



ROMÂNIA
JUDEȚUL BOTOȘANI
CONSILIUL JUDEȚEAN

Piața Revoluției 1-3, Tel.0231-514712, 514713, 514714; Fax 0231-514715; e-mail: consiliu@cjbotosani.ro

HOTĂRÂRE

privind aprobarea rezultatului final al concursului și planul de management pentru ocuparea postului de manager la Muzeul Județean Botoșani - instituție publică de cultură din subordinea Consiliului Județean Botoșani

Consiliul Județean Botoșani întrunit în ședință ordinară în data de 17.12.2014,
urmăre a raportului final nr. 21114 din 04.12.2014 al Comisiei de concurs de management pentru ocuparea postului de manager la Muzeul Județean Botoșani - instituție publică de cultură din subordinea Consiliului Județean Botoșani,

analizând Expunerea de motive a domnului Vasile-Cristian Achiței, Vicepreședinte al Consiliului Județean Botoșani, prin care se propune aprobarea rezultatului final al concursului și planul de management pentru ocuparea postului de manager la Muzeul Județean Botoșani - instituție publică de cultură din subordinea Consiliului Județean Botoșani,

având în vedere Raportul de specialitate al Direcției Buget – Finanțe,

văzând Rapoartele de avizare al comisiilor:

- pentru activități economice, buget, finanțe, administrarea domeniului public și privat al județului, servicii publice și agricultură;

- pentru învățământ, sănătate, familie, muncă și protecție socială, culte, activități social-culturale, sportive, tineret și agrement,

în conformitate cu prevederile art. 20 alin.(5) și art. 22 alin. (1) din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 189 /2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, cu modificările și completările ulterioare,

în temeiul art. 91 alin.(1) lit. „d”, alin.(5) lit. „a” pct. 4 și art. 97 alin. (1) din Legea administrației publice locale nr.215/2001, republicată, cu modificările ulterioare,

h o t ă r ă ș t e:

Art. 1. – Se aprobă rezultatul final al concursului organizat pentru ocuparea postului de manager la Muzeul Județean Botoșani, conform **anexei nr. 1**, care face parte integrantă din prezenta hotărâre.

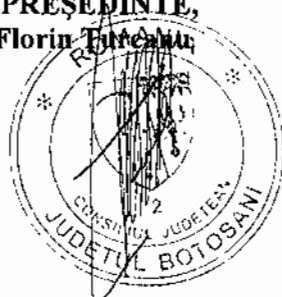
Art. 2. - Se aprobă planul de management pentru ocuparea postului de manager la Muzeul Județean Botoșani, conform **anexei nr. 2**, care face parte integrantă din prezenta hotărâre.

Art. 3. - Președintele Consiliului Județean Botoșani, în calitate de ordonator principal de credite, va negocia și încheia cu managerul instituției publice de cultură sus menționate, contractul de management, a cărui durată va fi de 3 ani.

Art. 4. - Cu data începerii exercitării noului contract de management, încetează interimatul domnului Balanovici Sergiu-Neculai din funcția de manager interimar la Muzeul Județean Botoșani.

Art. 5. – Președintele Consiliului Județean Botoșani asigură ducerea la îndeplinire a prevederilor prezentei hotărâri prin direcțiile din aparatul de specialitate și Muzeul Județean Botoșani.

PREȘEDINTE,
Florin Tutcanu



CONTRASEMNEAZĂ:
SECRETAR AL JUDEȚULUI,
Marcel - Stelica Bejenariu

Botoșani,
Nr. 152
17.12.2014



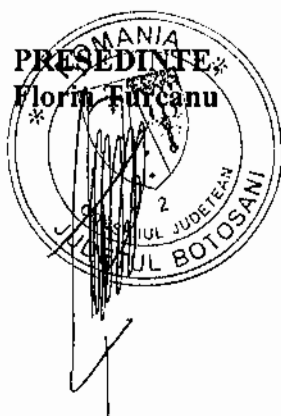
ROMÂNIA
JUDEȚUL BOTOȘANI
CONSILIUL JUDEȚEAN

Piața Revoluției 1-3, Tel.0231-514712, 514713, 514714; Fax 0231-514715; e-mail: consiliu@cjbotosani.ro

Anexa nr. 1
la Hotărârea Consiliului Județean Botoșani
nr. 152 din 17.12.2014

REZULTATUL FINAL AL CONCURSULUI
de management pentru ocuparea postului de manager la Muzeul Județean Botoșani

Nr. Crt.	Numele și prenumele candidatului	Nota la analiza planului de management	Nota la interviu	Nota finală
1.	Melniciuc Aurel	9,55	10	9,77



CONTRASEMNEAZĂ:
SECRETAR AL JUDEȚULUI,
Marcel - Stelica Bejenariu



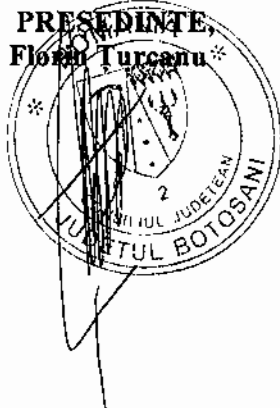
ROMÂNIA
JUDEȚUL BOTOȘANI
CONSILIUL JUDEȚEAN

Piața Revoluției 1-3, Tel.0231-514712, 514713, 514714; Fax 0231-514715; e-mail: consiliu@cjbotosani.ro

Anexa nr. 2
la Hotărârea Consiliului Județean Botoșani
nr. 152 din 17.12.2014
(numărul de pagini = 26)

PLANUL DE MANAGEMENT
PENTRU OCUPAREA POSTULUI DE MANAGER LA
MUZEUL JUDEȚEAN BOTOȘANI

PREȘEDINTE,
Florin Turcanu



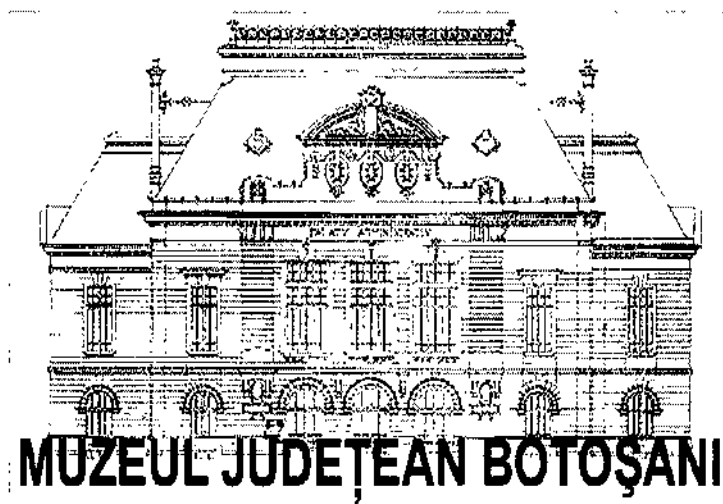
CONTRASEMNEAZĂ:
SECRETAR AL JUDEȚULUI,
Marcel - Stelică Bejenariu



