu publicul, astfel încât instituția să rămână recunoscutibilă, activă și credibilă în ochii comunității, în pofida constrângerilor infrastructurale.

Vizibilitatea instituției a fost susținută prin organizarea de expoziții temporare și evenimente culturale de amploare, care au permis valorificarea patrimoniului în condițiile

existente și au asigurat continuitatea relației cu publicul. Aceste inițiative au funcționat ca un substitut necesar al expoziției permanente, oferind publicului acces la teme de interes și la patrimoniu în formate adaptate. Evenimentele cu participare largă au contribuit la menținerea interesului pentru activitatea muzeului și la consolidarea imaginii acestuia ca actor cultural activ, stabil și implicat în viața comunității, capabil să producă conținut cultural de calitate chiar și în condiții operaționale limitative.

În paralel, instituția a dezvoltat colaborări cu alte muzee și organizații culturale, participând la proiecte comune și la expoziții realizate în parteneriat. Această abordare a avut un rol strategic, deoarece a permis extinderea vizibilității patrimoniului muzeului dincolo de propriile spații și menținerea unei prezențe constante în circuitul cultural. Colaborările au funcționat și ca instrument de validare instituțională, demonstrând capacitatea muzeului de a construi programe compatibile cu standardele de expunere și comunicare ale partenerilor și de a activa în rețele culturale cu relevanță națională și, acolo unde a fost posibil, internațională.

Un rol important în creșterea vizibilității l-a avut dezvoltarea prezenței în mediul digital, care a devenit un instrument esențial de comunicare și promovare. Prin utilizarea platformelor online, muzeul a reușit să își extindă publicul și să ofere acces la informație și conținut cultural în condiții adaptate noilor forme de consum. Micro-expozițiile, materialele tematice și comunicarea constantă în mediul digital au menținut contactul cu publicul, au crescut frecvența interacțiunii și au susținut funcționarea muzeului ca reper cultural, chiar în absența unui cadru expozițional permanent. Totodată, comunicarea digitală a permis o mai bună conectare cu segmente de public care nu frecventează constant instituțiile culturale, contribuind la lărgirea bazei de beneficiari.

Activitățile educative și programele dedicate diferitelor categorii de public au reprezentat o componentă importantă a strategiei de vizibilitate. În această perioadă, instituția a urmărit ca oferta educațională să funcționeze nu doar ca activitate complementară, ci ca mecanism de fidelizare și formare a unui public stabil, în special în rândul elevilor și tinerilor. Interacțiunea directă, adaptarea mesajului la categorii diferite de public și menținerea unei prezențe active în zona programelor educative au consolidat rolul muzeului ca instituție cu funcție culturală și formativă, nu doar expozitivă.

În condițiile funcționării în spații limitate, creșterea vizibilității a fost realizată printr-o utilizare eficientă a resurselor disponibile și prin adaptarea permanentă a strategiilor de comunicare și promovare. Managementul a orientat instituția către soluții flexibile și a urmărit menținerea unui echilibru între calitatea conținutului cultural și constrângerile logistice,

evitând diminuarea relevanței publice a muzeului. Abordarea adoptată a permis instituției să își mențină poziția în peisajul cultural și să evite o retragere din spațiul public, care, în astfel de contexte, poate avea efecte pe termen lung asupra percepției publice și asupra atractivității instituției.

Analiza activității evidențiază faptul că vizibilitatea instituției nu a fost afectată de limitările infrastructurale, ci a fost susținută prin diversificarea formelor de prezentare și prin dezvoltarea unor parteneriate relevante. Capacitatea de adaptare demonstrată constituie un element important pentru dezvoltarea viitoare a muzeului și confirmă existența unui model operațional funcțional, capabil să asigure continuitate și impact cultural.

Pe termen mediu, creșterea vizibilității instituției este strâns legată de dezvoltarea infrastructurii expoziționale și de reluarea funcționării în spații adecvate, care să permită valorificarea integrală a patrimoniului. În același timp, continuarea dezvoltării componentei digitale, consolidarea programelor educative și extinderea parteneriatelor reprezintă direcții esențiale pentru menținerea și amplificarea impactului cultural. Integrarea coerentă a acestor dimensiuni va permite muzeului să își consolideze rolul de instituție de referință, cu capacitatea de a răspunde atât nevoilor comunității, cât și standardelor actuale de comunicare culturală.

Printre proiectele mari de cercetare derulate de către instituție, enumerăm câteva ex:

În 2023, Muzeul Național al Banatului a postprocesat și extins colaborarea internațională a proiectului de cercetare „Kârgâzstan înainte de Drumul Mătăsii”, sprijinit generos de Consiliul Județean Timiș. Echipa de cercetare a cristalizat cu succes răspunsuri incipiente la întrebarea esențială: În ce măsură investigarea movilelor funerare facilitează identificarea unor rute comerciale alternative în Epoca târzie a Bronzului și începutul Epocii Fierului în Asia Centrală? Cu toate că nu s-au desfășurat cercetări de teren în anul precedent din cauza pandemiei globale, echipa a procesat cu sârguință datele adunate în anii anteriori. Această expediție în desfășurare menține importanța sa ca premieră națională, incluzând cartarea, cercetarea magnetometrică și arheologică concentrată pe movilele funerare din epoca bronzului.

Recunoașterea ca partener de cercetare de încredere a atras constant fonduri externe de cercetare de la instituții și fundații de prestigiu din Germania (Universitatea din Frankfurt, Muzeul de Pre- și Protoistorie din Berlin, Fundația Germană pentru Știință, Fundația Fritz Thyssen, Universitatea din Koln), precum și de la entități naționale (Institutul Național de Cercetare - Dezvoltare pentru Fizică și Inginerie Nucleară „Horia Hulubei”).

Fascinația comunității științifice internaționale pentru cea mai mare fortificație preistorică din Europa, situată la Cornești (la 20 km nord de Timișoara), se regăsește și în entuziasmul iubitorilor de istorie din România. Muzeul Național al Banatului nu numai că își recunoaște rolul de orchestrator al cercetărilor arheologice, ci își asumă și responsabilitatea de educator, contribuind la aprecierea științifică și culturală a rezultatelor obținute din aceste studii în 2023.

Astfel, Muzeul Național al Banatului a propus crearea unui punct muzeal la Cornești care să fie asociat vizitării monumentului istoric, unic în Europa. Din punct de vedere al concepției privind funcționalitatea clădirii, acest punct muzeal, în primul rând, se integrează într-un viitor circuit turistic al vestigiilor arheologice și naturale din zonă (ex. cetățile neolitice și cea de epoca bronzului de la Cornești, punctele Iarcuri și Cornet, cetatea de pământ, probabil, medievală, de la Seceani, vulcanii noroioși de la Seceani, valul roman din pădurea de la Pișchia etc.).

Totodată, punctul muzeal se dorește a fi un pilon strategic în atragerea de finanțări externe pentru cercetarea arheologică a patrimoniului arheologic românesc, prin utilizarea unei baze de cercetare cu dotări minimale, dar care permit crearea condițiilor necesare șantierelor arheologice-școală, finanțate de universități din Europa (ex. Frankfurt am Main, Germania).

De asemenea în 2023 a fost finalizat Punctul muzeal de la Parța conform proiectului transfrontalier „*Valorificarea potențialului siturilor arheologice Parța și Majdan pentru stimularea turismului în zona transfrontalieră Timiș-Vojvodina/Enhancing tourism in Banat crossborderarea by capitalizing of the potential of Parța and Majdanarheological sites*”. Prin proiectul mai sus enunțat Muzeul Național al Banatului a atras fonduri nerambursabile pentru realizarea unui punct muzeal în localitatea Parța, județul Timiș, care să adăpostească o replică a unicului sanctuar neolitic din România și printre puținele din Europa, care datează de aproximativ 6.000 de ani, împreună cu obiecte și elemente caracteristice așezării din care făcea parte.

Un rezultat deosebit pe care îl are Muzeul Național al Banatului în 2023 este confirmarea instituției noastre ca și partener serios în organizarea de expoziții temporare, în cadrul unor proiecte de colaborare internaționale. Astfel, în cadrul colaborării cu Muzeul de Pre- și Protoistorie din Berlin, legăturile profesionale între specialiști a depășit nivelul de cercetare strict arheologic, colaborarea extinzându-se și la nivel muzeografic, rezultând în anul 2023 prin aducerea și vernisarea în Sala de Marmură a Castelului Huniade, amenajată temporar pentru a găzdui evenimentele Capitalei Culturale, a expoziției internaționale de

anvergură „Arta în Epoca de Gheață”, dar și organizarea în colaborare cu Badisches Landesmuseum Karlsruhe a expoziției „Print și Sultan Decenii de război și fronturi fluctuante la hotarele Sublimei Porți (1683-1716) prin care au fost aduse la Timișoara și expuse pentru prima dată în mansarda Bastionului Maria Theresia piese de patrimoniu din perioada otomană de categoria tezaur din colecția instituției germane.

De asemenea, în cadrul cercetărilor din anul 2024 de la Românești-Peștera cu apă, a fost identificat pentru prima dată un nivel din Paleoliticul Mijlociu, atribuit Neanderthalienilor, consolidând statutul peșterii ca sit esențial pentru înțelegerea locuirii preistorice din Banat. Aceste investigații reprezintă cel mai modern proiect de cercetare desfășurat într-o peșteră din această regiune a României, utilizând metode avansate de săpătură arheologică, analize geofizice, cartografiere digitală 3D, analize sedaDNA, aDNA și mtDNA.

În afară de Peștera Românești în perioada 2023-2026, muzeul a sprijinit cercetările asupra fortificației preistorice de la Cornești, unul dintre cele mai impresionante situri din Europa, și a continuat investigațiile la situri importante precum Igriș, Pojejena, Dudești, Susani – Grămurada de la Jupani și Crivina – Leopoldsberg.

În cazul muzeului din Parța, conceptul expozițional a fost gândit pentru a oferi o experiență imersivă și interactivă, în care vizitatorii pot explora o replică fidelă a sanctuarului neolitic. Această inițiativă a fost gândită în mod special pentru copii, având ca scop familiarizarea acestora cu conceptul de cultură și ideea că vizitarea unui muzeu poate fi o experiență distractivă. Prin posibilitatea de a interacționa direct cu exponatele, copiii vor putea percepe vizita ca pe o activitate ludică, ceea ce le va stârni curiozitatea și le va deschide interesul pentru trecut.

În ceea ce privește direcțiile privind creșterea vizibilității instituției putem vorbi despre:

1. Cercetarea arheologică și colaborările internaționale

Activitatea de cercetare arheologică a Muzeului Național al Banatului a continuat să reprezinte, în perioada 2023–2026, una dintre componentele fundamentale ale activității instituției, contribuind la consolidarea profilului său științific și la menținerea unei prezențe active în mediul academic național și internațional. Cercetarea a integrat componenta fundamentală, reprezentată de proiectele sistematice, cu cea aplicativă, specifică intervențiilor arheologice preventive, într-un model complex de funcționare adaptat misiunii și responsabilităților instituției.

Cercetările arheologice sistematice au fost continuate în cadrul unor proiecte multianuale desfășurate în situri cu relevanță majoră pentru înțelegerea evoluției comunităților umane din Banat și din spațiile conexe. Între acestea se remarcă cercetările de la Românești – Peștera cu Apă, Cornești, Susani – Grămurada de la Jupani, Igriș – Mănăstirea Egres, Dudeștii Vechi, Crivina – Leopoldsberg, precum și alte proiecte desfășurate sau susținute de instituție. Aceste cercetări au vizat perioade diferite, de la preistorie până la epocile istorice, contribuind la dezvoltarea unei perspective integrate asupra dinamicii culturale și a transformărilor sociale pe termen lung. Continuitatea proiectelor demonstrează capacitatea instituției de a susține programe coerente de cercetare și de a integra rezultatele obținute în procese de analiză, interpretare și valorificare științifică.

Un rezultat științific important al perioadei evaluate îl reprezintă cercetările desfășurate la Românești – Peștera cu Apă, unde, în anul 2024, a fost identificat un nivel atribuit Paleoliticului Mijlociu, asociat cu prezența neanderthaliene. Proiectul se caracterizează printr-o abordare interdisciplinară și prin integrarea unor metode moderne de investigare, între care documentarea digitală 3D, investigațiile geofizice și analizele genetice și sedimentare. Prin complexitatea metodologică și colaborările dezvoltate, cercetările de la Românești au contribuit la consolidarea profilului științific al instituției și la integrarea cercetării arheologice regionale în direcțiile actuale ale cercetării preistorice europene.

În același timp, cercetarea arheologică preventivă a cunoscut o dezvoltare semnificativă, generând un volum important de informații și materiale arheologice și consolidând rolul instituției în protejarea patrimoniului cultural în contextul dezvoltării investiționale. Această componentă reprezintă, totodată, o sursă majoră de documentare științifică privind patrimoniul arheologic regional. Volumul crescut al cercetărilor preventive a impus dezvoltarea continuă a capacității instituției de prelucrare, analiză, conservare și valorificare a rezultatelor, astfel încât informația arheologică obținută să fie integrată în circuitul științific și patrimonial.

Un element definitoriu al perioadei evaluate a fost dezvoltarea și consolidarea colaborărilor internaționale. Parteneriatele cu instituții precum Museum für Vor- und Frühgeschichte Berlin, Universitatea Goethe din Frankfurt am Main, Universitatea din Köln, precum și colaborările cu alte instituții academice și muzeale europene au facilitat accesul la expertiză specializată, metodologii moderne și analize interdisciplinare. Aceste colaborări au contribuit la dezvoltarea unor proiecte compatibile cu standardele actuale ale cercetării europene și au consolidat poziția Muzeului Național al Banatului ca partener în proiecte științifice internaționale.

Dimensiunea internațională a cercetării este ilustrată și de proiectul „Kârgâzstan înainte de Drumul Mătăsii”, continuat în perioada evaluată prin procesarea rezultatelor cercetărilor anterioare și prin dezvoltarea colaborării internaționale. Proiectul, dedicat investigării movilelor funerare din Asia Centrală și relației acestora cu mobilitatea și rutele de schimb din Epoca Bronzului și din începutul Epocii Fierului, reprezintă o extindere a activității științifice a instituției dincolo de spațiul regional și contribuie la creșterea vizibilității cercetătorilor muzeului în mediul academic internațional.

Un alt proiect cu relevanță internațională îl reprezintă cercetarea fortificației preistorice de la Cornești, unul dintre cele mai importante complexe fortificate preistorice din Europa. Cercetările desfășurate în colaborare cu parteneri externi au contribuit atât la dezvoltarea cunoașterii științifice asupra sitului, cât și la conturarea unei perspective privind valorificarea publică a rezultatelor. Propunerea dezvoltării unui punct muzeal la Cornești urmărește integrarea cercetării, educației și turismului cultural, precum și crearea unei infrastructuri capabile să susțină inclusiv activități de tip șantier arheologic-școală, în cooperare cu universități partenere.

Colaborările internaționale dezvoltate în domeniul cercetării au generat efecte și asupra activității muzeografice. Cooperarea cu Museum für Vor- und Frühgeschichte Berlin a contribuit la realizarea, la Timișoara, a expoziției internaționale „Arta în Epoca de Gheață”, iar colaborarea cu Badisches Landesmuseum Karlsruhe a făcut posibilă organizarea expoziției „Print și Sultan. Decenii de război și fronturi fluctuante la hotarele Sublimei Porți (1683–1716)”, în cadrul căreia au fost prezentate piese de patrimoniu din colecția instituției germane. Aceste proiecte demonstrează capacitatea parteneriatelor științifice ale muzeului de a produce rezultate care depășesc cercetarea propriu-zisă și contribuie direct la valorificarea culturală și la internaționalizarea programului expozițional.

Participarea specialiștilor instituției la conferințe, simpozioane și alte manifestări științifice, precum și publicarea rezultatelor în reviste și volume de specialitate au asigurat diseminarea cercetării și integrarea acesteia în circuitul profesional. Cercetarea arheologică nu a funcționat ca o activitate izolată, ci ca parte a unui proces de producere, validare, comunicare și valorificare a cunoașterii științifice.

În paralel, colaborările dezvoltate la nivel național cu universități, institute de cercetare și instituții muzeale au permis realizarea unor proiecte comune, schimbul de expertiză și integrarea specialiștilor muzeului în rețele profesionale. Aceste parteneriate au contribuit atât la creșterea capacității de implementare a proiectelor, cât și la consolidarea poziției Muzeului Național al Banatului în comunitatea profesională și științifică.

Activitatea desfășurată în perioada 2023–2026 evidențiază menținerea unui nivel competitiv al cercetării arheologice, susținut de continuitatea proiectelor sistematice, de volumul activității preventive, de dezvoltarea abordărilor interdisciplinare și de consolidarea parteneriatelor științifice. Integrarea cercetării de teren cu metode moderne de analiză și cu expertiza partenerilor naționali și internaționali reprezintă una dintre principalele premise pentru dezvoltarea profilului științific al instituției.

Creșterea volumului cercetărilor preventive, concomitent cu menținerea proiectelor sistematice, a determinat o solicitare crescută a resurselor umane și logistice disponibile. Această evoluție evidențiază necesitatea consolidării capacității instituționale pentru etapele de post-săpătură, prelucrare, analiză și publicare, precum și a unei planificări care să asigure un echilibru între obligațiile generate de cercetarea preventivă și dezvoltarea proiectelor de cercetare fundamentală. Menținerea acestui echilibru reprezintă o condiție pentru valorificarea sustenabilă a potențialului științific al instituției.

Pe termen mediu, dezvoltarea cercetării arheologice va urmări consolidarea proiectelor multianuale, valorificarea și extinderea parteneriatelor naționale și internaționale, dezvoltarea componentei interdisciplinare și creșterea capacității de atragere a resurselor externe pentru cercetare. În paralel, consolidarea infrastructurii de prelucrare și analiză, eficientizarea circuitelor interne și susținerea publicării rezultatelor vor permite transformarea volumului ridicat de date și materiale obținute prin cercetări sistematice și preventive într-un avantaj științific durabil pentru instituție.

Prin activitatea desfășurată în perioada evaluată, Muzeul Național al Banatului și-a consolidat profilul de instituție muzeală cu o componentă de cercetare activă și competitivă, capabilă să dezvolte proiecte multianuale, să integreze metode interdisciplinare și să construiască parteneriate științifice relevante la nivel național și internațional. Dezvoltarea acestei componente reprezintă atât un rezultat al perioadei de management 2023–2026, cât și o direcție strategică pentru consolidarea poziției instituției în circuitul științific național și european.