**CONSILIUL JUDEȚEAN BOTOȘANI
MUZEUL JUDEȚEAN BOTOȘANI**

PLAN DE MANAGEMENT

Perioada 2015-2017



Botoșani
2014

A. Analiza socioculturală a mediului în care își desfășoară activitatea instituția și propuneri privind evoluția acesteia în sistemul instituțional existent

a.1. instituții/organizații care se adresează aceleiași comunități

În județul Botoșani funcționează mai multe instituții de cultură de referință ca: Biblioteca Județeană „Mihai Eminescu”, Centrul de Studii „Mihai Eminescu”, Filarmonica de Stat, Teatrul „Mihai Eminescu”, Teatrul de Păpuși „Vasilache”, Orchestra de Muzică Populară „Rapsozii Botoșanilor”, Centrului Județean pentru Promovarea și Conservarea Culturii Tradiționale Botoșani, Școala de Arte și Meserii precum și o rețea de organizații ne-guvernamentale de profil în cadrul societății civile; alături de Filiala U.A.P. s-au constituit: Societatea Culturală „Ecolul Siretului” din Vf. Câmpului, Societatea Culturală „Raluca Iurașcu” din Vorona, Societatea Culturală „Tiberiu Crudu” din Tudora, Fundația Culturală „Nicoară”, Fundația Culturală „Hyperion – Caiete botoșăncene”, Asociația culturală „Orpheus”, Asociația culturală „Nicolae Iorga”, Fundația „Ștefan Luchian”, Societatea culturală „Datina” etc. Între aceste instituții și Muzeul Județean Botoșani au existat dintotdeauna relații de colaborare, sprijin reciproc și o bună conlucrare.

Muzeul Județean Botoșani, ca instituție de cultură de importanță regională, s-a reorganizat în anul 1984 prin Decizia nr. 135 a Consiliului Popular al județului Botoșani, iar prin Hotărârea nr. 442/1994 a Guvernului României instituția a trecut în subordinea Consiliului Județean Botoșani. În baza Legii 311/2003, Muzeul Județean Botoșani a fost acreditat de către Ministerul Culturii prin Ordinul **nr. 2012 din 11 ianuarie 2011**.

Muzeul Județean Botoșani se identifică ca unică instituție publică de cultură care se adresează tuturor categoriilor sociale, asigurând cunoașterea istoriei, civilizației și culturii naționale, regionale și locale, conservarea, valorificarea și punerea în circuitul public a bunurilor din patrimoniul cultural național.

Muzeul Județean Botoșani își desfășoară activitatea respectând principiul autonomiei culturii și artelor, libertății de gândire și de expresie, promovând ideile și proiectele sincronizate la obiectivele proprii, astfel încât de serviciile acestei instituții să beneficieze toți cetățenii județului, fără deosebiri de naționalitate, etnie, vârstă, sex, religie, ocupație sau concepții politice.

a.2. participarea instituției în/la programe/proiecte europene/internaționale;

Datorită importanței patrimoniului deținut și preocupărilor specialiștilor săi, Muzeul Județean Botoșani a participat, de-a lungul anilor, la prestigioase manifestări expoziționale internaționale (Olten – Elveția, Vatican – Italia, New York-SUA, Bytom – Polonia, Oxford – Anglia, Atena – Grecia, Varșovia – Polonia, Londra). De asemenea, există solicitări din partea Muzeului Național de Istorie a României pentru organizarea în acest an a unei expoziții internaționale aflată deocamdată în faza de proiect. Există, în același timp, certitudinea unui răspuns afirmativ și colaborării în cazul unor idei de parteneriat pentru proiecte și expoziții internaționale, mai ales în contextul apariției ghidurilor de finanțare pentru Axele de finanțare post-aderare 2014-2020.

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

Activitatea instituției este reflectată constant în mass-media locală - ziare on-line și presa scrisă, televiziunea locală TeleM, Somax TV - unde sunt prezentate principalele activități desfășurate și care asigură cunoașterea activității instituției preponderent de către beneficiarii din mediul urban. Aparițiile la televiziunile naționale precum și interviurile de la Radio Iași fac cunoscută activitatea instituției atât la nivel regional cât și la nivel național. Anual au fost înregistrate între 100-235 apariții în presa locală și regională.

Site-ul instituției oferă informații relevante despre activitatea instituției: datele de contact ale instituției, secțiile și activitatea acestora, casele memoriale, arhiva de presa, publicațiile, precum și o prezentare succintă a proiectelor derulate de instituție.

Se impune, pentru perioada următoare, un program coerent și profesionist de comunicare, astfel încât comunitatea locală – și nu numai – să fie informată corect despre activitățile instituției, dar și să poată transmite părerile sau propunerile, realizând astfel un feedback necesar îmbunătățirii activității instituției.

Îmi propun să realizez inclusiv un studiu sociologic, utilizând chestionare și/sau focus grupuri care să reflecte real categoriile de beneficiari care cunosc activitatea instituției, gradul de satisfacție al acestora față de activitățile desfășurate precum și noi categorii de beneficiari ai programelor realizate de instituție.

a.4. acțiuni întreprinse pentru îmbunătățirea promovării/activități PR/strategii media

În perioada 2012 - 2014 se observă faptul că instituția dezvoltă activități pentru îmbunătățirea promovării prin: reactualizarea site-ului propriu; realizarea de conferințe de presă înaintea desfășurării evenimentelor; distribuirea de afișe în instituțiile partenere din orașul Botoșani; transmiterea de invitații personalizate; minim un articol de diseminare a activităților desfășurate publicat în presa locală (în medie 30 articole pe an); realizarea unor parteneriate cu operatorii de turism în scopul cunoașterii patrimoniului adăpostit de muzee și atragerii vizitatorilor; realizarea unor spații publicitare.

Totuși, astăzi mai mult ca oricând, o instituție de cultură trebuie să își conceapă o politică proprie privitoare la promovarea activităților prin care să își desemneze direcțiile de evoluție în viitor, precum și modalitățile concrete de înfăptuire a acesteia, politică ce trebuie să-i asigure permanența în viața comunității și mai ales dezvoltarea de ansamblu, strategia de comunicare și colaborare cu beneficiarii direcți și indirecti fiind următoarele: site-ul instituției, invitarea autorităților și jurnaliștilor la activitățile instituției, comunicate de presă, proiecții multimedia etc.

a.5. reflectarea instituției în presa de specialitate;

Aceasta a putut fi realizată prin:

- articole de prezentare a muzeelor în reviste care apar la nivel regional și național (Revista muzeelor, Magazin istoric, Historia);
- articole, note și studii privitoare la patrimoniul deținut de către muzeele componente în anuarele: Arheologia Moldovei, Acta Moldaviae Septentrionalis, Carpica și altele;
- note referitoare la cercetările arheologice desfășurate de instituție (sistematice sau preventive) în Cronică Cercetărilor Arheologice din România;
- editarea și tipărirea publicației proprii - *Acta Moldaviae Septentrionalis*, a unui pliant destinat Muzeului Etnografic deschis în 2012, ce sunt puse în vânzare la standurile muzeului.

a.6. profilul/portretul beneficiarului actual;

- analiza datelor obținute;

Județ cu tradiție culturală, Botoșaniul beneficiază de un public divers structurat, format dintr-o pătură de intelectuali dublată de un număr tot mai mare de studenți, o categorie distinctă cu anumite zone de interes formată din liceeni și copii și cea mai largă categorie formată din public mediu provenit mai ales din populația urbană.

Din analiza datelor furnizate de instituție, anual au beneficiat de serviciile Muzeului Județean Botoșani un număr de cca. 36.000 de vizitatori, aceștia fiind preponderent din mediul urban și rural apropiat. Beneficiarii sunt în general:

- publicul foarte tânăr, de vârstă preșcolară și școlară (grupele 5/7 ani; 8/12 ani) inclus în programele educative, vizite ghidate, concursuri desene, cunoașterea mediului înconjurător prin intermediul muzeului de Științe ale Naturii;
- publicul tânăr (14/18 ani) reprezentând îndcosebi elevi și liceeni (colegii, licee, școli de artă și meserii);
- publicul adult. salariați și liber profesioniști, așteptat îndcosebi la muzeul etnografic și Casa Memorială „Nicolae Iorga”. mai ales pe timpul vacanțelor;
- vârstnicii (pensionarii) care vin însoțiți de nepoți îndcosebi la expozițiile temporare și în week-end;
- specialiști din țară și străinătate veniți pentru studiu și documentare;

- personal muzeal în formare și studenți de la facultăți de profil – în cadrul practicii de specialitate. În același timp, atragerea unor noi categorii de beneficiari, în special copii și tineri, trebuie să plece în primul rând de la diversificarea ofertei culturale. Instituția va trebui să realizeze programe, proiecte și manifestări culturale care să stimuleze cultural comunitatea, să valorifice potențialul creativ local.

- estimări pentru atragerea altor categorii de beneficiari;

Prin diversificarea conținuturilor, a formelor de desfășurare, a locurilor de desfășurare a activităților, prin realizare de parteneriate cu instituții locale dar și muzee naționale, se prognozează ca pentru următorii 3 ani numărul beneficiarilor proiectelor culturale livrate de Muzeul Județean Botoșani să fie în creștere. De asemenea, reorganizarea spațiilor expoziționale, reabilitarea sediilor muzeeleor și caselor memoriale, dotarea acestora cu tehnologii multimedia de ultimă generație vor fi factori ce vor atrage publicul vizitator în perioada 2015-2017.

Având în vedere că estimările privitoare la categoriile de beneficiari, realizate de Muzeul Județean Botoșani s-au realizat empiric pe baza observațiilor făcute de salariații instituției, ne propunem ca în următorii 3 ani împreună cu celelalte instituții de cultură din Botoșani să realizăm o anchetă sociologică care să ne ofere date concrete privind nevoile, dorințele și exigențele publicului și care să conducă la realizarea de strategii în vederea diversificării categoriilor de beneficiari direcți și indirecti.

a.7. beneficiarul-țintă al activităților instituției (pe termen scurt; pe termen lung);

Datorită misiunii deosebit de complexe pe care o are instituția, ea se adresează unor categorii de public largi și diverse: de la preșcolari care trebuie inițiați în tainele artelor, istoriei și a culturii, până la cei mai vârstnici locuitori ai județului, care sunt nu numai consumatori de cultură, ci și păstrători și transmițători ai acesteia. Beneficiarii țintă ai programelor culturale sunt: elevii din județul Botoșani, prin atragerea lor în activități educative; persoanele adulte din mediile urban și rural din toate categoriile sociale, pensionarii. Beneficiarii țintă sunt considerați și specialiștii din sistemul muzeistic, cercetătorii, care vor fi îndrumați metodologic pentru o mai bună cunoaștere a patrimoniului cultural a instituției; tinerii și studenții din centrele urbane cu tradiție culturală.

Atât **pe termen scurt** cât și **pe termen lung** beneficiarii țintă ai activităților Muzeului Județean Botoșani sunt și turiiștii care vor explora potențialul turistic al zonei, iubitorii de cultură, manifestată în toate formele ei.

Cu excepția categoriilor cuprinse în intervalul 6-12 ani, toți aceștia condiționează vizitarea muzeelor și/sau participarea la diversele manifestări de: costul biletului de intrare, relevanța acțiunii culturale, perioada de desfășurare a acțiunii culturale, gradul de satisfacție și mediatizarea evenimentului.

Încadrându-ne în dinamica globală, non-participarea la manifestările propuse de muzeu se datorează aceluiași motive care se întâlnesc la nivel național: non-vizitatorul de muzee și expoziții nu este atras de activitățile culturale de tip elitist, nefrecventând nici alte instituții culturale; locuiește într-un oraș mic, deci una din explicațiile non-frecventării culturii înalte este nivelul scăzut al infrastructurii culturale; lipsa infrastructurii poate sta și la baza neacordării de bani pentru activitățile culturale. În schimb, acesta utilizează în mod frecvent internetul, de obicei mai mult de o oră pe zi. Pe lângă utilizarea internetului, în timpul liber acest segment al respondenților ascultă muzică. Este absolventul unor studii medii (gimnaziu sau școala profesională) și chiar superioare (care însă nu-i acordă statutul și veniturile studiilor). Pe de altă parte, non-participarea la activități culturale de tip elitist poate fi explicată prin însăși natura acestora – activitățile culturale de tip elitist sunt îndreptate spre un public relativ restrâns, cu un nivel de educație și venit mediu și mare (*conform datelor Centrului de Cercetare și Consultanță în Domeniul Culturii*).

Concluzionând, județul Botoșani are, la fel ca întreaga țară, patru mai tipuri de consumatori:

- consumatorii urbani cu potențial ridicat pentru activități diversificate (circa 15%);
- consumatori urbani cu potențial ridicat pentru evenimentele așa-zis "de masă" (circa 31%);

- non-consumatori din mediul urban, fără potențial identificat (10%);
- non-consumatorii din mediul rural, cu un ușor potențial pentru evenimentele așa-zis "de masă" (circa 27%);
- non-consumatorii din mediul rural, fără potențial identificat (circa 17%).

Ca atare, pentru creșterea numărului de beneficiari, în perioada 2014-2017 vizăm: - **pe termen scurt:** atragerea către activități elitiste a consumatorilor din mediul urban cu potențial ridicat pentru evenimentele așa-zis "de masă" și a unei mici părți a non-consumatorilor din mediul rural, cu un ușor potențial pentru evenimentele așa-zis "de masă";

- **pe termen lung:** atragerea unei părți a non-consumatorilor din mediul rural, cu un ușor potențial pentru evenimentele așa-zis "de masă", precum și a celor din mediile urban și rural, fără potențial identificat.