Așa este mult mai puternic. Acum nu mai spunem doar că există „colaborări internaționale”, ci le demonstrăm prin instituții, proiecte, situri și rezultate concrete. În plus, am ales exemple care demonstrează aspecte diferite: Românești = cercetare interdisciplinară modernă; Cornești = proiect internațional și potențial de valorificare; Kârgâzstan = internaționalizarea cercetării; Berlin/Karlsruhe = transferul colaborării științifice către programul expozițional.

2. Dezvoltarea infrastructurii muzeale

Dezvoltarea infrastructurii muzeale a Muzeului Național al Banatului în perioada 2023–2026 a fost determinată de necesitatea adaptării instituției la condițiile generate de relocarea patrimoniului și de desfășurarea activității în spații temporare. În acest context, managementul a urmărit asigurarea continuității funcționării instituției, protejarea patrimoniului și adaptarea infrastructurii logistice, tehnice și expoziționale la cerințele rezultate din reorganizarea activității.

Un element central al acestui proces a fost reorganizarea sistemului de depozitare, prin amenajarea și adaptarea noilor spații destinate patrimoniului. Intervențiile au urmărit optimizarea condițiilor de păstrare, organizarea unor fluxuri funcționale și asigurarea condițiilor necesare pentru conservarea bunurilor culturale. Au fost realizate lucrări de compartimentare și reorganizare a suprafețelor, au fost instalate sisteme de securitate și monitorizare, iar spațiile au fost adaptate în raport cu cerințele specifice diferitelor categorii de patrimoniu, ținând cont de tipologia, dimensiunile, vulnerabilitatea și regimul de păstrare al bunurilor.

Procesul de relocare a patrimoniului a reprezentat una dintre cele mai complexe operațiuni logistice ale perioadei evaluate, presupunând transferul, reorganizarea și integrarea unui volum important și diversificat de bunuri culturale. Gestionarea acestui proces, concomitent cu menținerea activității curente, a impus o planificare etapizată, optimizarea utilizării spațiilor și definirea unor fluxuri interne pentru manipularea, transferul și integrarea bunurilor în noile depozite. Experiența acumulată a permis, totodată, identificarea necesităților de dezvoltare ulterioară a infrastructurii de depozitare.

Reorganizarea spațiilor a contribuit la o mai bună delimitare a zonelor funcționale, la clarificarea circuitelor de acces și la creșterea capacității de control și monitorizare a patrimoniului. Pentru etapa următoare, dezvoltarea infrastructurii va urmări continuarea modernizării sistemelor de depozitare prin introducerea progresivă a mobilierului specializat, utilizarea mai eficientă a spațiului disponibil și reducerea riscurilor asociate manipulării repetate a bunurilor culturale.

În paralel, dezvoltarea infrastructurii muzeale a vizat adaptarea spațiilor destinate activităților expoziționale, culturale și educaționale. În condițiile indisponibilității sediului istoric și ale funcționării în spații cu caracter temporar, instituția a adoptat soluții flexibile pentru organizarea expozițiilor și evenimentelor, ceea ce a permis menținerea continuității programului cultural și a prezenței muzeului în relația cu publicul. Experiența perioadei evaluate confirmă, în același timp, importanța dezvoltării unor spații expoziționale adecvate,

care să permită valorificarea pe termen lung a patrimoniului în condiții corespunzătoare de securitate, conservare și accesibilitate.

Dezvoltarea infrastructurii a inclus și extinderea accesului publicului la patrimoniu prin valorificarea punctelor muzeale și integrarea acestora în oferta culturală a instituției. Finalizarea Punctului Muzeal Parța, realizată în cadrul proiectului transfrontalier dedicat valorificării siturilor arheologice de la Parța și Majdan, reprezintă un rezultat concret al acestei direcții. Noul spațiu muzeal, construit în jurul valorificării sanctuarului neolitic de la Parța, contribuie la extinderea infrastructurii muzeale în teritoriu, la diversificarea experienței de vizitare și la consolidarea relației dintre patrimoniu și comunitatea locală.

În aceeași perspectivă se înscrie dezvoltarea conceptului unui punct muzeal la Cornești, asociată cu valorificarea complexului arheologic de la Cornești-Iarcuri și cu integrarea acestuia într-un circuit cultural și turistic mai amplu. Conceptul urmărește nu doar prezentarea patrimoniului către public, ci și dezvoltarea unei infrastructuri minimale pentru cercetare și activități de tip șantier arheologic-școală, creând premise pentru atragerea unor parteneriate academice și a unor surse externe de finanțare.

O altă componentă importantă a dezvoltării infrastructurale o reprezintă capacitatea tehnică necesară pentru cercetarea, conservarea și restaurarea patrimoniului. Volumul crescut al cercetărilor și al bunurilor care intră în circuitul patrimonial impune corelarea capacității de cercetare de teren cu infrastructura necesară pentru etapele ulterioare de prelucrare, conservare, restaurare și valorificare. În acest sens, modernizarea laboratoarelor prin dotare, reconfigurarea spațiilor și eficientizarea circuitului bunurilor culturale constituie o direcție prioritară pentru creșterea capacității profesionale a instituției și pentru reducerea timpului necesar integrării patrimoniului în circuitul științific și expozițional.

Analiza perioadei 2023–2026 evidențiază faptul că dezvoltarea infrastructurii muzeale s-a realizat în contextul unui amplu proces de tranziție instituțională. Relocarea și reorganizarea patrimoniului, adaptarea depozitelor, dezvoltarea sistemelor de securitate și monitorizare, menținerea infrastructurii expoziționale temporare și extinderea prezenței muzeale în teritoriu au permis asigurarea continuității activității și protejarea funcțiilor esențiale ale instituției.

Pe termen mediu, dezvoltarea infrastructurii muzeale va urmări consolidarea unui cadru funcțional și stabil, capabil să susțină, în mod integrat, activitățile de cercetare, conservare, restaurare, depozitare și valorificare a patrimoniului. Prioritățile vizează continuarea modernizării depozitelor, dezvoltarea infrastructurii de cercetare și laborator,

asigurarea unor spații expoziționale corespunzătoare și dezvoltarea punctelor muzeale, în corelare cu resursele disponibile și cu proiectele de investiții ale autorității.

Prin măsurile implementate în perioada evaluată, managementul Muzeului Național al Banatului a transformat necesitatea relocării și funcționării temporare într-un proces de reorganizare și adaptare a infrastructurii, asigurând continuitatea activității și protejarea patrimoniului. Dezvoltarea infrastructurii în etapa următoare reprezintă continuarea acestui proces și constituie una dintre condițiile esențiale pentru valorificarea deplină a potențialului științific, cultural și educațional al instituției.

3. Expoziții și promovarea patrimoniului

În perioada 2023–2026, activitatea expozițională și de promovare a patrimoniului a reprezentat una dintre direcțiile prioritare ale Muzeului Național al Banatului. În contextul indisponibilității sediului istoric și al absenței unei expoziții permanente, managementul instituției a urmărit menținerea continuității funcției publice a muzeului prin dezvoltarea unui program expozițional diversificat, utilizarea flexibilă a spațiilor disponibile și valorificarea parteneriatelor naționale și internaționale.

Expozițiile temporare au constituit principalul instrument de valorificare directă a patrimoniului, fiind dezvoltate atât pe baza colecțiilor proprii, cât și prin colaborări cu alte muzee și instituții culturale. Diversitatea tematică a programului expozițional a permis valorificarea patrimoniului arheologic, istoric și artistic și adresarea către categorii diferite de public. Caracterul temporar al expozițiilor a fost utilizat ca instrument de flexibilitate instituțională, permițând adaptarea proiectelor la spațiile disponibile, diversificarea periodică a ofertei și introducerea unor teme și bunuri culturale diferite în circuitul public.

O componentă relevantă a perioadei evaluate a reprezentat-o dezvoltarea unor expoziții de anvergură realizate prin colaborări internaționale. Expoziția „Arta în Epoca de Gheață”, realizată în colaborare cu Museum für Vor- und Frühgeschichte Berlin, a adus în fața publicului din Timișoara un proiect expozițional dedicat artei paleolitice și evoluției comportamentului simbolic, valorificând colaborarea științifică internațională și transferând rezultatele acesteia către publicul larg. Proiectul a demonstrat capacitatea instituției de a integra cercetarea, cooperarea internațională și valorificarea muzeografică într-un produs cultural cu adresabilitate largă.

În aceeași direcție se înscrie expoziția „Print și Sultan. Decenii de război și fronturi fluctuante la hotarele Sublimei Porți (1683–1716)”, realizată în colaborare cu Badisches Landesmuseum Karlsruhe. Prezentarea la Timișoara a unor piese provenite dintr-o importantă colecție europeană a contribuit la internaționalizarea programului expozițional al Muzeului

Național al Banatului și la integrarea patrimoniului și istoriei regionale într-un context cultural european mai amplu.

Alături de proiectele expoziționale de amploare, instituția a dezvoltat forme complementare de valorificare a colecțiilor, prin microexpoziții, prezentări tematice și proiecte recurente, între care „Exponatul lunii”, care a permis introducerea periodică în circuitul public a unor bunuri reprezentative din colecțiile muzeului. Această abordare a asigurat continuitatea valorificării patrimoniului și a creat un instrument flexibil de comunicare între activitatea de cercetare, colecțiile instituției și public.

Programul expozițional a fost completat prin conferințe, lansări editoriale, tururi ghidate, programe educaționale, activități de mediere culturală și evenimente cu adresabilitate largă. Integrarea acestor componente a urmărit transformarea expoziției dintr-o formă exclusivă de prezentare a bunurilor culturale într-un instrument de interpretare, educație și dialog cu beneficiarii.

În paralel, promovarea patrimoniului a fost extinsă prin utilizarea canalelor digitale și prin dezvoltarea conținutului destinat mediului online. Comunicarea digitală a permis prezentarea expozițiilor, proiectelor, cercetărilor și bunurilor culturale către un public care depășește limitele vizitării fizice, contribuind la menținerea unei prezențe constante a instituției în spațiul public și la diversificarea modalităților de acces la patrimoniu.

Valorificarea patrimoniului a depășit, totodată, limitele spațiilor expoziționale ale muzeului. Participarea la proiecte realizate în parteneriat, colaborările cu alte instituții culturale și dezvoltarea punctelor muzeale au permis extinderea prezenței instituției și integrarea patrimoniului în circuite culturale mai largi. Punctul Muzeal Parța reprezintă, în această perspectivă, atât o investiție în infrastructură, cât și un instrument de valorificare in situ a unui patrimoniu arheologic de importanță majoră, contribuind la apropierea patrimoniului de comunitate și la dezvoltarea unei oferte culturale teritoriale.

Analiza perioadei 2023–2026 evidențiază capacitatea instituției de a menține o activitate expozițională constantă și diversificată într-un context infrastructural complex. Indisponibilitatea unei expoziții permanente a fost gestionată prin dezvoltarea unor formule expoziționale flexibile, prin valorificarea parteneriatelor și prin diversificarea canalelor de comunicare, ceea ce a permis menținerea accesului publicului la patrimoniu și a vizibilității instituției.

Pe termen mediu, dezvoltarea activității expoziționale va urmări corelarea programului cultural cu modernizarea infrastructurii muzeale, dezvoltarea unor spații adecvate pentru expoziții de durată și continuarea parteneriatelor care permit realizarea unor proiecte

expoziționale de anvergură. În paralel, dezvoltarea instrumentelor digitale, a programelor de mediere culturală și a formelor alternative de valorificare va permite extinderea accesului la patrimoniu și diversificarea experienței muzeale.

Prin activitatea desfășurată în perioada evaluată, Muzeul Național al Banatului a demonstrat capacitatea de a transforma constrângerile generate de indisponibilitatea sediului istoric într-un model expozițional flexibil, bazat pe diversificarea ofertei, parteneriate și deschidere internațională. Menținerea unui program cultural activ, realizarea unor expoziții internaționale de referință și dezvoltarea unor forme complementare de acces la patrimoniu au permis instituției să își păstreze vizibilitatea și relevanța culturală și să asigure continuitatea funcției sale publice pe întreaga perioadă de management.

4. Strategia muzeului pentru expoziții și promovarea patrimoniului

Strategia Muzeului Național al Banatului pentru organizarea expozițiilor și promovarea patrimoniului în perioada 2023–2026 a fost fundamentată pe principiile flexibilității, diversificării, accesibilității și valorificării integrate a patrimoniului, fiind adaptată condițiilor generate de indisponibilitatea sediului istoric și de funcționarea instituției în spații cu capacitate expozițională limitată. Obiectivul principal a fost asigurarea continuității funcției publice a muzeului și menținerea unei oferte culturale relevante, fără a diminua standardele științifice, muzeografice și de conservare.

În acest context, programarea expozițională a fost orientată către dezvoltarea unui model flexibil, bazat pe expoziții temporare, proiecte tematice, valorificarea selectivă a colecțiilor proprii și dezvoltarea unor proiecte în parteneriat. Această abordare a permis adaptarea programului la infrastructura disponibilă și, în același timp, diversificarea periodică a ofertei culturale, astfel încât patrimoniul administrat de instituție să rămână accesibil publicului pe întreaga perioadă evaluată.

Un principiu important al strategiei a fost corelarea activității expoziționale cu cercetarea și conservarea patrimoniului. Expoziția a fost abordată nu exclusiv ca instrument de prezentare a colecțiilor, ci și ca etapă de valorificare publică a rezultatelor cercetării, documentării și restaurării. În acest mod, activitatea științifică a instituției a putut fi transpusă în conținut cultural accesibil publicului, iar bunurile conservate și cercetate au fost reintegrate în circuitul public prin proiecte expoziționale și educaționale.

Strategia a urmărit, de asemenea, internaționalizarea progresivă a programului expozițional, prin valorificarea parteneriatelor științifice și muzeale dezvoltate de instituție. Cooperarea cu muzee, universități și instituții de cercetare din România și din străinătate a permis accesul la patrimoniu, expertiză și conținut cultural complementar colecțiilor proprii și

a creat premisele realizării unor proiecte expoziționale cu relevanță națională și internațională. În această perspectivă, parteneriatele au reprezentat nu doar o resursă logistică, ci un instrument de dezvoltare instituțională, schimb profesional și creștere a vizibilității muzeului.

O altă componentă strategică a constat în diversificarea modalităților de acces la patrimoniu. Expozițiile clasice au fost completate prin microexpoziții, proiecte tematice, programe educaționale, tururi ghidate, conferințe, activități de mediere culturală și conținut destinat mediului digital. Această abordare a urmărit extinderea experienței muzeale dincolo de simpla vizitare a expoziției și dezvoltarea unor forme diferențiate de interacțiune cu patrimoniul, adaptate profilului și intereselor diferitelor categorii de beneficiari.

Componenta digitală a fost integrată progresiv în strategia de promovare, atât ca instrument de comunicare a programului cultural, cât și ca modalitate complementară de valorificare a patrimoniului. Dezvoltarea conținutului digital permite extinderea audienței dincolo de publicul prezent fizic în muzeu și creează premisele unei relații permanente cu beneficiarii. Pentru perioada următoare, această componentă trebuie dezvoltată într-o manieră unitară, astfel încât digitalizarea să susțină coerent activitatea expozițională, educațională și de promovare a colecțiilor.

Strategia expozițională a urmărit menținerea unui echilibru între rigoarea științifică, accesibilitatea discursului muzeografic și atractivitatea pentru public. Conținutul expozițiilor a fost conceput astfel încât informația rezultată din cercetare și documentare să poată fi comunicată unor categorii diverse de beneficiari, fără a diminua calitatea științifică. Această abordare reflectă funcția complexă a muzeului contemporan, care trebuie să integreze cercetarea, conservarea, educația și comunicarea publică într-un discurs cultural coerent.

În același timp, dezvoltarea punctelor muzeale și valorificarea patrimoniului în teritoriu au conturat o direcție complementară față de modelul expozițional desfășurat în spațiile centrale ale instituției. Această abordare permite extinderea accesului la patrimoniu, dezvoltarea relației cu comunitățile locale și valorificarea unor situri și colecții în raport direct cu contextul lor istoric și cultural.

Pe termen mediu, strategia urmărește trecerea progresivă de la modelul expozițional adaptat condițiilor temporare către un sistem integrat de valorificare a patrimoniului, bazat pe complementaritatea dintre expozițiile permanente și temporare, punctele muzeale, proiectele internaționale, programele educaționale și instrumentele digitale. Revenirea etapizată la o infrastructură expozițională permanentă va permite o valorificare mai amplă a colecțiilor, fără a abandona flexibilitatea și mecanismele de colaborare dezvoltate în perioada evaluată.

În ansamblu, strategia expozițională implementată în perioada 2023–2026 a permis Muzeului Național al Banatului să asigure continuitatea funcției sale publice într-un context infrastructural complex și, concomitent, să dezvolte premisele unui model muzeal mai flexibil, deschis colaborării și orientat către diversificarea accesului la patrimoniu. Pentru perioada următoare, obiectivul strategic îl reprezintă consolidarea acestui model prin integrarea infrastructurii permanente, a programului expozițional, a cercetării, a educației muzeale și a instrumentelor digitale într-o politică unitară de valorificare a patrimoniului.

5. Rolul expozițiilor în creșterea vizibilității patrimoniului

În perioada 2023–2026, expozițiile au reprezentat principalul instrument de valorificare publică directă a patrimoniului Muzeului Național al Banatului. În condițiile indisponibilității sediului istoric și ale absenței unei expoziții permanente, menținerea unui program expozițional activ a asigurat continuitatea accesului publicului la colecțiile instituției și a contribuit la păstrarea vizibilității muzeului în spațiul cultural regional și național.

Prin diversitatea tematică și selecția bunurilor prezentate, expozițiile au permis valorificarea unor categorii variate de patrimoniu arheologic, istoric și artistic, inclusiv introducerea în circuitul public a unor bunuri și teme mai puțin cunoscute. Expunerea acestora în contexte interpretative relevante a contribuit la creșterea accesibilității patrimoniului și la dezvoltarea unei relații mai directe între colecții, rezultatele cercetării și public.