Se va urmări, atât pe termen scurt cât și mediu și lung, fidelizarea publicului din mediul rural și mic urban al județului Botoșani dar și câștigarea unor noi categorii de beneficiari, în special din mediul urban, printr-o ofertă diversificată care va permite accesul la cultură a cât mai multor cetățeni.

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

Pentru analiza noastră am folosit:

- *Raportul anual de activitate al Muzeului Județean Botoșani, 2013;*
- *Anuarul statistic al județului Botoșani, Direcția Județeană de Statistică Botoșani, 2013;*
- *Barometrul de consum cultural 2010 – studiu întocmit de Centrul de Cercetare și Consultanță în Domeniul Culturii, 2011;*
- *Statistici comparative ale sectorului cultural din România și din câteva țări europene – studiu întocmit de Centrul de Studii și Cercetări în Domeniul Culturii, 2007;*
- *Strategia sectorială în domeniul culturii și patrimoniului național pentru perioada 2014-2020;*
- *Dosarul de presă al Muzeului Județean Botoșani.*

Având în vedere că estimările privitoare la categoriile de beneficiari, realizate de Muzeul Județean Botoșani s-au realizat empiric pe baza observațiilor făcute de salariații instituției ne propunem ca în următorii 3 ani, împreună cu celelalte instituții de cultură din Botoșani, să realizăm o anchetă sociologică care să ne ofere date concrete și care să conducă la realizarea de strategii în vederea diversificării categoriilor de beneficiari direcți și indirecti. Pe de altă parte, se impune efectuarea periodică a unor sondaje, ale căror rezultate să contribuie la obținerea unor concluzii mai ample și mai nuanțate atât a ofertei instituției cât și a satisfacerii publicului țintă actual.

a.9. utilizarea spațiilor instituției;

Distribuția spațiilor clădirilor și terenurilor aparținând Muzeului Județean Botoșani este:

1. Muzeul de Științe ale Naturii Dorohoi:

Spațiu muzeu: 2825 mp

Spații exterioare: 3.950

3. Muzeul de Etnografie:

Spațiu muzeu: 741,3 mp

5. Casa Memorială „G. Enescu” (Dorohoi):

Spațiu muzeu: 546 mp

Spații exterioare: 11.304 mp

7. Galeria de Artă „Stefan Luchian”:

Spațiu muzeu: 432,7 mp

2. Muzeul de Istorie Botoșani:

Spațiu muzeu: 2987,65 mp

Spații exterioare: 1.890 mp

4. Casa Memorială „G. Enescu” (Liveni):

Spațiu muzeu: 140,7 mp

Spații exterioare: 9.480mp

6. Muzeul de Arheologie Săveni:

Spațiu muzeu: 509,5 mp

Spații exterioare:

8. Casa Memorială „Nicolae Iorga” Botoșani:

Spațiu muzeu: 110,7 mp

Spații exterioare: 963,7 mp

Folosirea spațiilor clădirilor aflate în administrarea Muzeului Județean Botoșani este în acest moment, în majoritatea cazurilor, de 100%.

a.10. propuneri de îmbunătățiri ale spațiilor: modificări, extinderi, reparații, reabilitări, după caz.

Se impune ca, în perioada 2015-2017, să se realizeze următoarele intervenții:

- reabilitarea completă a sediului Muzeului de Istorie Botoșani și Muzeul de Științe ale Naturii Dorohoi;
- înlocuire centrală termică la Casa Memorială „George Enescu” Dorohoi;
- amenajarea Atelierului de restaurare-conservare lemn (45m²) la Muzeul de Etnografie Botoșani;
- găsirea împreună cu specialiștii Consiliului Județean (constructor, proiectant) a unei soluții pentru îndepărtarea apei din subsolul Casei Ventura și mutarea în acest spațiu a patrimoniului etnografic;
- lucrări de igienizare a trei săli de expoziție de la Muzeul de Științe ale Naturii Dorohoi și amenajarea unor diorame;
- expertiză în vederea stabilirii lucrărilor necesare de executat la clădirea Muzeului de Istorie Botoșani și Muzeul de Științe ale Naturii Dorohoi;
- restaurarea ușilor de acces la Muzeul de Științe ale Naturii Dorohoi – 3 bucăți și a geamurilor clădirii;
- lucrări de înlocuire a sistemului de iluminat în sălile de expoziții permanente la Muzeul de Istorie Botoșani;
- lucrări de reparații și igienizări, înlocuirea sistemului de iluminat și reamenajarea expozițională a sălilor destinate expoziției de sticlă și porțelan de la Muzeul de Științe ale Naturii Dorohoi;
- reabilitarea clădirilor anexe de la Muzeul Memorial „George Enescu” Dorohoi și reconstituirea atmosferei de epocă din perioada în care George Enescu a locuit la Dorohoi;
- lucrări de reparații la Muzeul de Științe ale Naturii Dorohoi (holuri);
- proiectarea și amenajarea rampelor de acces pentru persoane cu handicap locomotor, la muzeele subordonate acolo unde nu există astfel de facilități.

B. Analiza activității profesionale a instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia:

b.1. analiza programelor/proiectelor instituției;

Cantitativ, situația proiectelor și produselor culturale realizate în intervalul 2012- 2014, este:

An	Programe	Tipul proiectului	Număr de proiecte	Numărul de produse culturale
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2012	6	proiecte mici	9	43
		proiecte medii	2	3
		proiecte mari	4	0
			Total = 15	Total = 46
2013	5	proiecte mici	3	53
		proiecte medii	2	5
		proiecte mari	4	5
			Total = 9	Total = 58
2014 parțial	4	proiecte mici	1	50
		proiecte medii	3	5
		proiecte mari	1	0
			Total = 5	Total = 53

În perioada 2012-2014 Muzeul Județean Botoșani a desfășurat un număr de cca. 186 proiecte și acțiuni culturale. Se observă o scădere a numărului de programe și proiecte în ultimii doi ani de activitate raportată (2013-2014).

Analiza programelor și proiectelor 2012-2014, relevă faptul că managementul s-a concentrat pe: manifestări culturale care să satisfacă o gamă cât mai largă de beneficiari; reamenajarea unor spații expoziționale; restaurarea patrimoniului – colecțiile proprii; un plan editorial și de marketing care să trezească interesul beneficiarilor specializați – locali, naționali și internaționali, care duce și la creșterea vizibilității instituției în lumea științifică; un program de cercetare arheologică care a dus la îmbogățirea patrimoniului propriu; publicitatea evenimentelor și a colecțiilor muzeale, prin tipărirea pentru o serie de muzee a unor flyere sau pliante sau cataloage.

b.2.analiza participării la festivaluri, gale, concursuri, saloane, târguri etc. (în țară, la nivel național/internațional, în U.E, după caz alte state);

Analizând calendarul programelor Muzeului Județean Botoșani, site-ul instituției precum și articolele din mass-media locală se observă faptul că instituția a fost implicată în puține activități derulate în afara graniței județului, instituția fiind cooptată momentan în organizarea unei expoziții internaționale ce se va desfășura în anul 2015 în China.

Pot fi menționate, totuși, participarea instituției la sesiuni de comunicări științifice ale muzeelor din regiune dar și colaborarea la organizarea târgurilor meșterilor populari de la Botoșani, participarea la zilele orașului, la alte manifestări organizate în colaborare cu instituțiile de cultură din județul Botoșani.

Prioritar pentru instituție în următorii trei ani va fi dezvoltarea de proiecte transfrontaliere, cu instituții similare din Republica Moldova și Ucraina, precum și accesarea de proiecte europene. În același timp, ne propunem și participarea la diverse manifestări culturale care să ne reprezinte din punct de vedere științific și patrimonial în țară și străinătate.

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

Misiunea Muzeului Județean Botoșani este de a educa și instrui publicul, de a-l informa și trezi interesul acestuia pentru istoria locală și națională, tradițiile și obiceiurile din zona etnografică Botoșani, pentru cunoașterea aportului adus de botoșăneni la istoria și cultura națională, pentru viața și opera personalităților de excepție din județul Botoșani.

Chiar dacă în acest moment nu există un **mesaj** clar, scopul este acela de a contribui la ridicarea nivelului de cultură, civilizație și educație. Activitățile derulate și beneficiarii lor fac ca instituția să fie **percepută** ca una din cele mai importante instituții de cultură din județ.

Obiectivele principale ale activității muzeului sunt conservarea, evidența, restaurarea și valorificarea patrimoniului cultural pe care îl gestionează. Conform analizei ultimilor doi ani și cinci luni, muzeul este unul dintre cei mai dinamici operatori culturali și educaționali din țară, prin multitudinea și importanța expozițiilor temporare, prin creșterea ponderii activităților conexe acestora cât și celor dedicate expunerii de bază

Chiar dacă activitatea instituției a fost puternic influențată de criza economică și de criza resurselor umane, rezultatele obținute de la înființarea sa au fost importante.

Așteptările beneficiarilor pentru viitor sunt ca Muzeul Județean Botoșani să-si diversifice oferta de manifestări și servicii culturale, să susțină activitatea educațională a unităților de învățământ, să extindă aria de colaborări în județ, în țară și în străinătate și să promoveze valorile și autenticitatea patrimoniului cultural local.

b.4. concluzii:

- reformularea mesajului,

Premisele de reformulare a mesajului instituției

În demersul nostru de a reformula mesajul Muzeului Județean Botoșani plecăm de la premisa că, într-o accepțiune unanimă, cultura reprezintă „...**întregul complex de elemente distinctive spirituale, materiale, intelectuale și emoționale ce caracterizează o societate sau un grup social. Cultura include nu numai artele și literatura, ci și moduri de viață, drepturile fundamentale ale omului, sistemele de valori, tradiții și credințe.**” (Raport al Conferinței Mondiale privind Politicile Culturale, UNESCO - Mexic).

Adăugăm următoarea **paradigmă europeană a culturii**, așa cum este prezentată în *Rezoluția cu privire la rolul culturii în Uniunea Europeană*, adoptată de Consiliul Europei: cultura este un factor de dezvoltare socială și comunitară; în contextul dezvoltării durabile, cultura are multiple funcțiuni și implicații; cultura este un factor al calității vieții; cultura trebuie privită ca mod de viață al individului și al societăților – un element prin care acestea se diferențiază; cultura este expresia identității (individuale, de grup, regionale, naționale etc.) și miză a diversității și diferenței, valori esențiale care trebuie asumate și susținute prin demersuri și programe pro-active; cultura contribuie la structurarea societății și a personalității umane; cultura are un rol important în realizarea integrării sociale și în respingerea oricărei forme de excluziune și marginalizare; cultura este o forță de coeziune socială.

De aceea, prezentul Proiect de management propune o reformulare a percepției publice a instituției, construind o imagine modernă, clară, coerentă și consistentă.

Mesajul Muzeului Județean Botoșani trebuie reformulat. Practic, se impune realizarea unui studiu de piață profesionist care să vizeze necesitățile și așteptărilor consumatorilor culturali, și a unui marketing care să identifice produsele culturale cele mai bine receptate și posibil a fi vândute, evident în concordanță cu misiunea instituției și în condiții de preț acceptabile, precum și standardizarea activității de marketing până la nivel de slogan unic; pe de altă parte, după realizarea studiilor, se impune o oarecare reorientare a activității de valorificare a patrimoniului.

Practic, Muzeul Județean Botoșani, născut din dorința de a aduna patrimoniu din diverse categorii (arheologie, numismatică, istorie, etnografie, memorialistică) dorește să promoveze cultura locală, regională, națională și internațională, pe domeniile de competență, încercând să devină unul dintre actorii sociali importanți (în privința educației, petrecerii timpului liber, valorizarea talentelor și a unor pasiuni etc.). Propunerea de mesaj care să schimbe percepția Muzeului Județean Botoșani de către beneficiari ar fi: **Muzeul Județean Botoșani – muzeu al comunității botoșănene!**

- descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii.

Principalele direcții de acțiune ale proiectului de management pe următorii ani pentru îndeplinirea misiunii instituției vor fi: **profesionalizarea** personalului pentru îndeplinirea misiunii instituției, **eficientizarea** activității, **flexibilitate și colaborarea** cu cât mai mulți parteneri care să asigure diversificarea și o calitate cât mai mare a produselor și serviciilor oferite și **competitivitatea** lor. Pentru următorii 3 ani ne propunem să dezvoltăm o rețea culturală funcțională, competitivă și eficientă, pusă în slujba comunității. Realizarea acestui demers va avea succes printr-o strânsă colaborare cu instituțiile de învățământ, ale clerului, așezămintele culturale, meșteri populari, asociații și fundații culturale, biblioteci, persoane fizice preocupate de activități culturale.

În acest scop, trebuie nu numai regândite programele și acțiunile culturale, care ar trebui să fie diversificate ca tematică abordată, ci este necesară și realizarea unui plan managerial și a unui program minimal de activități anuale care să contrabalanseze neajunsurile actuale și care să se bazeze pe încheierea unor parteneriate de lungă durată, asigurând în acest fel continuitatea actului cultural.

În primul an al mandatului managerial se vor stabili contacte și elaborări de proiecte culturale comune cu structuri instituționale și cu parteneri culturali din județ, urmând ca următorii ani să fie consacrați definitivării și funcționării eficiente a acestei rețele culturale. Parteneriatele culturale vor fi apoi extinse și dezvoltate la nivel regional iar în final se va proceda la parteneriate de nivel național și internațional.