Programul expozițional a avut, totodată, rolul de a extinde vizibilitatea patrimoniului dincolo de colecțiile proprii, prin dezvoltarea unor colaborări cu instituții muzeale și culturale din România și din străinătate. Realizarea unor proiecte precum „Arta în Epoca de Gheață”, în colaborare cu Museum für Vor- und Frühgeschichte Berlin, și „Print și Sultan. Decenii de război și fronturi fluctuante la hotarele Sublimei Porți (1683–1716)”, în colaborare cu Badisches Landesmuseum Karlsruhe, a permis integrarea programului expozițional al Muzeului Național al Banatului într-un circuit cultural internațional și asocierea patrimoniului regional cu teme și colecții de relevanță europeană.

Expozițiile au funcționat, în același timp, ca instrumente de comunicare instituțională, generând conținut pentru promovarea prin mass-media, canalele digitale și activitățile conexe organizate de muzeu. În acest mod, impactul unei expoziții nu s-a limitat la numărul persoanelor care au vizitat fizic spațiul expozițional, ci s-a extins prin comunicare publică, activități educaționale, conferințe, tururi ghidate și promovare în mediul online.

Proiectele recurente și formatele expoziționale de dimensiuni reduse, între care „Exponatul lunii”, au asigurat o valorificare continuă a colecțiilor și posibilitatea prezentării periodice a unor bunuri reprezentative din patrimoniul instituției. Această abordare a

contribuit la menținerea contactului cu publicul și la diversificarea conținutului cultural oferit pe parcursul perioadei evaluate.

În ansamblu, activitatea expozițională a reprezentat unul dintre principalele mecanisme prin care Muzeul Național al Banatului și-a menținut prezența publică într-o perioadă caracterizată de constrângeri infrastructurale. Prin continuitatea programului, diversificarea tematică, colaborările naționale și internaționale și integrarea expozițiilor în strategia de comunicare, patrimoniul administrat și valorificat de instituție a rămas prezent în circuitul cultural și accesibil unor categorii diverse de beneficiari.

Rolul expozițiilor a depășit astfel funcția tradițională de prezentare a colecțiilor, acestea devenind instrumente de creștere a vizibilității patrimoniului, de consolidare a imaginii instituționale și de conectare a Muzeului Național al Banatului la circuitul cultural național și internațional.

6. Expozițiile ca instrumente educaționale și de popularizare a științei

În perioada 2023–2026, activitatea expozițională a Muzeului Național al Banatului a fost dezvoltată și ca instrument de educație și de transfer al cunoașterii către public. Expozițiile au constituit interfața prin care patrimoniul, rezultatele cercetării și interpretarea științifică au fost transformate într-un discurs accesibil diferitelor categorii de beneficiari, contribuind la consolidarea funcției educaționale a instituției.

Concepția expozițională a urmărit contextualizarea bunurilor culturale și integrarea acestora într-un discurs interpretativ capabil să explice fenomene istorice, arheologice, artistice și culturale. În această perspectivă, obiectul muzeal nu a fost prezentat exclusiv ca bun de patrimoniu, ci ca sursă de informație și punct de plecare pentru înțelegerea trecutului, a societăților și a proceselor istorice în care acesta a fost produs și utilizat.

O atenție deosebită a fost acordată copiilor, elevilor și studenților, pentru care expozițiile au reprezentat un suport pentru activități de pedagogie muzeală, tururi ghidate, prezentări tematice și ateliere educaționale. Corelarea conținutului expozițional cu aceste activități a permis dezvoltarea unor forme de învățare nonformală și apropierea publicului tânăr de patrimoniu prin contact direct cu bunurile culturale și cu interpretarea acestora.

Expozițiile au reprezentat, de asemenea, un instrument important de popularizare a rezultatelor cercetării științifice desfășurate de instituție și de partenerii acesteia. Integrarea rezultatelor cercetărilor arheologice și istorice în discursul expozițional a permis transferul cunoașterii din mediul profesional către publicul larg, într-o formă accesibilă, fără a diminua rigorile științifice.

Această componentă este relevantă în special în cazul proiectelor în care cercetarea, colaborarea științifică și valorificarea muzeografică au fost dezvoltate în mod integrat. Expoziția „Arta în Epoca de Gheață”, de exemplu, a permis publicului prezentarea problematicii artei paleolitice și a evoluției comportamentului simbolic, transformând o temă complexă de cercetare preistorică într-un discurs muzeografic accesibil. În aceeași logică, expozițiile istorice au oferit publicului posibilitatea de a înțelege fenomene politice, militare și culturale prin intermediul patrimoniului material și al contextualizării istorice.

Activitățile complementare expozițiilor — conferințe, tururi ghidate, programe educaționale, prezentări publice și conținut digital — au extins funcția educațională a proiectelor și au permis adaptarea informației la diverse categorii de beneficiari. Prin această abordare, expoziția a devenit punctul de plecare al unui proces mai amplu de mediere culturală și de comunicare a cunoașterii.

Utilizarea expozițiilor pentru popularizarea științei a contribuit și la creșterea vizibilității activității de cercetare desfășurate în cadrul muzeului. Rezultatele cercetării nu au rămas astfel limitate la publicații și manifestări destinate specialiștilor, ci au fost transferate către comunitate, consolidând legătura dintre funcția științifică și cea publică a instituției.

Prin integrarea cercetării, patrimoniului și educației într-un discurs muzeografic accesibil, expozițiile au contribuit la consolidarea Muzeului Național al Banatului ca instituție producătoare și mediatore de cunoaștere. Această abordare reprezintă una dintre direcțiile care trebuie dezvoltate în continuare, prin corelarea tot mai strânsă dintre proiectele de cercetare și programele expoziționale, educaționale și de comunicare publică.

7. Direcții viitoare pentru promovarea patrimoniului

Experiența acumulată în perioada 2023–2026 și rezultatele obținute prin adaptarea programului expozițional la contextul infrastructurii actuale fundamentează, în etapa următoare, dezvoltarea unei strategii integrate de promovare și valorificare a patrimoniului. Aceasta va urmări complementaritatea dintre infrastructura muzeală, programul expozițional, cercetarea științifică, educația muzeală, instrumentele digitale și parteneriatele instituționale, astfel încât patrimoniul administrat de Muzeul Național al Banatului să beneficieze de o valorificare coerentă și de o accesibilitate cât mai largă.

O direcție prioritară va fi dezvoltarea programului expozițional în corelare cu evoluția infrastructurii muzeale. Reluarea activității în spații expoziționale adecvate va crea premisele dezvoltării unei oferte permanente reprezentative pentru statutul și profilul Muzeului Național al Banatului, completată de expoziții temporare capabile să valorifice atât colecțiile proprii, cât și parteneriatele naționale și internaționale dezvoltate de instituție. Experiența acumulată

în perioada funcționării în spații temporare va permite păstrarea flexibilității programului și integrarea acestuia într-un model expozițional stabil.

În paralel, va continua dezvoltarea prezenței muzeului în teritoriu, prin valorificarea punctelor muzeale existente și prin dezvoltarea proiectelor capabile să pună în relație patrimoniul, cercetarea, comunitățile locale și turismul cultural. Acest model permite extinderea accesului la patrimoniu dincolo de sediul central și contribuie la afirmarea muzeului ca instituție cu responsabilitate culturală la nivel regional.

O componentă strategică va fi reprezentată de consolidarea relației dintre cercetare și valorificarea publică a rezultatelor acesteia. Proiectele științifice dezvoltate de muzeu și rezultatele cercetărilor arheologice, istorice și interdisciplinare vor constitui resurse pentru dezvoltarea de expoziții, programe educaționale, conferințe, publicații și produse digitale. În acest mod, cercetarea va continua să fie transformată în conținut cultural accesibil comunității, consolidând simultan profilul științific și funcția publică a instituției.

Dezvoltarea componentei digitale va constitui o altă direcție prioritară. Digitalizarea patrimoniului și dezvoltarea conținutului multimedia vor urmări nu doar promovarea activităților instituției, ci și crearea unor forme complementare de acces la colecții și la rezultatele cercetării. Integrarea progresivă a resurselor digitale în activitatea expozițională și educațională va permite diversificarea experienței muzeale și extinderea audienței către categorii de beneficiari care nu au acces direct la spațiile fizice ale instituției.

În aceeași perspectivă, parteneriatele naționale și internaționale vor continua să reprezinte un instrument important pentru dezvoltarea programului cultural. Valorificarea relațiilor profesionale construite în perioada evaluată va urmări realizarea unor expoziții comune, schimburi de patrimoniu și de expertiză, proiecte de cercetare și inițiative educaționale, contribuind la integrarea Muzeului Național al Banatului în circuite culturale și științifice tot mai extinse.

Promovarea patrimoniului va fi corelată și cu dezvoltarea programelor de mediere și educație muzeală, prin adaptarea discursului cultural la categorii diferite de beneficiari și prin dezvoltarea unor forme participative de interacțiune cu patrimoniul. O atenție deosebită va fi acordată publicului tânăr, familiilor, comunităților locale și publicului turistic, fără a diminua componenta destinată mediului academic și profesional.

Pe termen mediu, obiectivul îl reprezintă dezvoltarea unui model integrat de valorificare a patrimoniului, în care expozițiile permanente și temporare, punctele muzeale, cercetarea științifică, educația, publicațiile, instrumentele digitale și parteneriatele să

funcționeze complementar. Această abordare va permite extinderea accesului la patrimoniu, diversificarea publicului și creșterea impactului cultural și educațional al instituției.

Direcțiile viitoare propuse reprezintă astfel continuarea și dezvoltarea mecanismelor construite în perioada 2023–2026, cu obiectivul consolidării Muzeului Național al Banatului ca instituție de referință în cercetarea, conservarea, interpretarea și valorificarea patrimoniului cultural, precum și al creșterii vizibilității sale la nivel regional, național și internațional.

2. Dezvoltarea capacității instituției în acțiunile de cercetare a patrimoniului arheologic național

În perioada 2023–2026, Muzeul Național al Banatului și-a consolidat capacitatea instituțională de cercetare a patrimoniului arheologic prin menținerea și dezvoltarea programelor de cercetare sistematică, extinderea activității de arheologie preventivă, dezvoltarea colaborărilor științifice naționale și internaționale, integrarea metodelor interdisciplinare, atragerea de resurse externe și implicarea specialiștilor, a studenților și a tinerilor cercetători în proiectele instituției.

Direcția urmărită a fost dezvoltarea unui model de cercetare în care investigarea arheologică, documentarea, analiza interdisciplinară, conservarea, valorificarea științifică și comunicarea publică a rezultatelor să funcționeze complementar. În acest sens, capacitatea instituției nu a fost raportată exclusiv la volumul intervențiilor arheologice realizate, ci și la capacitatea de a genera proiecte de durată, de a dezvolta parteneriate, de a integra expertiză externă și de a transforma rezultatele cercetării în cunoaștere științifică și în patrimoniu accesibil publicului.

Un element central l-a reprezentat continuitatea cercetărilor arheologice sistematice, desfășurate în situri reprezentative pentru diferite perioade istorice. Proiectele de la Românești – Peștera cu Apă, Susani – Grămurada de la Jupani, Crivina – Leopoldsberg, Dudeștii Vechi – Bucova Pusta IV, Igrîș – Mănăstirea Egres, precum și celelalte cercetări sistematice desfășurate în perioada evaluată au permis acumularea unor serii coerente de date și dezvoltarea unor direcții de cercetare cu relevanță regională, națională și internațională.

Cercetările preistorice au contribuit la investigarea unor problematici complexe privind evoluția comunităților umane, practicile funerare, organizarea habitatului și relația dintre comunități și mediu. Continuitatea proiectelor a permis trecerea de la intervenții punctuale la programe de cercetare capabile să integreze date stratigrafice, cronologice, arheometrice și paleoambientale într-un cadru interpretativ interdisciplinar.

În acest context, cercetarea de la Românești – Peștera cu Apă reprezintă un exemplu

relevant pentru dezvoltarea capacității științifice a instituției, prin integrarea cercetării arheologice într-un cadru internațional și interdisciplinar, precum și prin utilizarea unor metode moderne de investigare și analiză. Colaborările dezvoltate cu universități și instituții de cercetare din Germania și din alte state europene au permis accesul la expertiză și la infrastructură analitică specializată și au contribuit la integrarea rezultatelor cercetării în circuitul academic internațional.

În domeniul cercetării medievale, proiectul de la Igrîș – Mănăstirea Egres a asigurat continuitatea investigării unuia dintre siturile medievale importante ale regiunii, contribuind la clarificarea organizării spațiului monastic, a evoluției complexului și a contextului istoric în care acesta a funcționat. Cercetările sistematice au permis corelarea informației arheologice cu datele istorice și integrarea rezultatelor într-o problematică care depășește cadrul strict regional.

În paralel cu cercetarea sistematică, Muzeul Național al Banatului și-a consolidat capacitatea operațională în domeniul arheologiei preventive, ca parte a responsabilității sale privind protejarea patrimoniului arheologic, în contextul dezvoltării infrastructurii și al investițiilor. Diagnosticile arheologice, supravegheările și cercetările preventive desfășurate în perioada evaluată au generat un volum important de informații și de patrimoniu și au consolidat competențele instituției în gestionarea unor intervenții complexe, inclusiv a proiectelor cu amploare teritorială și durată îndelungată.

Activitatea preventivă a contribuit, totodată, la dezvoltarea capacității tehnice și logistice a colectivului, prin utilizarea și integrarea unor metode moderne de documentare, topografie, GIS și investigație non-invazivă. Experiența acumulată a consolidat capacitatea instituției de a răspunde operativ obligațiilor privind protejarea patrimoniului arheologic și de a gestiona proiecte desfășurate în contexte investiționale complexe.

O componentă definitorie a dezvoltării instituționale în perioada evaluată a reprezentat-o extinderea caracterului interdisciplinar al cercetării. Parteneriatele dezvoltate au permis integrarea arheologiei cu domenii precum geofizica, geologia, fizica nucleară, topografia, GIS, restaurarea și conservarea, precum și accesul la investigații și analize care nu pot fi realizate exclusiv prin infrastructura proprie a muzeului. Această orientare a crescut capacitatea interpretativă a proiectelor și compatibilitatea acestora cu standardele cercetării contemporane.

În aceeași direcție, colaborările naționale și internaționale au reprezentat un multiplicator al capacității instituționale. Cooperarea cu universități, institute de cercetare și muzee din România, Germania, Serbia, Ungaria, Polonia, Danemarca și alte state a facilitat schimbul de

expertiză, participarea la proiecte comune, accesul la infrastructură specializată și integrarea cercetătorilor muzeului în rețele profesionale internaționale. Aceste colaborări au contribuit atât la calitatea cercetării, cât și la creșterea vizibilității Muzeului Național al Banatului în mediul academic.

Participarea specialiștilor instituției la conferințe și manifestări științifice, precum și publicarea rezultatelor cercetărilor în reviste și volume de specialitate au constituit o componentă esențială a procesului de valorificare. Prin aceste activități, datele generate în teren au fost integrate în circuitul științific, iar instituția și-a consolidat profilul de muzeu care nu doar administrează patrimoniu, ci contribuie activ la producerea de cunoaștere.

Dezvoltarea capacității de cercetare a fost susținută și prin diversificarea resurselor financiare și prin atragerea finanțărilor externe. Participarea la proiecte și colaborări finanțate din surse complementare bugetului instituției a permis susținerea unor activități de cercetare, realizarea de analize specializate, dezvoltarea colaborărilor și accesul la resurse care au extins capacitatea științifică a muzeului.

Experiența acumulată în elaborarea, implementarea și gestionarea proiectelor cu finanțare externă a contribuit, în același timp, la dezvoltarea competențelor instituționale în domeniul managementului de proiect, al planificării, al monitorizării și al raportării. Pentru etapa următoare, această experiență constituie baza creșterii participării muzeului la programe competitive naționale și internaționale, precum și a dezvoltării unei capacități interne mai bine structurate pentru identificarea și gestionarea oportunităților de finanțare.

O altă componentă importantă a consolidării capacității instituționale a reprezentat-o dezvoltarea resurselor umane și formarea unei noi generații de specialiști. Implicarea studenților, masteranzilor, doctoranzilor și tinerilor cercetători în cercetările arheologice, în activitățile de teren și în etapele de prelucrare și analiză a materialului a contribuit atât la formarea profesională a acestora, cât și la transferul de competențe și metodologii între generații.

Participarea personalului muzeului la proiecte interdisciplinare, conferințe, schimburi profesionale și activități de publicare a contribuit la dezvoltarea competențelor specialiștilor și la menținerea unui nivel profesional competitiv. Pentru perioada următoare, această direcție va fi consolidată prin dezvoltarea unor mecanisme mai structurate de formare, mentorat și integrare a tinerilor specialiști în proiectele instituției.

Creșterea volumului și complexității activității de cercetare din perioada 2023–2026 a evidențiat, în același timp, necesitatea continuării dezvoltării infrastructurii și a circuitului post-săpătură. Volumul de patrimoniu și de date generat de cercetările sistematice și

preventive impune corelarea capacității de intervenție în teren cu cea de procesare, conservare, analiză, depozitare și valorificare. Din această perspectivă, modernizarea laboratoarelor, eficientizarea circuitului pieselor și dezvoltarea soluțiilor de depozitare constituie următoarea etapă firească a procesului de consolidare instituțională.

Pentru perioada următoare, dezvoltarea capacității de cercetare va urmări consolidarea proiectelor sistematice de lungă durată, extinderea colaborărilor interdisciplinare și internaționale, creșterea accesului la finanțări competitive, dezvoltarea infrastructurii de cercetare și de post-săpătură, precum și integrarea mai rapidă a rezultatelor în publicații, expoziții și programe educaționale. O atenție distinctă va fi acordată echilibrării capacității destinate cercetării preventive cu cea necesară cercetării fundamentale și valorificării științifice, pentru a asigura sustenabilitatea activității.

În ansamblu, perioada 2023–2026 evidențiază trecerea de la o capacitate de cercetare fundamentată predominant pe competențele individuale ale specialiștilor către un model instituțional bazat tot mai mult pe proiecte de durată, interdisciplinaritate, cooperare internațională, acces la infrastructuri specializate și diversificarea resurselor. Consolidarea acestui model reprezintă baza pentru dezvoltarea Muzeului Național al Banatului ca instituție competitivă în cercetarea patrimoniului arheologic și pentru transformarea rezultatelor cercetării în cunoaștere științifică, în patrimoniu conservat și în conținut cultural accesibil societății.

3. Optimizarea și dezvoltarea capacității instituției de a depozita, conserva și restaura materialele arheologice descoperite și bunurile muzeale din colecțiile proprii:

În perioada 2023–2026, optimizarea capacității de depozitare, conservare și restaurare a patrimoniului mobil a reprezentat una dintre direcțiile prioritare de dezvoltare instituțională ale Muzeului Național al Banatului. Necesitatea gestionării unui volum în creștere de materiale provenite din cercetările arheologice preventive și sistematice, concomitent cu pregătirea și realizarea relocării patrimoniului în contextul restaurării Castelului Huniade, a impus reorganizarea infrastructurii, adaptarea fluxurilor de lucru și consolidarea mecanismelor de evidență, conservare și securizare a bunurilor culturale.

Un prim obiectiv a vizat reorganizarea spațiilor destinate patrimoniului și optimizarea circuitului materialelor arheologice de la intrarea acestora în instituție până la depozitare, cercetare, restaurare și valorificare. În continuarea măsurilor inițiate anterior, au fost eliberate și refuncționalizate spații, fiind create zone de lucru pentru prelucrarea primară a materialului

arheologic și pentru intervențiile asupra artefactelor din piatră, ceramică și metal. Reorganizarea funcțională a urmărit reducerea suprapunerilor dintre activități, eficientizarea manipulării bunurilor și crearea unui circuit mai coerent între cercetarea de teren, conservare, evidență și depozitare.

O componentă importantă a acestui proces a reprezentat-o reorganizarea colecțiilor arheologice istorice, inclusiv a materialelor provenite din cercetările desfășurate în perioada 1960–2010. Activitatea a inclus înlocuirea progresivă a materialelor de depozitare deteriorate, reambalarea bunurilor în materiale adecvate pentru conservarea preventivă, verificarea documentației asociate și integrarea informațiilor într-un sistem unitar de evidență.

Importanța acestei activități depășește dimensiunea strict logistică. O parte semnificativă a acestor colecții provine din cercetările realizate de generațiile anterioare de specialiști și constituie o resursă științifică importantă. Reorganizarea fizică și documentară a loturilor a permis recuperarea și corelarea informațiilor asociate acestora și a creat premisele reintegrării unor materiale insuficient valorificate în circuitul cercetării științifice.

În paralel, a continuat procesul de verificare și actualizare a evidențelor patrimoniale, prin confruntarea informațiilor din registrele de inventar cu documentațiile de cercetare, cu arhivele instituției și cu situația bunurilor din colecții. Acest demers a permis identificarea și corectarea progresivă a unor neconcordanțe istorice, precum și consolidarea controlului documentar asupra patrimoniului administrat de instituție. Activitatea de evidență a fost astfel corelată cu reorganizarea fizică a colecțiilor, conservarea și pregătirea acestora pentru relocare.

Una dintre cele mai importante operațiuni instituționale ale perioadei evaluate a fost organizarea relocării patrimoniului muzeal, determinată de intrarea Castelului Huniade în procesul de restaurare. Amploarea și diversitatea colecțiilor au impus identificarea și amenajarea unor spații exterioare capabile să asigure condițiile necesare pentru depozitarea și conservarea bunurilor pe durata lucrărilor.

Selectarea și organizarea noilor spații au urmărit criterii privind securitatea, accesibilitatea, condițiile de conservare preventivă și posibilitatea organizării funcționale a colecțiilor. Amenajarea a presupus delimitarea zonelor destinate diferitelor activități și categoriilor de patrimoniu, organizarea fluxurilor de recepție și de manipulare, precum și implementarea măsurilor de securitate și monitorizare necesare pentru protejarea bunurilor culturale.

Relocarea colecțiilor a reprezentat una dintre cele mai complexe operațiuni logistice și patrimoniale desfășurate de Muzeul Național al Banatului în perioada 2023–2026.

Diversitatea bunurilor gestionate — ceramică, metal, piatră, os, sticlă, lemn, textile, documente și alte categorii de patrimoniu — a impus aplicarea unor modalități diferențiate de verificare, ambalare, manipulare și transport, adaptate caracteristicilor și stării de conservare a acestora.

În cadrul procesului, bunurile au fost verificate și pregătite pentru transfer, prin documentare, etichetare și utilizarea unor materiale de protecție adecvate tipului de patrimoniu. Transportul a fost realizat etapizat și monitorizat de personalul de specialitate, cu verificarea bunurilor înainte și după transfer și cu actualizarea informațiilor necesare pentru localizarea acestora în noile spații de depozitare. Prin aceste măsuri s-a urmărit reducerea riscurilor asociate manipulării și menținerea controlului asupra patrimoniului pe parcursul relocării.

Din perspectivă managerială, procesul de relocare a reprezentat nu doar un răspuns la o necesitate logistică determinată de restaurarea Castelului Huniade, ci și o oportunitate de reorganizare structurală a modului de administrare a colecțiilor. Operațiunea a permis reevaluarea spațiilor, circuitelor, sistemelor de depozitare și documentației asociate patrimoniului și a oferit o imagine mai clară asupra necesarului de infrastructură al instituției pentru perioada următoare.

În paralel cu relocarea, Laboratorul Zonal de Restaurare și Conservare și compartimentele de specialitate și-au continuat activitatea, asigurând intervențiile necesare pentru stabilizarea și conservarea bunurilor, precum și pregătirea acestora pentru cercetare, expunere sau alte forme de valorificare. Menținerea acestei activități în perioada reorganizării infrastructurii a fost esențială pentru păstrarea funcției de protejare a patrimoniului.

Conservarea și restaurarea au fost abordate în relație directă cu cercetarea și valorificarea patrimoniului. În cazul materialului arheologic, intervențiile de conservare și restaurare reprezintă etape ale unui circuit care începe în teren și continuă prin prelucrare, documentare, inventariere, analiză științifică, depozitare și, după caz, valorificare expozițională. Optimizarea acestui circuit constituie una dintre condițiile necesare pentru transformarea volumului important de materiale generate de cercetările arheologice în patrimoniu documentat, cercetabil și accesibil.

Reorganizarea colecțiilor a contribuit și la creșterea accesibilității științifice a patrimoniului. Materialele identificate, reorganizate și documentate au putut fi puse la dispoziția specialiștilor și a mediului universitar, inclusiv pentru cercetări asociate lucrărilor de licență, disertațiilor, tezelor doctorale și proiectelor științifice. Astfel, investiția

instituțională în depozitare și evidență produce efecte directe nu doar asupra protecției fizice a patrimoniului, ci și asupra capacității sale de valorificare științifică.

Experiența acumulată în perioada 2023–2026 a permis, totodată, identificarea precisă a următoarelor priorități de dezvoltare: creșterea și optimizarea capacității de depozitare; utilizarea mai eficientă a volumului disponibil prin sisteme specializate de stocare; modernizarea și dotarea laboratoarelor de conservare și restaurare; dezvoltarea spațiilor destinate prelucrării și cercetării materialului; continuarea digitalizării evidenței și îmbunătățirea trasabilității bunurilor; precum și optimizarea circuitului pieselor de la recepție până la depozitare, cercetare și valorificare.

O atenție particulară va fi acordată corelării capacității de depozitare și restaurare cu volumul patrimoniului rezultat din cercetările arheologice preventive și sistematice. Dezvoltarea capacității de intervenție în teren trebuie susținută de o capacitate corespunzătoare de absorbție instituțională a materialului rezultat, astfel încât etapele de prelucrare, conservare, inventariere și cercetare să poată fi realizate într-un circuit funcțional și predictibil.

În același timp, activitatea desfășurată în perioada evaluată creează premisele pentru pregătirea patrimoniului în vederea viitoarei valorificări expoziționale în Castelul Huniade. Reorganizarea colecțiilor, verificarea documentației, conservarea și restaurarea bunurilor și îmbunătățirea accesibilității acestora oferă baza patrimonială necesară pentru dezvoltarea viitoarelor expoziții permanente și temporare, într-un concept muzeografic adaptat statutului Muzeului Național al Banatului.

În ansamblu, perioada 2023–2026 a reprezentat o etapă de reorganizare și consolidare a capacității Muzeului Național al Banatului de a administra patrimoniul mobil. Relocarea colecțiilor, reorganizarea depozitelor, continuarea verificării evidențelor, menținerea activităților de conservare și restaurare și optimizarea progresivă a circuitului bunurilor au permis gestionarea unei transformări logistice majore fără întreruperea funcțiilor fundamentale ale instituției. Aceste măsuri au creat, totodată, baza pentru etapa următoare de dezvoltare: modernizarea infrastructurii de conservare și restaurare, creșterea accesibilității științifice a colecțiilor și pregătirea patrimoniului pentru reintegrarea sa într-un circuit expozițional permanent după finalizarea restaurării Castelului Huniade.

4. Creșterea profesionalismului angajaților instituției:

În perioada 2023–2026, dezvoltarea profesională a personalului Muzeului Național al Banatului a reprezentat o componentă importantă a consolidării capacității instituționale,

resursa umană fiind esențială pentru îndeplinirea funcțiilor de cercetare, conservare, restaurare, administrare și valorificare a patrimoniului cultural. Într-un context caracterizat prin diversificarea activității științifice, reorganizarea și relocarea patrimoniului, dezvoltarea proiectelor interdisciplinare și extinderea colaborărilor internaționale, managementul a urmărit crearea condițiilor necesare pentru dezvoltarea competențelor profesionale și integrarea specialiștilor instituției în rețele profesionale și științifice relevante.

O direcție importantă a reprezentat-o dezvoltarea profesională prin participarea directă la proiecte de cercetare și colaborări internaționale. Cooperarea cu universități, muzee și centre de cercetare din străinătate a creat cadrul pentru schimbul de expertiză, transferul de metodologii și integrarea specialiștilor muzeului în echipe interdisciplinare.

Colaborările dezvoltate cu instituții precum Freie Universität Berlin, Museum für Vor- und Frühgeschichte Berlin, Eberhard Karls Universität Tübingen, precum și cu alți parteneri academici și muzeali internaționali implicați în proiectele instituției au permis specialiștilor accesul la expertiză, infrastructură analitică și metodologii complementare celor disponibile la nivelul muzeului. În acest mod, parteneriatele internaționale au funcționat nu doar ca instrumente pentru realizarea proiectelor de cercetare, ci și ca mecanisme de transfer profesional și de dezvoltare a competențelor.

Un efect direct al acestei orientări a fost creșterea gradului de interdisciplinaritate a activității specialiștilor. Proiectele dezvoltate în perioada evaluată au presupus colaborarea arheologilor, muzeografilor, conservatorilor și restauratorilor cu specialiști din domenii precum geofizica, geologia, antropologia, genetica, arheometria, topografia și analiza spațială. Participarea în asemenea echipe a contribuit la familiarizarea personalului cu metode actuale de cercetare și la dezvoltarea capacității de integrare și interpretare a unor categorii diverse de date.

În aceeași direcție, utilizarea și integrarea în proiectele instituției a unor tehnologii precum fotogrammetria digitală, documentarea tridimensională, LiDAR, GIS, magnetometria și tomografia de rezistivitate electrică (ERT), precum și accesul, prin parteneriate, la analize specializate, inclusiv la investigații genetice și sedimentare, au contribuit la modernizarea metodologică a cercetării. Dezvoltarea profesională nu a presupus exclusiv participarea la cursuri de formare, ci și dobândirea și consolidarea competențelor prin aplicarea directă a unor metode și tehnologii moderne în cadrul proiectelor de cercetare.

Participarea specialiștilor muzeului la congrese, conferințe, simpozioane și întâlniri profesionale naționale și internaționale a reprezentat o altă componentă a dezvoltării profesionale. Prezentarea rezultatelor cercetărilor, dialogul cu specialiști din instituții

partenere și participarea la dezbaterile profesionale au contribuit la actualizarea cunoștințelor, la validarea rezultatelor și la integrarea personalului în comunitățile științifice de profil.

În mod complementar, publicarea rezultatelor cercetării în reviste și volume de specialitate, inclusiv în publicații indexate în baze de date internaționale, a reprezentat atât un rezultat al activității științifice, cât și un mecanism de dezvoltare profesională. Procesul de elaborare, evaluare și publicare a studiilor presupune raportarea permanentă la standardele actuale ale cercetării și contribuie la consolidarea competențelor individuale și a profilului științific al instituției.

Procesul de profesionalizare a fost susținut și prin dezvoltarea capacității tehnice a instituției, precum și prin accesul specialiștilor la echipamente și infrastructuri de cercetare. Corelarea investițiilor în tehnologie cu dezvoltarea competențelor necesare utilizării și interpretării rezultatelor a permis integrarea progresivă a unor metode moderne în activitatea curentă. În acest sens, dezvoltarea infrastructurii și a resurselor umane au fost abordate ca procese complementare.

Un alt rezultat relevant al perioadei 2023–2026 a fost dezvoltarea competențelor de management de proiect și de coordonare a activităților complexe. Implementarea proiectelor de cercetare, gestionarea cercetărilor preventive, organizarea expozițiilor, colaborările internaționale, reorganizarea și relocarea patrimoniului și implementarea proiectelor cu finanțare externă au presupus competențe de planificare, coordonare, raportare, gestionare a resurselor și colaborare interinstituțională. Participarea personalului la aceste procese a contribuit la dezvoltarea unor competențe profesionale transversale, necesare funcționării unei instituții muzeale contemporane.

Relocarea patrimoniului a constituit, din această perspectivă, și un exercițiu profesional complex. Operațiunea a presupus colaborarea dintre specialiști din compartimente diferite, aplicarea procedurilor de evidență, conservare, ambalare, manipulare și transport, precum și coordonarea unor fluxuri logistice de amplasare. Experiența acumulată a consolidat competențele personalului în domeniul managementului colecțiilor și al gestionării riscurilor asociate patrimoniului.

Dezvoltarea profesionalismului a fost susținută și prin transferul intern de cunoștințe și experiență. Colaborarea dintre specialiști cu profiluri profesionale diferite și implicarea personalului în proiecte interdisciplinare au favorizat circulația metodologiilor și a bunelor practici între compartimente. În același timp, implicarea studenților, masteranzilor, doctoranzilor și tinerilor cercetători în proiectele instituției a creat un cadru pentru transferul intergenerațional de competențe și pentru consolidarea rolului formativ al muzeului.

Activitatea desfășurată în perioada evaluată a contribuit astfel la dezvoltarea unui profil profesional tot mai complex, în care competențele tradiționale specifice muzeului sunt completate de competențe privind utilizarea tehnologiilor digitale, cercetarea interdisciplinară, managementul proiectelor, cooperarea internațională, comunicarea rezultatelor și gestionarea unor procese instituționale complexe.

Pentru etapa următoare, experiența acumulată fundamentează necesitatea sistematizării procesului de formare profesională continuă, prin corelarea acestuia cu obiectivele strategice ale instituției și cu nevoile specifice ale fiecărui compartiment. Prioritățile vor viza atât aprofundarea competențelor de specialitate, cât și dezvoltarea unor domenii transversale precum managementul patrimoniului, digitalizarea colecțiilor, managementul proiectelor și al finanțărilor externe, comunicarea publică, managementul riscurilor, utilizarea noilor tehnologii și dezvoltarea competențelor manageriale la nivelul structurilor interne.

În acest sens, dezvoltarea profesională va fi corelată progresiv cu evaluarea nevoilor de formare, cu responsabilitățile stabilite prin fișele de post și cu obiectivele instituționale, astfel încât perfecționarea personalului să producă efecte măsurabile asupra calității activității și asupra capacității operaționale a muzeului. Parteneriatele naționale și internaționale existente vor continua să fie valorificate ca platforme pentru schimb profesional, acces la expertiză și transfer de bune practici.

În ansamblu, perioada 2023–2026 evidențiază consolidarea competențelor profesionale ale personalului printr-un model bazat pe participarea directă la cercetare, interdisciplinaritate, cooperare națională și internațională, utilizarea tehnologiilor moderne, diseminarea rezultatelor și implicarea în procese instituționale complexe. Pentru perioada următoare, obiectivul îl reprezintă transformarea acestor mecanisme într-un sistem și mai structurat de formare și dezvoltare profesională, capabil să susțină performanța individuală și instituțională și să consolideze poziția Muzeului Național al Banatului ca instituție de referință în cercetarea, conservarea și valorificarea patrimoniului cultural.

5. Îmbunătățirea relațiilor cu alte instituții:

În perioada 2023–2026, Muzeul Național al Banatului a urmărit consolidarea și extinderea relațiilor instituționale ca direcție strategică de dezvoltare, considerând cooperarea cu instituții de cultură, universități, institute și centre de cercetare, organizații profesionale și parteneri publici sau privați un factor esențial pentru creșterea capacității instituționale, dezvoltarea cercetării, valorificarea patrimoniului, accesarea unor surse complementare de finanțare și creșterea vizibilității muzeului.

Relațiile instituționale dezvoltate în perioada evaluată au depășit caracterul punctual al colaborărilor tradiționale, evoluând către parteneriate active și, în numeroase cazuri, multianuale, orientate spre realizarea unor proiecte comune de cercetare, conservare, restaurare, valorificare muzeală, educație culturală și dezvoltare instituțională. Această abordare a permis valorificarea complementară a expertizei și a infrastructurii partenerilor, precum și integrarea Muzeului Național al Banatului în rețele profesionale cu relevanță regională, națională și internațională.

La nivel național, Muzeul Național al Banatului și-a consolidat relațiile cu instituțiile culturale din județul Timiș, precum și cu muzee, universități și institute de cercetare din România, printre care Muzeul Național de Istorie a României, Muzeul Național de Artă Contemporană al României, Muzeul Național al Unirii Alba Iulia, Muzeul Național de Istorie a Transilvaniei și Muzeul de Istorie Națională și Arheologie Constanța. Colaborările au vizat cercetarea patrimoniului, conservarea și restaurarea bunurilor culturale, organizarea de expoziții și manifestări științifice, valorificarea rezultatelor cercetării și dezvoltarea unor proiecte culturale comune.

Aceste parteneriate au permis utilizarea complementară a expertizei profesionale și a resurselor disponibile, facilitând schimbul de experiență, dezvoltarea unor inițiative interdisciplinare și creșterea capacității instituției de a implementa proiecte cu un grad ridicat de complexitate. Cooperarea cu instituțiile naționale de profil a contribuit, totodată, la integrarea Muzeului Național al Banatului în circuitul profesional și științific național, precum și la consolidarea rolului său de instituție muzeală de importanță națională.

Un obiectiv important l-a constituit dezvoltarea parteneriatelor și a consorțiilor de cercetare capabile să susțină participarea instituției la programe de finanțare naționale și internaționale. Prin aceste colaborări, muzeul și-a extins capacitatea de a participa la proiecte interdisciplinare în domeniul cercetării, protejării, conservării, digitalizării și valorificării patrimoniului cultural, consolidând experiența instituțională necesară pentru elaborarea și implementarea unor proiecte de anvergură.