Principalele direcții (obiective) pentru îndeplinirea misiunii Muzeului Județean Botoșani sunt: cercetarea, conservarea, restaurarea și punerea în valoare a patrimoniului cultural local, regional și național, material și imaterial.

Nu în cele din urmă, instituția are nevoie de o campanie de *branding* cu tot ce presupune acest lucru, adică o imagine consistentă, credibilă, creșterea notorietății, vizibilitate optimă și integrarea tuturor valorilor adiacente, strategice și favorabile a fi utilizate ca motive de întărire a credibilității brand-ului.

C. Analiza organizării instituției și propuneri de restructurare și/sau reorganizare, după caz:

c.1. analiza reglementărilor interne ale instituției și ale actelor normative incidente;

Muzeul Județean Botoșani funcționează în baza reglementărilor legale în vigoare, respectiv *Legea 311/2003 a Muzeelor și Colecțiilor Publice*, cu modificările și completările ulterioare. În baza acestora instituția și-a realizat propriul *Regulament de Organizare și Funcționare*, aprobat prin hotărâre a Consiliului Județean Botoșani din 26.06.2013, modificat prin HCJ nr. 178/20.12.2013 (cuprinde șapte capitole, din care primele trei stabilesc fundamentarea legislativă, obiectivele, patrimoniul instituției, și celelalte patru reglementează atribuțiile conducerii, structura organizatorică a acesteia, bugetul și dispoziții finale). În ședința din 27.02.2014 a CJ Botoșani au fost aprobate organigrama instituției și statul de funcții.

Există de asemenea un *Regulament de Ordine Interioară* și fișele postului pentru fiecare salariat în parte. În perioada raportată s-a continuat implementarea *Sistemului de management SR EN ISO 9001/2008 și sistemul de control managerial intern*.

c.2. propuneri privind modificarea reglementărilor interne și/sau ale actelor normative incidente;

Analizând reglementările interne se constată că organigrama este întocmită corect. Analizând statul de funcții al instituției se observă că postul de șef secție Istorie - Arheologie este momentan vacant, fiind scos la concurs, iar cel de contabil (studii medii) este neocupat de personal de specialitate.

Având în vedere personalul foarte restrâns al Muzeului Județean Botoșani, în condițiile unui volum mare de muncă, constatăm insuficiența de specialiști mai ales în cadrul Secției de Istorie - Arheologie, acest sector fiind imposibil de acoperit prin redistribuirea atribuțiilor către alte compartimente. Considerăm necesară extinderea organigramei prin angajarea a cel puțin 2 *muzeografi-arheologi* specialiști în epoca veche, a unui *muzeograf* (referent) – responsabil de relațiile cu publicul, marketing cultural și proiecte culturale, a unui *grafician-desenator*, dar și al altui *restaurator* (suport ceramică) datorită cantității uriașe de material ceramic rezultat din săpăturile arheologice. Ar fi util, de asemenea, înființarea unui post de *informatician* care să gestioneze atât numărul mare de unități informatice din muzee, cât și rețelistica și bazele de date a patrimoniului în vederea clasării complete a acestuia.

Este necesar ca fișele posturilor să fie revizuite, stabilindu-se sarcini clare și precise fiecărui angajat; reactualizarea RI, ROF, Codul Etic, Regulamentul specific de Protecția Muncii și PSI și elaborarea de proceduri de desfășurare a activității pentru fiecare serviciu și compartiment în parte;

Propunem, de asemenea, înființarea unui compartiment nou – *Secția Restaurare - Conservare* – care să coordoneze și să organizeze toate acțiunile din acest domeniu, așa cum există în orice muzeu județean.

c.3. funcționarea instituțiilor delegării responsabilităților: analiza activității consiliilor de conducere, după caz, ale celorlalte organe colegiale, propuneri de modificare a limitelor de competențe în cadrul conducerii instituției;

Conducerea Muzeului Județean Botoșani este asigurată de un manager, angajat conform legislației în vigoare în baza unui contract de management. Activitatea sa este sprijinită de *Consiliul de Administrație*, organ colectiv de conducere cu rol deliberativ, format din șefi de secție, contabil șef și un reprezentant al Consiliului Județean Botoșani, dar și de Consiliul de Specialitate, ce are doar rol consultativ. Atribuțiile acestora sunt bine reflectate în ROF –ul instituției.

Delegarea responsabilităților se face prin dispoziție a managerului în perioada concediului de odihnă și în alte situații speciale. Considerăm că această formulă de conducere și de delegare a responsabilităților este în această etapă una bună, nefiind deocamdată necesare nici un fel de modificări ale limitelor de competente.

În ceea ce privește activitatea celor două **consilii**, din datele furnizate de instituție rezultă că acestea ar fi funcționale, ele având până în prezent numeroase întâlniri de lucru. În cadrul instituției, a **serviciilor și compartimentelor** vor avea loc ședințe de lucru săptămânale sau ori de câte ori este nevoie.

c.4. analiza nivelului de perfecționare a personalului angajat – propuneri privind cursuri de perfecționare pentru conducere și restul personalului.

Din informațiile furnizate de Muzeul Județean Botoșani se constată că personalul angajat a realizat formarea profesională preponderent prin participarea la cursurile organizate de Centrul pentru Perfecționarea Personalului din Cultură de pe lângă Ministerul Culturii și Patrimoniul Național.

Astfel, în anul 2012 au participat la cursuri un număr de 3 salariați, în anul 2013 - 4 salariați, iar în 2014 – niciunul.

Având în vedere că pentru următorii trei ani ne propunem să dezvoltăm parteneriatele transfrontaliere și să accesăm fonduri europene, considerăm că e necesar ca în acest interval de timp fiecare persoană angajată să participe la următoarele cursuri de perfecționare livrate de Centrul de Pregătire profesională în Cultură după cum urmează :

- Managerul - *cursuri de perfecționare în domeniul managementului cultural;*
- Personalul de specialitate – *Manager de Proiect, Marketingul produselor și serviciilor culturale, utilizarea documentelor specifice pentru accesarea finanțărilor culturale; Digitalizarea informației și crearea bazelor de date în segmentul cultural;*

Cursurile au o durată de 5-12 zile și se finalizează prin obținerea unui certificat acreditat CNFPA, Ministerul Educației Naționale și Ministerul Muncii.

În perioada următoare vom continua să prindem în buget și să trimitem angajați la cursuri de perfecționare în funcție de cerințele instituției și vom încuraja angajații tineri din muzeu pentru înscrierea la masterate, doctorate și chiar pentru depunerea dosarelor de expert.