Participarea activă în rețele profesionale muzeale și științifice a contribuit la schimbul permanent de informații, metodologii și bune practici și a creat premisele pentru dezvoltarea unor proiecte comune. Relațiile instituționale au devenit astfel nu doar un instrument de reprezentare, ci și un mecanism de creștere a capacității profesionale și de dezvoltare a activităților muzeului.

La nivel internațional, perioada 2023–2026 a fost caracterizată prin consolidarea și extinderea cooperării cu instituții academice, muzeale și de cercetare din Europa și din Asia

Centrală. Relațiile dezvoltate cu Freie Universität Berlin, Museum für Vor- und Frühgeschichte Berlin, Eberhard-Karls-Universität Tübingen, Senckenberg Centre for Human Evolution and Palaeoenvironment, Badisches Landesmuseum Karlsruhe, precum și cu instituții academice și muzeale din Kârgâzstan au creat cadrul pentru participarea specialiștilor muzeului la proiecte internaționale și pentru dezvoltarea unor direcții comune de cercetare.

Aceste parteneriate au facilitat accesul la expertiză științifică specializată, la metodologii moderne și la infrastructuri de cercetare complementare celor proprii și au contribuit la dezvoltarea caracterului interdisciplinar al proiectelor instituției. Cooperarea internațională a permis integrarea cercetărilor muzeului în echipe și rețele profesionale mai largi și a contribuit la creșterea calității și relevanței rezultatelor obținute.

Impactul colaborărilor internaționale a fost vizibil atât în domeniul cercetării, cât și în cel muzeografic. Parteneriatele dezvoltate au contribuit la desfășurarea unor proiecte precum cercetările de la Românești – Peștera cu Apă, Cornești și Dudeștii Vechi, precum și la realizarea unor proiecte expoziționale internaționale de referință. Colaborarea cu Museum für Vor- und Frühgeschichte Berlin a permis realizarea expoziției „Arta în Epoca de Gheață”, iar cooperarea cu Badisches Landesmuseum Karlsruhe a contribuit la organizarea expoziției „Print și Sultan. Decenii de război și fronturi fluctuante la hotarele Sublimei Porți (1683–1716)”. Aceste exemple demonstrează capacitatea relațiilor instituționale de a genera rezultate concrete atât pentru cercetare, cât și pentru public.

Colaborările dezvoltate au contribuit și la creșterea vizibilității Muzeului Național al Banatului în mediul academic și în cel muzeal internațional. Participarea specialiștilor la proiecte comune, conferințe, congrese și manifestări profesionale, precum și publicarea rezultatelor cercetării în colaborare cu parteneri externi au consolidat profilul instituției și au creat premisele pentru dezvoltarea unor relații profesionale de durată.

În contextul funcționării muzeului în spații temporare și al desfășurării concomitente a proceselor de reorganizare și relocare a patrimoniului, parteneriatele instituționale au avut și un rol de susținere a continuității activității. Cooperarea cu instituțiile partenere a permis menținerea proiectelor de cercetare și a programului cultural, realizarea unor expoziții și manifestări comune, precum și păstrarea unei prezențe active a muzeului în circuitul profesional național și internațional.

Un efect important al acestor relații a fost și dezvoltarea profesională a personalului. Participarea în proiecte interdisciplinare, schimbul de experiență, accesul la bune practici și colaborarea directă cu specialiști din instituțiile partenere au contribuit la transferul de

cunoștințe, la actualizarea metodologiilor și la consolidarea competențelor profesionale ale colectivului.

Analiza perioadei 2023–2026 evidențiază faptul că relațiile instituționale au devenit unul dintre principalele instrumente de dezvoltare ale Muzeului Național al Banatului. Acestea au contribuit la extinderea capacității de cercetare, diversificarea programelor culturale, accesul la expertiză și la infrastructuri complementare, dezvoltarea profesională a personalului și creșterea vizibilității instituției.

Pe termen mediu, direcția strategică o reprezintă consolidarea parteneriatelor existente, dezvoltarea unor noi consorții de cercetare și extinderea cooperării în domeniile cercetării interdisciplinare, conservării, digitalizării, educației muzeale și valorificării patrimoniului. O atenție deosebită va fi acordată parteneriatelor care pot genera proiecte multianuale, acces la finanțări competitive, schimburi profesionale și proiecte expoziționale comune.

Prin dezvoltarea rețelei de colaborări în perioada 2023–2026, Muzeul Național al Banatului și-a consolidat capacitatea de a funcționa ca partener credibil în proiecte naționale și internaționale și de a transforma cooperarea instituțională în rezultate concrete în domeniul cercetării, al valorificării patrimoniului, al dezvoltării profesionale și al vizibilității publice. Continuarea și aprofundarea acestor relații reprezintă una dintre premisele esențiale pentru consolidarea statutului instituției și pentru creșterea capacității sale de a implementa proiecte de anvergură în domeniul patrimoniului cultural.

6. Măsuri luate pentru gestionarea instituției, îmbunătățiri/refuncționalizări ale spațiilor :

În perioada 2023–2026, managementul Muzeului Național al Banatului a urmărit implementarea unui ansamblu coerent de măsuri destinate asigurării continuității activității instituției, optimizării utilizării spațiilor și adaptării infrastructurii la transformările generate de procesul de restaurare a Castelului Huniade. Contextul administrativ și logistic complex, caracterizat prin desfășurarea simultană a lucrărilor de restaurare, relocarea patrimoniului, reorganizarea activităților și funcționarea în spații temporare, a impus adoptarea unor soluții manageriale flexibile, orientate atât către menținerea funcționalității curente, cât și către pregătirea dezvoltării instituției pe termen mediu și lung.

Un obiectiv prioritar a constituit implicarea specialiștilor muzeului în procesul de proiectare funcțională și muzeografică a viitorului Muzeu Național al Banatului. În dialog cu proiectanții și echipele de specialitate implicate în restaurarea Castelului Huniade, au fost formulate propuneri privind configurarea viitoarelor expoziții permanente, organizarea

circuitelor muzeale și funcționarea spațiilor destinate cercetării, depozitării, conservării, restaurării, educației muzeale și activităților destinate publicului. Prin participarea personalului de specialitate la acest proces s-a urmărit corelarea soluțiilor arhitecturale și funcționale cu nevoile reale ale instituției și cu cerințele unui muzeu contemporan.

În paralel, au fost dezvoltate direcții conceptuale pentru viitoarea amenajare muzeografică, bazate pe integrarea progresivă a instrumentelor digitale și interactive în discursul expozițional. Sunt avute în vedere soluții precum documentarea și reconstituirea tridimensională, utilizarea scanărilor 3D, integrarea bazelor de date digitale și dezvoltarea unor instrumente multimedia și interactive capabile să completeze expunerea patrimoniului și să faciliteze accesul diferențiat al publicului la informație. Aceste direcții urmăresc dezvoltarea unui concept muzeografic actual, în care patrimoniul original, cercetarea științifică și tehnologiile digitale să fie integrate într-un discurs coerent și accesibil.

În condițiile indisponibilității progresive a spațiilor din Castelul Huniade pe durata lucrărilor de restaurare, managementul instituției a implementat succesiv măsuri de reorganizare și refuncționalizare a spațiilor disponibile. Intervențiile au urmărit menținerea continuității activităților, pregătirea etapizată pentru eliberarea clădirii și protejarea patrimoniului pe durata tranziției. Au fost reorganizate spațiile administrative, zonele destinate cercetării și evidenței patrimoniului, spațiile tehnice și depozitele, precum și punctele de lucru temporare necesare funcționării instituției.

O componentă majoră a acestui proces a fost reorganizarea infrastructurii de depozitare a patrimoniului. Creșterea volumului de materiale provenite din cercetările arheologice preventive și sistematice, concomitent cu necesitatea eliberării spațiilor afectate de restaurarea Castelului Huniade, a impus reevaluarea modului de utilizare a depozitelor și dezvoltarea unor soluții suplimentare de stocare. Au fost înlocuite progresiv materialele de depozitare deteriorate, reorganizate loturile patrimoniale și adaptate spațiile disponibile, pentru îmbunătățirea condițiilor de conservare preventivă și pentru utilizarea mai eficientă a suprafețelor.

Procesul de relocare a colecțiilor a fost planificat și implementat etapizat, prin corelarea activităților de verificare, documentare, ambalare, manipulare, transport și integrare a patrimoniului în noile spații. Diversitatea tipologică și dimensiunea colecțiilor au impus utilizarea unor soluții diferențiate, adaptate caracteristicilor fiecărei categorii de bunuri culturale. Prin organizarea fluxurilor logistice și monitorizarea permanentă a operațiunilor s-a urmărit diminuarea riscurilor asociate manipulării și transportului, precum și menținerea controlului documentar asupra bunurilor pe parcursul relocării.

Relocarea patrimoniului a reprezentat una dintre cele mai complexe operațiuni manageriale și logistice desfășurate în perioada evaluată. Dincolo de necesitatea transferului fizic al colecțiilor, procesul a oferit oportunitatea reevaluării modului de organizare a depozitelor, a circuitelor interne și a evidenței patrimoniului, contribuind la definirea mai precisă a necesităților infrastructurale ale instituției pentru etapa următoare.

Pe parcursul perioadei analizate au fost realizate și intervenții punctuale de refuncționalizare a spațiilor administrative și tehnice, în vederea adaptării acestora la noile cerințe operaționale. Reorganizarea circuitelor interne, redefinirea zonelor de lucru și redistribuirea unor activități au permis compartimentelor administrative și de specialitate să își continue activitatea în condițiile generate de restaurarea sediului istoric și de funcționarea temporară în mai multe spații.

În același timp, managementul a urmărit menținerea unor condiții funcționale de lucru pentru personal, prin adaptarea punctelor de activitate și utilizarea cât mai eficientă a suprafețelor disponibile. Soluțiile adoptate au urmărit reducerea impactului logistic al relocării și menținerea continuității activităților profesionale, administrative și culturale într-o perioadă caracterizată de transformări structurale semnificative.

Un accent distinct a fost acordat securității patrimoniului și controlului accesului în spațiile utilizate. În acest sens, au fost implementate și adaptate sisteme de monitorizare și măsuri de securitate, au fost reorganizate circuitele de acces și au fost stabilite mecanisme de control corespunzătoare noilor condiții de funcționare. Aceste intervenții au urmărit limitarea vulnerabilităților asociate perioadei de tranziție și protejarea bunurilor culturale în timpul depozitării, manipulării și relocării.

Pe lângă măsurile privind infrastructura și spațiile, perioada analizată a fost caracterizată și de inițierea unor procese de modernizare organizațională. Managementul a urmărit o mai bună corelare între structura funcțională, responsabilitățile personalului și volumul real al activităților instituției. În acest context, au fost inițiate demersuri de revizuire și actualizare a fișelor de post, de clarificare a responsabilităților și de elaborare a unor criterii de evaluare mai bine corelate cu obiectivele profesionale și instituționale.

Aceste măsuri au urmărit creșterea clarității organizaționale, reducerea suprapunerilor de responsabilități și dezvoltarea unui sistem de management mai orientat către obiective și rezultate. Pentru perioada următoare, această direcție va fi continuată prin corelarea mai strânsă dintre structura organizațională, evaluarea performanței, nevoile de formare profesională și prioritățile strategice ale instituției.

Experiența acumulată în perioada 2023–2026 a demonstrat importanța unei planificări integrate a infrastructurii și a unei capacități manageriale de adaptare rapidă la schimbările generate de restaurarea sediului istoric. Reorganizarea spațiilor, relocarea patrimoniului, adaptarea circuitelor funcționale, consolidarea securității și implicarea specialiștilor în configurarea viitorului muzeu au permis menținerea continuității funcțiilor esențiale ale instituției într-o etapă de transformare profundă.

În ansamblu, măsurile implementate în perioada evaluată au permis Muzeului Național al Banatului să gestioneze simultan funcționarea curentă, relocarea unui patrimoniu complex, reorganizarea spațiilor și pregătirea viitoarei configurații instituționale. Managementul perioadei 2023–2026 a urmărit astfel nu doar soluționarea necesităților imediate generate de restaurarea Castelului Huniade, ci și crearea premiselor funcționale, logistice și organizaționale pentru revenirea instituției într-un sediu restaurat și dezvoltarea unui muzeu adaptat cerințelor contemporane de cercetare, conservare, expunere, educație și acces public.

6.a. Îmbunătățiri aduse spațiilor în perioada raportată: modificări, extinderi, reparații, reabilitări, după caz:

În perioada 2023–2026, Muzeul Național al Banatului a desfășurat un program continuu de întreținere, adaptare și optimizare a spațiilor aflate în administrarea instituției, prin lucrări executate în regie proprie și prin intervenții punctuale realizate cu prestatori specializați, în funcție de complexitatea acestora. În contextul restaurării Castelului Huniade și al reorganizării activității în spații temporare, măsurile adoptate au urmărit menținerea funcționalității infrastructurii, utilizarea eficientă a spațiilor disponibile și adaptarea permanentă a acestora la nevoile administrative, muzeale, tehnice și de cercetare.

Compartimentul Tehnic și Administrativ a asigurat în mod constant verificarea, întreținerea, reglarea și repararea instalațiilor și echipamentelor tehnice, precum și intervențiile necesare pentru menținerea în stare de funcționare a construcțiilor și spațiilor aflate în administrarea instituției. Au fost realizate lucrări de întreținere curentă, igienizare și remediere operativă a deficiențelor constatate, contribuind la desfășurarea activităților instituției în condiții de siguranță și cu funcționalitate corespunzătoare.

În vederea asigurării unor condiții corespunzătoare de exploatare a spațiilor, au fost efectuate periodic servicii de dezinsecție, dezinfecție și deratizare, precum și activități de mentenanță pentru instalațiile electrice, sistemele de climatizare, centralele termice, instalațiile de detecție și avertizare la incendiu, sistemele antiefracție și celelalte echipamente

tehnice utilizate în cadrul instituției. Aceste intervenții au contribuit la menținerea unui nivel adecvat de siguranță pentru personal, pentru public și pentru patrimoniul administrat.

Un accent important a fost acordat reorganizării și optimizării spațiilor destinate depozitării și activităților logistice. Magazia instituției a fost reorganizată prin trierea materialelor, eliminarea bunurilor degradate sau inutilizabile și, după caz, valorificarea materialelor recuperabile, ceea ce a permis eliberarea unor suprafețe utile și utilizarea mai eficientă a spațiului. În paralel, au fost reorganizate zonele de depozitare și modul de repartizare a bunurilor de inventar, contribuind la îmbunătățirea gestionării resurselor materiale.

În contextul amplului proces de relocare a patrimoniului, personalul tehnic și administrativ a asigurat adaptarea și pregătirea spațiilor necesare recepționării, manipulării și depozitării bunurilor culturale, participând direct la operațiunile logistice asociate mutării colecțiilor în noile locații. Amenajarea și reorganizarea spațiilor au urmărit asigurarea condițiilor necesare pentru depozitarea patrimoniului și facilitarea circuitelor de acces și manipulare, în corelare cu cerințele stabilite de personalul de specialitate.

Au fost realizate, de asemenea, lucrări de amenajare și adaptare a spațiilor expoziționale din Bastionul Maria Theresia, utilizate pentru expoziții temporare, activități de pedagogie muzeală și evenimente culturale. Configurația acestor spații a fost adaptată în funcție de specificul proiectelor și al manifestărilor organizate, ceea ce a permis utilizarea flexibilă a infrastructurii disponibile și menținerea continuității programului cultural al instituției.

Pentru utilizarea eficientă a resurselor și reducerea costurilor de exploatare, au fost realizate în regie proprie lucrări de recondiționare și reparare a mobilierului existent, precum și confecționarea unor elemente de mobilier și dotări necesare activităților curente și spațiilor de depozitare. Aceste intervenții au contribuit la prelungirea duratei de utilizare a bunurilor și la adaptarea acestora la cerințele specifice ale activității muzeale.

Pe întreaga perioadă raportată, starea tehnică a clădirilor, instalațiilor și echipamentelor a fost monitorizată permanent, fiind realizate intervenții ori de câte ori au fost identificate necesități de remediere. Pentru lucrările care necesitau competențe și autorizări specifice, instituția a colaborat cu prestatori specializați, fiind urmărite respectarea condițiilor contractuale, recepția corespunzătoare a lucrărilor și serviciilor și menținerea funcționalității infrastructurii tehnice.

Măsurile implementate în perioada 2023–2026 au avut un rol important în asigurarea continuității activității instituției într-un context infrastructural complex. Refuncționalizarea

unor spații, reorganizarea zonelor logistice și de depozitare, adaptarea spațiilor expoziționale, menținerea instalațiilor și echipamentelor în stare de funcționare, precum și intervențiile realizate în regie proprie au permis utilizarea eficientă a infrastructurii disponibile și reducerea impactului generat de indisponibilitatea progresivă a sediului istoric.

În ansamblu, îmbunătățirile și refuncționalizările realizate în perioada raportată au contribuit la menținerea unui cadru funcțional și sigur pentru desfășurarea activităților administrative, muzeale, tehnice și de cercetare, asigurând totodată adaptarea infrastructurii la cerințele generate de relocarea patrimoniului și de, restaurarea Castelului Huniade. Intervențiile realizate reflectă o abordare managerială orientată către utilizarea eficientă a resurselor existente, continuitatea operațională și pregătirea instituției pentru etapa următoare de dezvoltare infrastructură.

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

S-au respectat recomandările.

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

1. Măsurile de organizare internă

În perioada 2023–2026, organizarea și funcționarea Muzeului Național al Banatului au fost influențate de necesitatea adaptării structurii instituționale la un volum de activitate în creștere și la transformările generate de restaurarea Castelului Huniade, de relocarea patrimoniului, de extinderea activității de cercetare și de intensificarea lucrărilor arheologice preventive. În acest context, managementul a urmărit menținerea capacității operaționale a instituției, adaptarea structurii de personal și corelarea resurselor disponibile cu atribuțiile și responsabilitățile efectiv exercitate.

La începutul perioadei de raportare, respectiv la 1 ianuarie 2023, Muzeul Național al Banatului dispunea de **73 de posturi aprobate, dintre care 58 erau ocupate și 15 vacante**. În cursul anului 2023, organigrama și statul de funcții au fost modificate prin suplimentarea cu 12 posturi, dintre care un post de auditor și 11 posturi de muzeograf, numărul total de posturi aprobate ajungând la 85. La sfârșitul anului 2023, instituția avea **68 de posturi ocupate și 17 posturi vacante**, ceea ce reprezenta cel mai ridicat nivel al personalului efectiv înregistrat în perioada analizată.

Evoluția ulterioară evidențiază însă o reducere progresivă a numărului de posturi ocupate. La începutul anului 2024 erau ocupate 67 de posturi, iar la sfârșitul anului 2024 65. În anul 2025, numărul acestora a scăzut de la 65 la 61, concomitent cu creșterea numărului de posturi vacante la 24. Această situație s-a menținut și în anul 2026, la data de 1 august, fiind ocupate **61 dintre cele 85 de posturi aprobate**, respectiv aproximativ 72% din schema de personal.

Evoluția resurselor umane în perioada analizată poate fi sintetizată astfel:

Moment de referință	Posturi aprobate	Posturi ocupate	Posturi vacante
01.01.2023	73	58	15
31.12.2023	85	68	17
01.01.2024	85	67	18
31.12.2024	85	65	20
01.01.2025	85	65	20

Moment de referință	Posturi aprobate	Posturi ocupate	Posturi vacante
31.12.2025	85	61	24
01.01.2026	85	61	24
01.08.2026	85	61	24

Datele evidențiază o situație aparent contradictorie: în timp ce capacitatea instituțională aprobată a crescut de la 73 la 85 de posturi, efectivul de personal s-a redus după anul 2023, ajungând la 61 de posturi ocupate. La 1 august 2026, **28,2% dintre posturile aprobate erau vacante.**

Această evoluție trebuie analizată în raport cu creșterea și diversificarea activității instituției în aceeași perioadă. Cercetările arheologice preventive și sistematice, reorganizarea și relocarea patrimoniului, activitățile de conservare și restaurare, organizarea expozițiilor și evenimentelor, dezvoltarea proiectelor științifice și a colaborărilor internaționale, precum și funcționarea administrativă curentă au trebuit susținute de un efectiv de personal mai redus decât cel prevăzut în structura aprobată.

În aceste condiții, principala provocare organizațională a perioadei analizate nu a fost reprezentată de dimensiunea formală a organigramei, ci de diferența dintre **structura aprobată și capacitatea efectivă de personal disponibilă pentru îndeplinirea atribuțiilor instituției.**

2. Dinamica resurselor umane și dezvoltarea profesională

Perioada analizată a fost caracterizată de o dinamică semnificativă a personalului, determinată de angajări, transferuri, vacanări și promovări profesionale.

În anul 2023 au fost realizate 14 angajări și au fost vacante 7 posturi, ceea ce explică creșterea semnificativă a efectivului de personal în prima parte a perioadei de management. Ulterior, posibilitățile de ocupare a posturilor s-au redus: în anul 2024 a fost angajată o persoană și au rămas vacante trei posturi, iar în anul 2025 a fost realizată o angajare prin transfer, concomitent cu vacanarea a șase posturi. În perioada 1 ianuarie–1 august 2026 a fost realizată o angajare prin transfer și s-a înregistrat o nouă vacantare.

În paralel, instituția a urmărit dezvoltarea profesională a personalului existent. În anul 2023 au fost realizate zece promovări în grade profesionale superioare, în anul 2024 șase promovări, iar în anul 2025 patru promovări. Acestea au vizat personalul din Secția Arheologie, Secția Istorie, Compartimentul Relații cu Publicul, Compartimentul Arte Vizuale,

Compartimentul Tehnic și Administrativ, Compartimentul Științele Naturii, Laboratorul Zonal de Restaurare și Compartimentul financiar-contabil.

Promovările profesionale au permis recunoașterea experienței și competențelor acumulate și au reprezentat un instrument important pentru menținerea și dezvoltarea expertizei interne, mai ales în condițiile dificultăților de ocupare a posturilor vacante.

Evaluarea profesională a personalului a fost realizată anual, fiind evaluate 58 de persoane în 2023, 64 în 2024, 62 în 2025 și 58 în perioada raportată din anul 2026.

Evoluția resurselor umane indică însă necesitatea unei politici de personal orientate prioritar către menținerea specialiștilor existenți și către ocuparea posturilor care influențează direct funcțiile fundamentale ale muzeului. Creșterea numărului de posturi vacante, concomitent cu menținerea unui volum ridicat de activitate, poate genera suprasolicitarea personalului existent și dificultăți în asigurarea continuității unor activități specializate.

3. Măsuri de reorganizare și adaptare a structurii instituționale

Pe parcursul perioadei de management au fost formulate succesiv propuneri de reorganizare și adaptare a structurii de personal, urmărindu-se redistribuirea posturilor către domeniile în care necesarul operațional era mai ridicat.

Pentru anul 2024 au fost propuse reducerea unor posturi vacante, transformarea unui post de muncitor calificat într-un post de muzeograf și redistribuirea unor posturi între compartimente. Secția Arheologie a reprezentat una dintre structurile pentru care s-a urmărit consolidarea capacității de personal, în raport cu volumul activității desfășurate.

În anii următori, aceeași logică de adaptare a fost menținută. Au fost propuse transformarea și redistribuirea unor posturi vacante, precum și ocuparea funcțiilor considerate critice pentru activitatea instituției.

Pentru anul 2026, prioritățile identificate vizează în principal ocuparea unor posturi în cadrul Compartimentului Tehnic și Administrativ, al Secției de Arheologie și al Compartimentului Financiar, Contabilitate și Resurse Umane. În cazul Secției de Arheologie, necesitatea ocupării postului de șef de secție și a unor posturi de muzeograf este determinată atât de necesitatea coordonării profesionale a structurii, cât și de volumul activităților de cercetare arheologică preventivă și sistematică.

Analiza perioadei 2023–2026 indică necesitatea trecerii de la intervenții punctuale asupra organigramei la o abordare bazată pe **funcțiile critice ale instituției și pe volumul real de activitate al fiecărei structuri**. Reorganizarea trebuie să urmărească nu simpla

ocupare numerică a posturilor vacante, ci prioritizarea funcțiilor fără de care activitățile fundamentale ale muzeului sunt afectate.

În acest sens, ocuparea posturilor trebuie corelată cu necesitățile privind cercetarea și protejarea patrimoniului, evidența și administrarea colecțiilor, conservarea și restaurarea, activitatea tehnică și administrativă, relația cu publicul și funcțiile financiar-administrative.

4. Funcționarea instituției și mecanismele interne de control

În întreaga perioadă analizată au fost menținute mecanismele obligatorii privind securitatea și sănătatea în muncă, prevenirea și stingerea incendiilor, precum și protecția civilă.

Au fost realizate periodic exerciții de evacuare și intervenție în caz de incendiu, instructaje privind apărarea împotriva incendiilor și protecția civilă, precum și instructaje privind sănătatea și securitatea în muncă. Totodată, au fost efectuate examenele medicale periodice și examenele medicale la angajare, în conformitate cu cerințele aplicabile privind supravegherea sănătății lucrătorilor.

Menținerea acestor activități pe întreaga perioadă a fost cu atât mai importantă cu cât instituția a funcționat într-un context operațional complex, marcat de lucrările de restaurare a Castelului Huniade, de relocarea patrimoniului, de funcționarea în mai multe puncte de lucru și de desfășurarea unor activități de teren.

În paralel, experiența perioadei analizate a evidențiat necesitatea consolidării mecanismelor interne de management și de control. Creșterea complexității activității instituției impune o definiție mai clară a responsabilităților, actualizarea periodică a fișelor de post, utilizarea unor indicatori cuantificabili ai performanței și consolidarea responsabilității structurilor de coordonare.

5. Analiza capacității organizaționale

Analiza evoluției structurii de personal evidențiază una dintre principalele vulnerabilități instituționale ale perioadei 2023–2026: **reducerea capacității efective de personal în raport cu amplexarea și diversificarea activităților desfășurate.**

După creșterea efectivului de la 58 la 68 de persoane în anul 2023, tendința s-a inversat, instituția ajungând la 61 de posturi ocupate la sfârșitul anului 2025, nivel menținut până la 1 august 2026. Astfel, față de maximum de 68 de posturi ocupate înregistrat la sfârșitul anului 2023, instituția funcționează în 2026 cu șapte posturi ocupate mai puține.

Această reducere trebuie raportată la faptul că, în aceeași perioadă, instituția a gestionat simultan cercetări arheologice preventive și sistematice, relocarea colecțiilor, reorganizarea depozitelor, activități de conservare și restaurare, proiecte expoziționale, activități educaționale, proiecte științifice și colaborări naționale și internaționale.

Din această perspectivă, menținerea funcționării instituției și realizarea programelor asumate au presupus o utilizare intensivă a resurselor umane disponibile. Pe termen mediu, menținerea acestui dezechilibru poate conduce la suprasolicitarea personalului, la reducerea timpului disponibil pentru cercetare și valorificare științifică și la creșterea vulnerabilității unor activități dependente de un număr redus de specialiști.

6. Propuneri pentru optimizarea organizării și funcționării instituției

Pentru perioada următoare, reorganizarea Muzeului Național al Banatului trebuie fundamentată pe analiza funcțională a instituției și pe corelarea structurii de personal cu obiectivele strategice și cu volumul real al activităților.

Prioritară este ocuparea posturilor critice pentru funcționarea structurilor care gestionează activități cu grad ridicat de specializare, de responsabilitate patrimonială sau de impact asupra capacității operaționale a instituției. În această categorie intră funcțiile de coordonare și de specialitate din domeniul arheologiei, conservării și administrării patrimoniului, precum și funcțiile tehnice și financiar-administrative indispensabile pentru funcționarea curentă.

În cazul Secției Arheologie, ocuparea funcției de conducere și consolidarea numărului de specialiști trebuie corelate cu amplexarea cercetărilor preventive și sistematice, precum și cu necesitatea asigurării întregului circuit profesional, de la intervenția în teren până la prelucrarea, documentarea și valorificarea științifică a rezultatelor.

În paralel, este necesară consolidarea capacității de conservare, restaurare și administrare a patrimoniului, în special în contextul volumului de materiale provenite din cercetările arheologice și al procesului de relocare și reorganizare a colecțiilor.

La nivel managerial, este necesară continuarea procesului de actualizare a fișelor de post și introducerea unui sistem coerent de evaluare, bazat pe obiective și indicatori cuantificabili, diferențiat în funcție de specificul fiecărei structuri. Evaluarea trebuie să permită identificarea atât a performanței individuale, cât și a blocajelor organizaționale și a dezechilibrelor în distribuirea sarcinilor.

Totodată, trebuie urmărită o delimitare mai clară între activitățile curente, activitățile contractuale și activitățile de cercetare și valorificare științifică, astfel încât necesitățile operative să nu afecteze funcțiile fundamentale și obiectivele strategice ale muzeului.

Concluzii

Perioada 2023–2026 a reprezentat pentru Muzeul Național al Banatului o etapă de adaptare organizațională continuă, desfășurată într-un context caracterizat de transformări infrastructurale majore, creșterea complexității activităților și diminuarea progresivă a efectivului de personal după anul 2023.

Managementul instituției a urmărit adaptarea structurii organizatorice prin suplimentarea, transformarea și redistribuirea posturilor, promovarea personalului și identificarea funcțiilor prioritare. Cu toate acestea, la 1 august 2026, **24 dintre cele 85 de posturi aprobate erau vacante**, ceea ce indică un deficit semnificativ între capacitatea organizațională proiectată și cea efectiv disponibilă.

În aceste condiții, direcția pentru perioada următoare trebuie să fie reprezentată nu de extinderea formală a structurii, ci de **consolidarea capacității efective de funcționare**, prin ocuparea selectivă a posturilor critice, distribuirea echilibrată a responsabilităților, profesionalizarea managementului intermediar, dezvoltarea sistemelor de evaluare și control, precum și corelarea resurselor umane cu funcțiile fundamentale ale instituției.

Obiectivul reorganizării trebuie să fie dezvoltarea unei structuri instituționale funcționale, flexibile și sustenabile, capabile să susțină simultan protejarea și administrarea patrimoniului, cercetarea științifică, conservarea și restaurarea, activitatea expozițională și educațională, precum și funcționarea administrativă a Muzeului Național al Banatului.

D. Evoluția situației economico – financiară a instituției

2023

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

- bugetul de venituri (subvenții/alocații, surse atrase/venituri proprii);
- bugetul de cheltuieli (personal contracte de muncă/ convenții/contracte încheiate în baza legilor speciale, bunuri și servicii, cheltuieli de capital, cheltuieli de întreținere, cheltuieli pentru reparații capitale).

Nr. crt.	Categorii	Prevederi buget 2023 cf Contract management (mii lei)	Prevederi buget aprobat 2023 (mii lei)	Realizat 2023 (mii lei)	Procent realizat din contract management	Procent realizat din buget aprobat
1	2	3	4	5	(6)=(5)/(3) %	(7)=(5)/(4)%
A	Total venituri, din care:	16.000	26.491	23.474	146,71	88,61
	<i>Venituri totale de functionare, din care:</i>	9.550	20.538	17.903	187,46	87,17
	Venituri proprii, din care:	450	400	323	0,72	80,75
	- venituri din activitatea de baza	300	400	323	107,66	80,75
	- surse atrase	100	0	0	0	0
	- alte venituri proprii	50	0	0	0	0
	Subvenții	9.080	20.138	17.580	193,61	87,29
	alte venituri	20	0	0	0	0
	<i>Venituri totale de dezvoltare, din care:</i>	6.450	5.953	5.894	91,37	99,00
	Subventii	6.450	5.953	5.894	91,37	99,00
B	Total cheltuieli, din care:	16.000	26.491	23.474	146,71	88,61
	<i>Cheltuieli sectiunea de functionare, din care:</i>	9.550	20.538	17.903	187,46	87,17
	Cheltuieli de personal	5.500	5.750	5.651	102,74	98,27
	cheltuieli cu bunuri si servicii, din care:	4.050	6.416	4.237	104,61	66,03

	- cheltuieli cu reparatiile curente	650	2.445	1.358	208,92	55,54
	- cheltuieli de intretinere	1.000	1.343	1.209	120,9	90,02
	- alte cheltuieli cu bunuri si servicii	300	2.628	1.670	556,66	63,54
	Acțiuni social culturale	2.000	8.280	7.924	396,2	95,70
	Alte cheltuieli – fond persoane cu handicap	100	92	90	90	97,82
	<i>Cheltuieli sectiunea de dezvoltare, din care:</i>	6.450	5.953	5.894	91,37	99,00
	Proiecte cu finantare din Fonduri Externe Nerambursabile	0	1.567	1.543	0	98,46
	Cheltuieli de capital	6.450	4.386	4.351	67,45	99,20
C	(beneficiari)	50.000	35.000	29.440	58,88	84,11
	Cheltuieli pe beneficiar (lei), din care:	320	756,89	808,32	252,60	106,79
	- din subvenție	311	745,46	797,35	256,38	106,96
	- din venituri proprii/surse atrase	9	11,43	10,97	121,88	95,97

Date comparative de cheltuieli (estimări și realizări) în perioada raportată:

Nr. crt.	Tipul proiectului / Nr.de proiecte Realizat	Devizul estimat- lei	Devizul realizat –lei-	Procent Realizare proiecte
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(4)/(3)%
1	Proiecte mici = 14	875.000	868.805,86	99,29%
2	Proiecte medii = 4	1.310.100	1.055.370,67	80,55%
3	Proiecte mari = 3	6.094.900	5.999.815,43	98,43%
4	Total= 21	8.280.000	7.923.991,96	95,70%

Gradul de acoperire din surse atrase/venituri proprii a cheltuielilor instituției în perioada ianuarie 2023 - decembrie 2023 = 1,35%

- veniturile proprii realizate din cercetări arheologice și periegeze = 249.219,00 lei
- veniturile proprii realizate din vânzarea de publicații = 2.582,54 lei
- venituri proprii realizate din vânzarea de bilete = 70.617,50 lei
- venituri proprii realizate din chirii = 75,00 lei
- venituri proprii realizate din alte surse = 391,42 lei

Total venituri proprii încasate în anul 2023 = 322.885,46 lei

2. Evoluția valorii indicatorilor de performanță în perioada raportată, conform criteriilor de performanță ale instituției din următorul tabel:

Nr. ctr.	Indicatori de performanță	Perioada evaluată 01.01.2023- 31.12.2023
1.	Cheltuieli de beneficiar (subvenție+ venituri- cheltuieli de capital)/nr.de beneficiari	608,13
2.	Fonduri nerambursabile atrase (lei)	1
3.	Număr de activități educaționale	75
4.	Număr de apariții media (fără comunicate de presă)	351
5.	Număr de beneficiari neplătitori expoziții	12766
6.	Număr de beneficiari plătitori expoziții	16674
7.	Număr de expoziții/Număr de reprezentații/Frecvența medie Zilnică	25
8.	Număr de proiecte/acțiuni culturale	65
9.	Venituri proprii din activitatea de bază	322.885,46
10.	Venituri proprii din alte activități	0

2024

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

- bugetul de venituri (subvenții/alocații, surse atrase/venituri proprii);
- bugetul de cheltuieli (personal contracte de muncă/ convenții/contracte încheiate în baza legilor speciale, bunuri și servicii, cheltuieli de capital, cheltuieli de întreținere, cheltuieli pentru reparații capitale).