D. Analiza situației economico-financiare a instituției:

d.1. analiza datelor de buget din caietul de obiective, după caz, completate cu informații solicitate/obținute de la instituție:

- bugetul de venituri (subvenții/alocații, surse atrase/venituri proprii):

Nr. Crt.	INDICATORI	2012		2013		2014
		PROPUS	REALIZAT	PROPUS	REALIZAT	PROPUS
1	Venituri total-mii lei	1.455.000	1.434.256	1.556.000	1.495.207	1.437.000
2	Venituri proprii - mii lei	45.000	39.607	70.000	69.207	48.000
3	Subvenții-mii lei	1.410.000	1.394.649	1.486.000	1.426.000	1.389.000
4	Gradul de creșterea a surselor atrase/venituri proprii	3,09	2,76	4,5	4,63	3.34

Din tabelul de mai sus rezultă că instituția nu și-a realizat veniturile proprii propuse pe anul 2012 (- 0,33%) iar în anul 2013 gradul de acoperire a crescut cu + 0,13%.

- 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.	INDICATORI	2012		2013		2014
		PROPUS	REALIZAT	PROPUS	REALIZAT	PROPUS
1	Cheltuieli totale, din care: - mii lei	1.455.000	1.434.256	1.556.000	1.495.207	1.437.000
2	cheltuieli de personal	902.000	891.574	1.047.000	1.022.717	1.064.000
3	cheltuieli de întreținere	553.000	542.682	497.000	461.044	364.000
4	cheltuieli de capital	0	0	12.000	11.446	9.000

d.2. analiza comparativă a cheltuielilor (estimate și, după caz realizate) în perioada/perioadele indicate în caietul de obiective, după caz, completate cu informații solicitate/obținute de la instituție:

An/ Nr. crt.	Programul	Tipul proiectului	Denumirea proiectului	Deviz estimat	Deviz realizat	Observații, comentarii, concluzii
2012	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1.	Programe de cercetare	Proiect mediu	- Șantierul arheologic Ripiceni - Holm	5.000	5.600	
		Proiect mediu	Șantierul arheologic Bucecea - Biserica Pustie	5.000	1.800	
2.	Protecție, conservare, restaurare	Proiect mare	- Restaurare și conservare piese din patrimoniul Secției Etnografie	12.000	14.034	
3.	Valorificarea Patrimoniului	Proiect mare	- Amenajări expoziționale la Casa Ventura, Muz. Arh. Săveni și Casa Memorială „G. Enescu” Liveni	120.000	46.000	
		Proiect mediu	- Sesiunea Națională de comunicări științifice „N. Iorga - comemorare”	5.000	1.240	
		Proiect mic	Concert cameral susținut de ansamblul „Remember Enescu”		1.000 din sponsorizări	
		Proiect mic	Concert cameral susținut de ACCORDO	1.000	890	
4.	Programe de achiziții publice și reabilitarea spațiilor existente	Proiect mare	Reparații exterioare și igienizare la Muzeul de Arheologie Săveni	81.000	79.110	
		Proiect mediu	Reparații și igienizare la Muzeul de Științe ale Naturii Dorohoi	30.000	33.644	
		Proiect mediu	Reparații și igienizare Laborator ceramică la Muzeul de Istorie Botoșani	30.000	24.624	
		Proiect mediu	Înlocuire ușă la Muzeul de Științe ale Naturii Dorohoi		4.477	
		Proiect mediu	Înlocuire draperii și mocheta în sălile de expoziție de la		11.405	

			Muzeul de Istorie Botosani			
5.	Programe de valorificare și marketing muzeal	Proiect mediu	Volum „Octav Onicescu - Scrisori către Luigia”	3.000	2.800	
		Proiect mediu	Publicare volum <i>Acta Moldaviae Septentrionalis</i> 2012	9.000	8.800	
6.	Îmbogățirea patrimoniului	Proiect mic	Îmbogățirea patrimoniului prin donații	-	-	
	total: 6		total: 15	total: 296.000	total: 235.424	
An/ Nr.crt 2013	Programul	Tipul proiectului	Denumirea proiectului	Deviz estimat	Deviz realizat	Observații, comentarii concluzii
1.	Programe de cercetare	Proiect mediu	Șantierul arheologic Bucecea -Biseriaca Pustie	8.000	6.315	
2.	Programe de conservare, restaurare	Proiect mediu	Restaurare pictură O. Băncilă - Panselute	5.000	4.500	
3.	Program de protecție	Proiect mediu	- Instalare sistem de alarmă la Casa Memorială „G. Enescu” Liveni	2.200	2.351	
4.	Programe de achiziții publice și reabilitarea spațiilor existente	Proiect mare	Reparații și igienizare la Casa Memorială „G. Enescu” Liveni + împrejmuire	70.000	72.539	
		Proiect mediu	Reparații acoperiș și săli deteriorate de inundații	30.000	21.053	
		Proiect mediu	Reparații atelier restaurare metal (parțial)	26.000	25.153	
5.	Programe de valorificare și marketing muzeal	Proiect mediu	Publicare volum <i>Acta Moldaviae Septentrionalis</i> 2013	8.800	8.800	
		Proiect mediu	Publicare „Repertoriul arheologic al județului Botoșani”	11.723	9.537	
		Proiect mediu	Publicare pliant Muzeu Etnografic	2.500	800	
	total: 5		total: 9	total: 164.023	total: 125.895	
An/ Nr.crt 2013	Programul	Tipul proiectului	Denumirea proiectului	Deviz estimat	Deviz realizat	Observații, comentarii concluzii
1.	Programe de conservare, restaurare	Proiect mediu	- restaurare piese ceramică	4.500	4.500	
		Proiect mediu	- restaurare tablou din patrimoniul Secției de Artă	6.000	4.174	
2.	Programe de valorificare	Proiect mediu	- tipărire pliant prezentare Casa Mem. „N. Iorga”	1.000	335	
3.	Programe de achiziții publice și	Proiect mediu	Reparații și igienizare la Muzeul de Științe ale Naturii Dorohoi - 3sali de expoziție	40.000	30.557	

	reabilitarea spațiilor existent		pentru amenajare diorame			
4.	Programe de valorificare și marketing muzcal	Proiect mediu	Publicare volum <i>Acta Moldaviae Septentrionalis</i> 2014	9.000		
	total: 4		total: 5	total: 60.500	total: 39.566	

Din analiza comparativă a cheltuielilor rezultate în cadrul programelor perioadei 2012-2014 observăm că de fiecare dată nu s-a reușit o estimare corectă a sumelor ce vor fi utilizate, ele fiind de fiecare dată cu cca. 20-30 % mai mici decât cele prognozate a fi cheltuite.

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

Nr. Crt.	INDICATORI	2012		2013		2014	
		PROPUS	REALIZAT	PROPUS	REALIZAT	PROPUS	REALIZAT
1	Cheltuieli totale ale instituției	1.455.000	1.434.256	1.556.000	1.495.207	1.437.000	în execuție
2.	Venituri proprii	45.000	39.607	70.000	69.207	48.000	în execuție
3.	Gradul de acoperire a surselor atrase/venituri proprii	3,09%	2,76%	4,5%	4,63%	3.34%	în execuție

Din tabelul de mai sus rezultă faptul că gradul de acoperire a cheltuielilor totale ale instituției din venituri proprii a înregistrat un trend crescător – 2,76% în anul 2012 și 3,34% în anul 2013.