Nr. crt.	Categorii	Prevederi buget 2024 cf Contract management (mii lei)	Prevederi buget aprobat 2024 (mii lei)	Realizat 2024 (mii lei)	Procent realizat din contract management	Procent realizat din buget aprobat
1	2	3	4	5	(6)=(5)/(3) %	(7)=(5)/(4)%
A	Total venituri, din care:	16.050	23.283	13.803	86,00	59,28
	<i>Venituri totale de funcționare, din care:</i>	14.550	18.933	13.342	91,69	70,46
	Venituri proprii, din care:	450	400	369	82,00	92,25
	- venituri din activitatea de bază	350	400	369	105,42	92,25
	- surse atrase	100	0	0	0	0
	- alte venituri proprii	0	0	0	0	0
	Subvenții	14.100	18.533	12.973	92,00	69,99
	alte venituri	0	0	0	0	0
	<i>Venituri totale de dezvoltare, din care:</i>	1.500	1.450	461	30,73	31,79
	Subvenții	1.500	1.450	461	30,73	31,79
B	Total cheltuieli, din care:	16.050	20.383	14.264	88,87	69,97
	<i>Cheltuieli secțiunea de funcționare, din care:</i>	12.720	18.933	13.803	108,51	72,90
	Cheltuieli de personal	5.600	6.389	6.360	113,57	99,54
	cheltuieli cu bunuri și servicii, din care:	4.500	10.205	5.141	114,24	50,37

	- cheltuieli cu reparațiile curente	650	860	500	76,92	58,13
	- cheltuieli de întreținere	1.000	1.500	1.450	145,00	96,66
	- alte cheltuieli cu bunuri și servicii	2.850	7.845	3.191	111,96	40,67
	Acțiuni social culturale	2.500	2.224	2.192	87,68	98,56
	Alte cheltuieli – fond persoane cu handicap	120	115	110	91,66	95,65
	<i>Cheltuieli secțiunea de dezvoltare, din care:</i>	3.330	1.450	461	13,84	31,79
	Proiecte cu finanțare din Fonduri Externe Nerambursabile	0	0	0	0	0
	Cheltuieli de capital	3.330	1.450	461	13,84	31,79
C	(beneficiari)	50.000	35.000	20358	40,71	58,16
	Cheltuieli pe beneficiar (lei), din care:	320	66,52	67,8	21,18	101,9
	- din subvenție	311	64,81	65,99	21,21	101,82
	- din venituri proprii/surse atrase	9	1,71	1,81	20,11	105,84

Date comparative de cheltuieli (estimări și realizări) în perioada raportată:

Nr. crt.	Tipul proiectului / Nr.de proiecte Realizat	Devizul estimat-lei	Devizul realizat –lei-	Procent Realizare proiecte
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(4)/(3)%
1	Proiecte mici = 4	206.000	195.005,77	94,66%
2	Proiecte medii = 4	626.000	613.557,05	98,01%
3	Proiecte mari = 2	1.385.000	1.383.025,98	99,85%
4	Total= 10	2.217.000	2.191.588,80	98,85%

Gradul de acoperire din surse atrase/venituri proprii a cheltuielilor instituției în perioada ianuarie 2024 - decembrie 2024 = 2,67%

- veniturile proprii realizate din cercetări arheologice și periegeze = 301.485,50 lei
- veniturile proprii realizate din vânzarea de publicații = 9.285,66 lei
- venituri proprii realizate din vânzarea de bilete = 54.689,17 lei
- venituri proprii realizate din chirii = 75,00 lei
- venituri proprii realizate din alte surse = 3.230,08 lei

Total venituri proprii încasate în anul 2024 = 368.765,41 lei

2. Evoluția valorii indicatorilor de performanță în perioada raportată, conform criteriilor de performanță ale instituției din următorul tabel:

Nr. ctr.	Indicatori de performanță	Perioada evaluată 01.01.2024- 31.12.2024
1.	Cheltuieli de beneficiar (subvenție+ venituri- cheltuieli de capital)/nr.de beneficiari	67,8
2.	Fonduri nerambursabile atrase (lei)	0
3.	Număr de activități educaționale	64
4.	Număr de apariții media (fără comunicate de presă)	283
5.	Număr de beneficiari neplătitori expoziții	14484
6.	Număr de beneficiari plătitori expoziții	5874
7.	Număr de expoziții/Număr de reprezentații/Frecvența medie Zilnică	19
8.	Număr de proiecte/acțiuni culturale	17
9.	Venituri proprii din activitatea de bază	368.765,41
10.	Venituri proprii din alte activități	0

2025

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

- bugetul de venituri (subvenții/alocații, surse atrase/venituri proprii);
- bugetul de cheltuieli (personal contracte de muncă/ convenții/contracte încheiate în baza legilor speciale, bunuri și servicii, cheltuieli de capital, cheltuieli de întreținere, cheltuieli pentru reparații capitale).

Nr. crt.	Categorii	Prevederi buget 2025 cf Contract management (mii lei)	Prevederi buget aprobat 2025 (mii lei)	Realizat 2025 (mii lei)	Procent realizat din contract management	Procent realizat din buget aprobat
1	2	3	4	5	(6)=(5)/(3) %	(7)=(5)/(4)%
A	Total venituri, din care:	16.800	21.106	20.772	123,64	98,41
	<i>Venituri totale de funcționare, din care:</i>	8.500	20.256	19.940	234,58	98,43
	Venituri proprii, din care:	500	500	418	83,60	83,60
	- venituri din activitatea de bază	350	500	418	83,60	83,60
	- surse atrase	100	0	0	0	0
	- alte venituri proprii	50	0	0	0	0
	Subvenții	8.000	19.756	19.522	244,02	98,81
	alte venituri	0	0	0	0	0
	<i>Venituri totale de dezvoltare, din care:</i>	8.300	850	832	0,10	97,88
	Subvenții	8.300	850	832	0,10	97,88
B	Total cheltuieli, din care:	16.800	21.106	20.772	123,64	98,41
	<i>Cheltuieli secțiunea de funcționare, din care:</i>	8.500	20.256	19.940	234,58	98,43
	Cheltuieli de personal	6.000	6.301	6.180	103,00	98,07
	cheltuieli cu bunuri și servicii, din care:	2.700	9.656	9.526	352,81	98,65
	- cheltuieli cu reparațiile	650	0	0	0	0

	curente					
	- cheltuieli de întreținere	1.500	6.435	6.349	423,26	98,66
	- alte cheltuieli cu bunuri și servicii	400	3.221	3.177	794,25	40,67
	Acțiuni social culturale	4.500	4.170	4.115	91,44	98,68
	Alte cheltuieli – fond persoane cu handicap	135	130	119	88,14	91,53
	<i>Cheltuieli secțiunea de dezvoltare, din care:</i>	8.300	850	832	10,02	97,88
	Proiecte cu finanțare din Fonduri Externe Nerambursabile	0	0	0	0	0
	Cheltuieli de capital	8.300	850	832	10,02	97,88
C	(beneficiari)	60.000	40.000	19.784	32,97	49,46
	Cheltuieli pe beneficiar (lei), din care:	280	527,65	1.049,94	375	198,98
	- din subvenție	272	517,65	1.028,81	378	198,75
	- din venituri proprii/surse atrase	8	10	21,13	264,12	211,3

Date comparative de cheltuieli (estimări și realizări) în perioada raportată:

Nr. crt.	Tipul proiectului / Nr.de proiecte Realizat	Devizul estimat-lei	Devizul realizat –lei-	Procent Realizare proiecte
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(4)/(3)%
1	Proiecte mici = 8	135.000	98.295	72,81%
2	Proiecte medii = 3	385.000	368.844	95,80%
3	Proiecte mari = 3	3.650.000	3.648.044	99,94%
4	Total= 14	4.170.000	4.115.185	98,68%

Gradul de acoperire din surse atrase/venituri proprii a cheltuielilor instituției în perioada ianuarie 2025 - decembrie 2025 = 2,01%

- veniturile proprii realizate din cercetări arheologice și periegeze = 348.209,53 lei
- veniturile proprii realizate din vânzarea de publicații = 7.033,29 lei
- venituri proprii realizate din vânzarea de bilete = 55.027,68 lei
- venituri proprii realizate din chirii = 0 lei
- venituri proprii realizate din alte surse = 7.966,58 lei

Total venituri proprii încasate în anul 2025 = 418.237,08 lei

2. Evoluția valorii indicatorilor de performanță în perioada raportată, conform criteriilor de performanță ale instituției din următorul tabel:

Nr. ctr.	Indicatori de performanță	Perioada evaluată 01.01.2025- 31.12.2025
1.	Cheltuieli de beneficiar (subvenție+ venituri- cheltuieli de capital)/nr.de beneficiari	1007,88
2.	Fonduri nerambursabile atrase (lei)	0
3.	Număr de activități educaționale	83
4.	Număr de apariții media (fără comunicate de presă)	153
5.	Număr de beneficiari neplătitori expoziții	14844
6.	Număr de beneficiari plătitori expoziții	4940
7.	Număr de expoziții/Număr de reprezentații/Frecvența medie Zilnică	19
8.	Număr de proiecte/acțiuni culturale	14
9.	Venituri proprii din activitatea de bază	418.237,08
10.	Venituri proprii din alte activități	0

2026

2. Analiza datelor financiare din proiectul de management corelat cu bilanțul contabil al perioadei raportate

- bugetul de venituri (subvenții/alocații, surse atrase/venituri proprii);
- bugetul de cheltuieli (personal contracte de muncă/ convenții/contracte încheiate în baza legilor speciale, bunuri și servicii, cheltuieli de capital, cheltuieli de întreținere, cheltuieli pentru reparații capitale).

Nr. crt.	Categorii	Prevederi buget 01.01.2026 - 31.07.2026 cf Contract management (mii lei)	Prevederi buget aprobat 01.01.2026 - 31.07.2026 (mii lei)	Realizat 01.01.2026-31.07.2026 (mii lei)	Procent realizat din contract management	Procent realizat din buget aprobat
1	2	3	4	5	(6)=(5)/(3) %	(7)=(5)/(4)%
A	Total venituri, din care:	10.000	9.593,7	9.131,8	91,31	95,18
	<i>Venituri totale de funcționare, din care:</i>	9.500	9.376	9.091	95,69	96,96
	Venituri proprii, din care:	370	450	82	22,16	18,22
	- venituri din activitatea de bază	300	450	82	27,33	18,22
	- surse atrase	50	0	0	0	0
	- alte venituri proprii	20	0	0	0	0
	Subvenții	9.130	8.926	9.009	98,67	100,92
	alte venituri	0	0	0	0	0
	<i>Venituri totale de dezvoltare, din care:</i>	500	217,7	40,8	8,16	18,74
	Subvenții	500	217,7	40,8	8,16	18,74
B	Total cheltuieli, din care:	10.000	9.593,7	8.195	81,95	85,42
	<i>Cheltuieli secțiunea de funcționare, din care:</i>	9.500	9.376	8.154,2	85,83	86,96
	Cheltuieli de personal	4.000	3.878	3.385	84,62	87,28

	cheltuieli cu bunuri și servicii, din care:	3.350	3.405	2.761,2	82,42	81,09
	- cheltuieli cu reparațiile curente	0	0	0	0	0
	- cheltuieli de întreținere	2.000	1.955	1.204,2	60,21	61,59
	- alte cheltuieli cu bunuri și servicii	1.350	1.450	1.557	115,33	107,37
	Acțiuni social culturale	2.000	2.000	1.940	97,00	97,00
	Alte cheltuieli – fond persoane cu handicap	150	93	68	45,33	73,11
	<i>Cheltuieli secțiunea de dezvoltare, din care:</i>	500	850	40,8	8,16	4,80
	Proiecte cu finanțare din Fonduri Externe Nerambursabile	0	0	0	0	0
	Cheltuieli de capital	500	850	40,8	8,16	4,80
C	(beneficiari)	18.000	12.000	9.350	51,94	77,91
	Cheltuieli pe beneficiar (lei), din care:	556	799	977	175,71	122,27
	- din subvenție	507	744	968	190,92	130,10
	- din venituri proprii/surse atrase	49	55	9	18,36	16,36

Date comparative de cheltuieli (estimări și realizări) în perioada raportată:

Nr. crt.	Tipul proiectului / Nr.de proiecte Realizat	Devizul estimat- lei	Devizul realizat –lei-	Procent Realizare proiecte
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(4)/(3)%
1	Proiecte mici = 1	20.000	16.500	82,50%
2	Proiecte medii = 4	475.000	420.826,7	88,59%
3	Proiecte mari = 2	1.500.000	1.435.060	95,67%
4	Total= 7	1.995.000	1.872.386,7	93,85%

Gradul de acoperire din surse atrase/venituri proprii a cheltuielilor instituției în perioada ianuarie 2026 - iulie 2026 = 0,86%

- veniturile proprii realizate din cercetări arheologice și periegeze = 42.921 lei
- veniturile proprii realizate din vânzarea de publicații = 4.039,92 lei
- venituri proprii realizate din vânzarea de bilete = 23.148 lei
- venituri proprii realizate din chirii = 825 lei
- venituri proprii realizate din alte surse = 7.038 lei

Total venituri proprii încasate în anul 2026 = 78.971,92 lei

3. Evoluția valorii indicatorilor de performanță în perioada raportată, conform criteriilor de performanță ale instituției din următorul tabel:

Nr. ctr.	Indicatori de performanță	Perioada evaluată 01.01.2026- 31.07.2026
1.	Cheltuieli de beneficiar (subvenție+ venituri- cheltuieli de capital)/nr.de beneficiari	977
2.	Fonduri nerambursabile atrase (lei)	0
3.	Număr de activități educaționale	20
4.	Număr de apariții media (fără comunicate de presă)	105
5.	Număr de beneficiari neplătitori expoziții	6066
6.	Număr de beneficiari plătitori expoziții	3284
7.	Număr de expoziții/Număr de reprezentații/Frecvența medie Zilnică	6
8.	Număr de proiecte/acțiuni culturale	7
9.	Venituri proprii din activitatea de bază	78.971,92
10.	Venituri proprii din alte activități	0

E. Sinteza programelor și a planului de acțiune pentru îndeplinirea obligațiilor asumate prin proiectul de management

1. Realizările muzeului, conform viziunii din planul managerial și a misiunii muzeului

Activitatea Muzeului Național al Banatului în perioada 2023–2026 s-a desfășurat într-un context instituțional complex, determinat în principal de procesul de restaurare a Castelului Huniade, de imposibilitatea utilizării integrale a sediului istoric și de absența unei expoziții permanente. Aceste condiții au impus adaptarea permanentă a modului de funcționare, astfel încât instituția să își poată îndeplini neîntrerupt funcțiile fundamentale de cercetare, protejare, conservare, restaurare și valorificare a patrimoniului cultural, precum și misiunea educațională și cea de acces public la cultură.

În acest context, managementul instituției a urmărit asigurarea continuității activității și transformarea perioadei de tranziție într-o etapă de reorganizare, modernizare și dezvoltare. Activitatea a fost structurată în jurul unor direcții complementare: valorificarea patrimoniului prin expoziții și programe culturale, continuarea și dezvoltarea cercetării științifice, reorganizarea și relocarea patrimoniului, extinderea infrastructurii muzeale, consolidarea relației cu publicul, dezvoltarea colaborărilor instituționale și internaționale, precum și pregătirea viitoarei funcționări a muzeului în Castelul Huniade restaurat.

În domeniul valorificării patrimoniului, expozițiile temporare au reprezentat principalul instrument pentru menținerea accesului publicului la colecțiile muzeului. Proiecte precum „Prinț și Sultan. Decenii de război și fronturi fluctuante la hotarele Sublimei Porți”, „Patrimoniul sub reflectoare. Cartierul Fabric – Lumi paralele”, „Femeia Belle Époque – Frumusețe și Eleganță”, „Arta și Arhetipurile Epocii de Gheață” și „Între memorie și uitare. Familii nobile din Banat în perioada modernă” au permis valorificarea patrimoniului propriu și dezvoltarea unor discursuri expoziționale cu relevanță istorică, științifică și culturală, adresate unor categorii diverse de public.

Programul „Exponatul lunii”, desfășurat constant în perioada analizată, a completat oferta expozițională prin prezentarea unor bunuri culturale reprezentative din colecțiile instituției. În absența unei expoziții permanente, acest program a constituit un instrument eficient de menținere a patrimoniului în atenția publicului, de valorificare a unor piese mai puțin cunoscute și de comunicare continuă cu beneficiarii.

Valorificarea patrimoniului a fost extinsă prin participarea cu bunuri culturale la expoziții organizate de instituții muzeale din România și din străinătate, prin realizarea de

cataloage și publicații, precum și prin prezentarea rezultatelor cercetării în cadrul conferințelor, simpozioanelor și congreselor naționale și internaționale. Aceste activități au contribuit atât la promovarea colecțiilor, cât și la consolidarea prestigiului științific și profesional al instituției.

Un obiectiv important al perioadei analizate a fost extinderea infrastructurii muzeale și dezvoltarea prezenței instituției în teritoriu. A fost finalizat și deschis publicului Punctul Muzeal Parța, construit în jurul valorificării patrimoniului neolitic excepțional descoperit în localitate și al replicii sanctuarului neolitic, realizată cu finanțare europeană. În paralel, au fost elaborate documentațiile pentru alte obiective muzeale, între care Punctul muzeal „Alexandru Szentmiklosi” de la Cornești și Punctul muzeal „Dumitru Prunariu” din comuna Dumbrava, satul Groși. Prin aceste inițiative, muzeul a urmărit extinderea accesului la patrimoniu și dezvoltarea unei rețele muzeale capabile să valorifice patrimoniul în relație directă cu teritoriul și cu comunitățile locale.

Oferta culturală a fost diversificată prin organizarea unor manifestări cu adresabilitate largă, precum Festivalul Medieval al Castelului Huniade, Noaptea Muzeelor, activități de reconstituire istorică, ateliere educaționale, conferințe publice și alte programe culturale desfășurate în Bastionul Maria Theresia și în spațiile administrate sau utilizate de instituție. Aceste activități au permis menținerea unei prezențe publice consistente și consolidarea relației muzeului cu comunitatea, inclusiv în condițiile limitărilor infrastructurale existente.

În paralel, Muzeul Național al Banatului și-a consolidat funcția de cercetare prin continuarea cercetărilor arheologice sistematice și preventive și prin dezvoltarea unor proiecte interdisciplinare în colaborare cu instituții muzeale, universități și centre de cercetare din țară și din străinătate. Cercetările desfășurate în situri precum Românești – Peștera cu Apă, Susani – Grămurada de la Jupani, Igrış – Mănăstirea Egres, Cornești – Cornet, Dudeștii Vechi – Bucova Pusta IV, Berzovia și în celelalte obiective cercetate au contribuit la dezvoltarea cunoașterii științifice și la consolidarea rolului muzeului în protejarea patrimoniului arheologic.

Colaborările cu Freie Universität Berlin, Museum für Vor- und Frühgeschichte Berlin, Eberhard Karls Universität Tübingen, Senckenberg Centre for Human Evolution and Palaeoenvironment, precum și cu instituțiile partenere din România și Asia Centrală au permis dezvoltarea unor cercetări interdisciplinare, accesul la metodologii moderne, integrarea specialiștilor instituției în rețele profesionale internaționale și valorificarea rezultatelor prin publicații și manifestări științifice.

O componentă majoră a activității manageriale a constituit-o reorganizarea, documentarea și relocarea patrimoniului în contextul restaurării Castelului Huniade. Au fost reorganizate colecțiile și spațiile de depozitare, au fost dezvoltate noi fluxuri pentru manipularea și administrarea bunurilor, au fost implementate măsuri suplimentare de securitate și monitorizare, iar infrastructura necesară pentru relocarea patrimoniului a fost amenajată. Procesul a presupus verificarea, documentarea, ambalarea, transportul și integrarea bunurilor în noile spații, concomitent cu menținerea activităților curente de cercetare, conservare și restaurare.

Dezvoltarea capacității instituționale a fost susținută prin investiții în infrastructura tehnică și prin achiziția de echipamente destinate cercetării, documentării, conservării și restaurării. Utilizarea fotogrammetriei digitale, scanării și documentării tridimensionale, LiDAR-ului, magnetometriei, tomografiei de rezistivitate electrică și a metodelor interdisciplinare moderne a contribuit la dezvoltarea competențelor specialiștilor și la apropierea activității de cercetare de la standardele centrelor europene de profil.

În același timp, a fost urmărită profesionalizarea funcționării interne prin revizuirea atribuțiilor, actualizarea fișelor de post, introducerea unor criterii cuantificabile de evaluare și optimizarea circuitelor administrative și operaționale. Aceste măsuri au avut ca obiectiv corelarea responsabilităților cu volumul și complexitatea activităților, precum și dezvoltarea unui sistem organizațional mai eficient și mai predictibil.

Comunicarea instituțională a fost dezvoltată prin utilizarea complementară a canalelor tradiționale și digitale. Relația cu mass-media, comunicatele de presă, conferințele, participările la emisiuni radio și de televiziune, website-ul instituției și platformele de socializare au fost utilizate pentru promovarea expozițiilor, evenimentelor, cercetărilor și patrimoniului. Comunicarea a fost completată prin materiale tipărite, bannere, panouri informative, cataloage și alte instrumente de promovare.

În ansamblu, activitatea desfășurată în perioada 2023–2026 demonstrează îndeplinirea direcțiilor fundamentale asumate prin proiectul de management și capacitatea instituției de a-și exercita misiunea într-un context infrastructural deosebit de complex. Menținerea activității culturale și științifice, reorganizarea și protejarea patrimoniului, dezvoltarea cercetării și a colaborărilor, extinderea infrastructurii muzeale și pregătirea pentru viitoarea funcționare în Castelul Huniade au transformat perioada analizată într-o etapă de consolidare și pregătire pentru dezvoltarea pe termen lung a Muzeului Național al Banatului.

2. Obiective propuse și programe

Analiza activității desfășurate în perioada 2023–2026 evidențiază trecerea progresivă de la gestionarea constrângerilor generate de restaurarea Castelului Huniade și de funcționarea în spații temporare către pregătirea unui nou ciclu de dezvoltare instituțională. Obiectivele pentru perioada următoare urmăresc valorificarea infrastructurii, competențelor, parteneriatelor și mecanismelor dezvoltate în perioada analizată, precum și transformarea acestora într-un sistem instituțional stabil și sustenabil.

Obiectivul strategic central îl reprezintă pregătirea revenirii Muzeului Național al Banatului în Castelul Huniade restaurat și dezvoltarea unei infrastructuri muzeale compatibile cu statutul național al instituției. În acest sens, vor continua elaborarea conceptelor viitoarelor expoziții permanente, configurarea circuitelor muzeale, pregătirea patrimoniului pentru expunere și integrarea funcțională a spațiilor destinate cercetării, conservării, restaurării, depozitării, educației muzeale și serviciilor pentru public.

În paralel, va continua dezvoltarea infrastructurii muzeale în teritoriu, prin consolidarea punctelor muzeale existente și prin dezvoltarea proiectelor aflate în pregătire. Aceste structuri vor permite extinderea accesului publicului la patrimoniu și dezvoltarea unui model de valorificare în care bunurile culturale sunt prezentate inclusiv în relație cu siturile, personalitățile și comunitățile cărora le sunt asociate.

O direcție strategică prioritară este consolidarea capacității organizaționale. Procesul de actualizare a fișelor de post, clarificare a responsabilităților, introducerea criteriilor cuantificabile de evaluare și optimizare a fluxurilor interne va continua, urmărindu-se dezvoltarea unui sistem bazat pe responsabilitate, performanță și predictibilitate. În același timp, consolidarea resurselor umane în domeniile în care volumul activității depășește capacitatea actuală constituie o condiție pentru funcționarea sustenabilă a instituției.

Digitalizarea va constitui o componentă transversală a dezvoltării instituționale. Prioritățile vor include continuarea digitizării patrimoniului, dezvoltarea evidenței digitale, integrarea documentației științifice și administrative, dezvoltarea resurselor online și utilizarea tehnologiilor digitale și interactive în viitoarele expoziții și în programele educaționale.

În domeniul cercetării, obiectivul principal îl reprezintă consolidarea capacității științifice a instituției și menținerea unui echilibru funcțional între cercetarea fundamentală și cercetarea preventivă. Vor fi urmărite dezvoltarea etapelor de post-săpătură, reducerea intervalului dintre cercetare și valorificarea rezultatelor, modernizarea infrastructurii de analiză, conservare și restaurare, precum și continuarea proiectelor interdisciplinare și internaționale.

În domeniul valorificării patrimoniului și al relației cu publicul, instituția va continua dezvoltarea unei oferte integrate, bazate pe expoziții permanente și temporare, programe educaționale, evenimente culturale, activități de mediere și produse digitale. Reluarea activității în spațiile permanente ale Castelului Huniade va crea premisele dezvoltării unei oferte muzeale coerente, capabilă să valorifice patrimoniul instituției la nivelul importanței și diversității sale.

Consolidarea relațiilor instituționale și creșterea capacității de atragere a finanțărilor externe vor reprezenta o altă direcție strategică. Continuarea colaborărilor cu universități, institute de cercetare, muzee și alte instituții din România și din străinătate, constituirea unor consorții competitive și participarea la programe de finanțare naționale și europene vor permite diversificarea resurselor și dezvoltarea unor proiecte cu impact major asupra cercetării, conservării și valorificării patrimoniului.

Dezvoltarea resursei umane va fi susținută prin formare profesională continuă, participare la proiecte și manifestări profesionale, mobilități și schimburi de experiență, precum și prin dezvoltarea competențelor necesare utilizării noilor tehnologii și implementării proiectelor complexe.

Prin aceste obiective, perioada următoare va urmări trecerea de la managementul adaptării la managementul dezvoltării: de la funcționarea în condiții temporare la construirea unei infrastructuri muzeale permanente, de la intervenții organizaționale punctuale la procese instituționale standardizate și de la menținerea vizibilității la consolidarea poziției Muzeului Național al Banatului ca instituție națională de cercetare, conservare, educație și valorificare a patrimoniului.

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

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

Previzionarea economico-financiară pentru perioada următoare este fundamentată pe necesitatea asigurării continuității funcționării instituției, îndeplinirii obligațiilor privind administrarea și protejarea patrimoniului, asigurării resurselor umane necesare, continuării investițiilor și pregătirii pentru funcționarea viitoare a muzeului în Castelul Huniade restaurat.

Dimensionarea resurselor financiare trebuie să permită instituției să asigure salarizarea personalului, funcționarea curentă, conservarea și restaurarea patrimoniului, implementarea programului minimal, activitatea de cercetare și continuarea investițiilor necesare pentru modernizarea infrastructurii muzeale.

Pentru perioada 01.01.2026–31.07.2026, la nivelul instituției au fost solicitate următorii indicatori financiari:

- fondul necesar cheltuielilor de personal, inclusiv contribuțiile suportate de instituție: **3.385.000 lei;**
- cheltuieli cu bunuri și servicii: **2.761.200 lei;**
- cheltuieli de capital: **217.700 lei;**
- venituri proprii: **450.000 lei;**
- agenda culturală: **2.000.000 lei;**
- alte cheltuieli aferente obligațiilor privind persoanele cu handicap neîncadrate: **68.000 lei.**

Pentru perioada următoare, fundamentarea bugetului va urmări asigurarea predictibilității cheltuielilor de personal și de funcționare, continuarea investițiilor în infrastructură și echipamente, finanțarea programelor culturale și susținerea activităților de cercetare, conservare, restaurare și administrare a patrimoniului.

Evoluția necesarului financiar trebuie analizată și în raport cu etapele procesului de restaurare a Castelului Huniade. Revenirea instituției în sediul istoric și operaționalizarea viitoarelor expoziții permanente vor genera necesități suplimentare privind amenajarea muzeografică, infrastructura tehnică, securitatea, conservarea preventivă, echipamentele, digitalizarea și serviciile destinate publicului. Din această perspectivă, finanțarea instituției

trebuie fundamentată etapizat, în concordanță cu calendarul efectiv al investiției și cu responsabilitățile care revin muzeului.

În paralel cu finanțarea asigurată de autoritatea tutelară, instituția va urmări creșterea capacității de atragere a resurselor complementare prin venituri proprii, proiecte cu finanțare națională și europeană, parteneriate instituționale și proiecte de cercetare și de valorificare a patrimoniului.

1.a. Tabelul valorilor de referință din proiectul de management, actualizat/concretizat pentru următoarea perioadă de raportare a managementului

Pentru următoarea perioadă de raportare sunt prevăzute următoarele valori de referință:

- **Cheltuieli de personal – 6.203.000 lei**
- **Cheltuieli cu bunuri și servicii – 6.431.000 lei**

Valorile vor fi corelate cu evoluția costurilor de funcționare, cu gradul de ocupare a posturilor aprobate, cu necesitățile generate de administrarea și conservarea patrimoniului și cu etapele de pregătire și operaționalizare a infrastructurii muzeale.

1.b. Tabelul veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției, pe categorii de bilete/tarife practicate din proiectul de management, actualizat/concretizat pentru următoarea perioadă de raportare a managementului

Pentru perioada următoare de management, Muzeul Național al Banatului estimează realizarea unor venituri proprii în cuantum de **500.000 lei**, după cum urmează:

- **80.000 lei** – venituri din vânzarea biletelor;
- **420.000 lei** – venituri din alte servicii prestate.

Structura estimată a veniturilor proprii trebuie raportată la condițiile concrete în care funcționează instituția, în special la absența unei expoziții permanente și la capacitatea limitată de a genera venituri directe din vizitare. În aceste condiții, managementul va urmări diversificarea surselor de venit propriu și atragerea de resurse externe, cu respectarea misiunii publice și fără limitarea accesului beneficiarilor la patrimoniu și cultură.

2. Numărul de beneficiari estimați pentru următoarea perioadă de management

Estimarea numărului de beneficiari pentru perioada următoare se fundamentează pe evoluția participării publicului în perioada 2023–2026, pe capacitatea actuală a infrastructurii muzeale și pe perspectivele de dezvoltare ale instituției.

În perioada 2023–2025, Muzeul Național al Banatului a înregistrat **69.582 de vizitatori în spațiile expoziționale**, respectiv 29.440 în anul 2023, 20.358 în anul 2024 și 19.784 în anul 2025. La aceștia se adaugă participanții la evenimentele de amploare, manifestările de reconstituire istorică și celelalte activități culturale, pentru care participarea cumulată în perioada raportată este estimată la peste 100.000 de persoane.

În condițiile menținerii actualei infrastructuri expoziționale temporare, pentru perioada următoare se estimează **menținerea unui nivel anual de aproximativ 20.000–25.000 de vizitatori direcți în spațiile expoziționale și punctele muzeale**, la care se adaugă participanții la evenimentele culturale, participanții la programele educaționale, manifestările cu acces liber și beneficiarii indirecti ai activităților de comunicare și de valorificare digitală.

Estimarea este prudentă și are în vedere condițiile actuale de funcționare, fără a fundamenta artificial creșteri care depind de finalizarea unor investiții aflate în afara controlului direct al instituției. Obiectivul managerial îl reprezintă menținerea și, în limita capacității infrastructurale disponibile, creșterea graduală a participării publicului prin diversificarea ofertei expoziționale și educaționale, dezvoltarea punctelor muzeale și intensificarea activităților de comunicare.

Un impact semnificativ asupra numărului de beneficiari va fi generat de finalizarea restaurării și de redeschiderea Castelului Huniade. Operaționalizarea expozițiilor permanente și creșterea suprafeței accesibile publicului vor modifica substanțial capacitatea de primire și potențialul de atracție al instituției. În consecință, după redeschiderea sediului istoric, țintele de vizitare vor fi recalibrate în raport cu suprafețele efectiv disponibile, capacitatea de acces, programul expozițional și primul ciclu de date reale privind comportamentul publicului.

În paralel, dezvoltarea componentei digitale va extinde accesul la patrimoniu dincolo de beneficiarii fizici. Digitizarea colecțiilor, resursele online, materialele multimedia și comunicarea prin platformele digitale vor permite accesarea conținutului muzeal de către beneficiari din afara ariei geografice tradiționale a instituției.

Extinderea colaborărilor cu unitățile de învățământ, universitățile, institutele de cercetare și instituțiile culturale va contribui, de asemenea, la creșterea numărului de beneficiari educaționali și profesionali, precum și la diversificarea profilului publicului.

Astfel, politica instituției pentru perioada următoare urmărește nu doar creșterea numerică a beneficiarilor, ci și diversificarea acestora, creșterea frecvenței participării și dezvoltarea unei relații durabile între muzeu și public. Evoluția indicatorilor va fi urmărită anual, iar țintele vor fi adaptate în funcție de evoluția infrastructurii, fără a diminua standardele de calitate ale programelor culturale, educaționale și științifice.

3. Analiza programului minimal realizat

Programul minimal al Muzeului Național al Banatului a reprezentat, în perioada 2023–2026, principalul instrument de programare și implementare a activităților culturale finanțate, fiind adaptat anual resurselor disponibile, contextului instituțional și priorităților stabilite împreună cu autoritatea finanțatoare.

În anul 2023 au fost aprobate **28 de evenimente culturale**, la care s-au adăugat **6 evenimente culturale finanțate în contextul programului Capitală Europeană a Culturii**, bugetul aprobat fiind de **8.157.000 lei**. Din această sumă au fost utilizați **7.923.991,96 lei**, corespunzător unui grad de execuție financiară de aproximativ **97,14%**.

Anul 2023 a reprezentat un context cultural excepțional pentru Timișoara și pentru instituțiile culturale locale, programarea Muzeului Național al Banatului fiind adaptată oportunităților și responsabilităților generate de statutul de Capitală Europeană a Culturii. Numărul și diversitatea proiectelor implementate au permis extinderea ofertei culturale și creșterea prezenței instituției în viața culturală a comunității.

În anul 2024 au fost aprobate **17 evenimente culturale**, cu un buget de **2.237.000 lei**, din care au fost utilizați **2.191.988,80 lei**, reprezentând un grad de execuție de aproximativ **97,99%**. Un proiect cu impact semnificativ asupra publicului a fost prima ediție a Festivalului Medieval al Castelului Huniade, manifestare care a înregistrat o prezență de peste 2.000 de persoane zilnic și a contribuit la dezvoltarea unei noi componente a programării culturale a instituției.

În anul 2025 au fost aprobate **14 evenimente culturale**, cu un buget total de **4.170.000 lei**, din care au fost utilizați **4.115.185,16 lei**, corespunzător unui grad de execuție de aproximativ **98,69%**, cel mai ridicat nivel înregistrat în perioada analizată.

În anul 2026, până la data de 31 iulie, au fost aprobate **7 evenimente culturale**, cu un buget total de **2.000.000 de lei**, din care au fost utilizați **1.872.386,70 lei**, reprezentând un grad de execuție de aproximativ **93,62%** la momentul raportării.

Analiza comparativă a programului minimal evidențiază următoarea evoluție:

An	Evenimente aprobate	Buget aprobat	Cheltuieli realizate	Grad de execuție
2023	28 + 6	8.157.000 lei	7.923.991,96 lei	97,14%
2024	17	2.237.000 lei	2.191.988,80 lei	97,99%

An	Evenimente aprobate	Buget aprobat	Cheltuieli realizate	Grad de execuție
2025	14	4.170.000 lei	4.115.185,16 lei	98,69%
2026, până la 31.07	7	2.000.000 lei	1.872.386,70 lei	93,62%

Evoluția numărului de proiecte trebuie analizată în raport cu caracteristicile fiecărui an și nu exclusiv ca indicator cantitativ. Anul 2023 a fost marcat de programul Timișoara – Capitală Europeană a Culturii și de existența unor resurse și oportunități culturale excepționale, în timp ce anii următori au presupus revenirea la un cadru bugetar și operațional diferit.

În acest context, programarea culturală a fost orientată progresiv către concentrarea resurselor în proiecte cu relevanță, complexitate și capacitate ridicată de atragere a publicului. Această abordare a urmărit raportarea performanței nu exclusiv la numărul evenimentelor realizate, ci și la calitatea conținutului, la participarea publicului, la capacitatea de valorificare a patrimoniului și la sustenabilitatea utilizării resurselor.

Gradul de execuție financiară reprezintă un indicator relevant al capacității de implementare a programului minim. Pentru cei trei ani financiari încheiați, acesta s-a situat constant între **97,14% și 98,69%**, demonstrând o corelare ridicată între programarea aprobată și capacitatea efectivă de implementare. Pentru anul 2026, gradul de execuție de **93,62% la 31 iulie** trebuie raportat la caracterul parțial al perioadei evaluate.

Programul minimal a contribuit direct la menținerea vizibilității instituției și a accesului publicului la cultură într-o perioadă în care Muzeul Național al Banatului nu a dispus de infrastructura expozițională permanentă corespunzătoare sediului său istoric. Expozițiile temporare, evenimentele de amploare, programele educaționale, activitățile de reconstituire istorică și celelalte manifestări culturale au compensat parțial aceste limitări și au permis menținerea unei relații active cu beneficiarii.

În ansamblu, analiza perioadei 2023–2026 evidențiază **un grad foarte ridicat de realizare a programului minimal, o capacitate constantă de utilizare a resurselor financiare aprobate și adaptarea programării culturale la condițiile efective de funcționare ale instituției**. Orientarea progresivă către calitatea, relevanța și impactul proiectelor, concomitent cu menținerea unei execuții financiare de peste 97% în fiecare an financiar încheiat, demonstrează capacitatea Muzeului Național al Banatului de a transforma

resursele alocate în programe culturale efectiv implementate și accesibile publicului și constituie un indicator obiectiv al îndeplinirii obligațiilor asumate prin proiectul de management.

MANAGER,

Claudiu Ilaș