- analiza veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției, pe categorii de bilete/tarife practicate: preț întreg/preț redus/bilet profesional/bilet onorific, abonamente, cu menționarea celorlalte facilități practicate:

Analiza efectuată asupra gradului de acoperire din veniturile proprii realizate din activitatea de bază relevă faptul că acestea provin din bilete de intrare pentru vizitatori, cuantumul acestora fiind stabilite pe categorii sociale (elevi, pensionari și grupuri – cu preț redus (2 lei) iar pentru celelalte categorii la prețul de 4 lei); în perioada anilor 2012-2013 au fost realizate venituri în sumă de 20.108 lei (2012) și 26.107 (2013).

- analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției:

În perioada analizată, Muzeul Județean Botoșani a realizat venituri proprii din alte activități în suma de **19.499** lei (aferenți anului 2012) și **43.100** lei în anul 2013, sumele rezultând din vânzarea de publicații, chirii, taxe foto/video, finanțări proiecte AFCN, tarife ghidaj, adaos vânzări etc. Observăm un trend ascendent al acestora pe parcursul anului 2013.

- analiza veniturilor realizate din prestări de servicii culturale în cadrul parteneriatelor cu alte autorități publice locale:

Nu este cazul.

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

Nr. Crt.	INDICATORI	2012		2013		2014
		PROPUS	REALIZAT	PROPUS	REALIZAT	PROPUS
1.	Venituri total-mii lei	1.455.000	1.434.256	1.556.000	1.495.207	1.437.000
2.	Venituri proprii - mii lei	45.000	39.607	70.000	69.207	48.000
3.	Subvenții - mii lei	1.410.000	1.394.649	1.486.000	1.426.000	1.389.000
4.	Gradul de acoperire a surselor atrase/venituri proprii	3,09%	2,76%	4,5%	4,63%	3.34%
5.	Gradul de creșterea a surselor atrase/ venituri proprii		-0,33%		+0,13%	

d.5. analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor;

Nr. Crt.	INDICATORI	2012		2013		2014
		PROPUS	REALIZAT	PROPUS	REALIZAT	PROPUS
1.	Personal conform statutului de funcții aprobate	48,5	48,5	52,5	52,5	47,5
2.	Cheltuieli totale, din care	1.455.000	1.434.256	1.556.000	1.495.207	1.437.000
3.	Cheltuieli de personal	902.000	891.574	1.047.000	1.022.717	1.064.000
4.	Ponderea cheltuielilor de personal	62%	62,16%	67,28%	68,4%	74%

d.6. analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total:

Nr. Crt.	INDICATORI	2012		2013		2014
		PROPUS	REALIZAT	PROPUS	REALIZAT	PROPUS
1.	Cheltuieli totale, din care	1.455.000	1.434.256	1.556.000	1.495.207	1.437.000
2.	Cheltuieli de capital	0	0	12.000	11.446	9.000
3.	Ponderea cheltuielilor de capital	0%	0%	0,77%	0,76%	0,63

d.7. analiza gradului de acoperire a salariilor din subvenție/alocație.

Nr. Crt.	INDICATORI	2012		2013		2014
		PROPUS	REALIZAT	PROPUS	REALIZAT	PROPUS
1.	Gradul de acoperire a salariilor din subvenție	100%	100%	100%	100%	100%

In perioada 2012-2014, gradul de acoperire a salariilor din subvenție a fost de 100%.

- ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele de muncă (drepturi de autor, drepturi conexe, contracte și convenții civile);

	2012	2013	2014
Total cheltuieli	1.434.256	1.495.207	1.437.000
Subvenție	1.394.649	1.426.000	1.389.000
Contracte civile, drepturi de autor	35.412	57.147	45.652
Ponderea contractelor în total cheltuieli	2,47%	3,82%	3,18%
Ponderea contractelor în total subvenție	2,54%	4,01%	3,29%

d.8. cheltuieli pe beneficiar, din care:

- din subvenție și din venituri proprii:

Nr. Crt.	INDICATORI	2012		2013		2014
		PROPUS	REALIZAT	PROPUS	REALIZAT	PROPUS
1.	Cheltuieli totale	1.455.000	1.434.256	1.556.000	1.495.207	1.437.000
2.	Cheltuieli pe beneficiar din care:	45,19	39,81	43,22	41,17	39,81
3.	- din subvenție	43,79	38,71	41,28	39,26	38,48
4.	- din venituri proprii	1,40	1,10	1,94	1,91	1,33
5.	Numărul de beneficiari	32.200	36.030	36.000	36.320	36.100

E. Strategia, programele și planul de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice a instituției, conform sarcinilor și obiectivelor formulate de autoritate:

e.1. prezentarea strategiei culturale pentru întreaga perioadă de management;

Prezenta strategie managerială pentru dezvoltarea culturii în perioada 2015-2017 se întemeiază pe trei demersuri analitice: evaluarea situației actuale a instituției, diagnoza realității culturale (Strategia de dezvoltare economico-socială a județului Botoșani) și a așteptărilor societății civile, a specialiștilor și a publicului. Aceste aspecte primordiale oferă premisele și argumentele pentru fundamentarea prezentului proiect de management. Ca urmare, strategia managerială pentru perioada 2015-2017 va plasa ca prioritate zero realizarea unui dialog real, activ, sistematic între Muzeul Județean Botoșani și mediul cultural din toate localitățile județului, care să pună în acțiune corelația funcțională dintre două deziderate: pe de o parte, cultura asigură un climat armonios și atractiv, constituind un factor determinant în asigurarea coeziunii sociale; pe de altă parte, administrațiile publice și mediul economic generează resursele necesare susținerii și dezvoltării ofertei culturale.

Principiile strategiei: a) punerea în valoare a patrimoniului cultural – fără a fi cenzurat pe criterii etnice, religioase, politice sau intereselor de grup; în acest scop, am propus un program separat pentru cercetarea și conservarea acestuia; b) cooperarea între instituțiile chemate la îndeplinirea dezideratului de mai sus prin dezvoltarea formelor de parteneriat; c) elaborarea și prezentarea unor oferte culturale (programe și proiecte) în consens cu așteptările tuturor categoriilor de beneficiari; d) promovarea patrimoniului botoșănean în statele vecine și în țările U.E; e) practicarea unui management cultural modern, utilizând cele mai bune practici din domeniul culturii, concomitent cu o gestionare corectă, eficientă și legală a resurselor umane și materiale de care dispune instituția; aplicarea unui sistem concret de control intern/managerial. **Procedee:** a) stabilirea obiectivelor strategice; b) fixarea țintelor tactice; c) fixarea acțiunilor specifice pe fiecare program/proiect ce vor fi implementate în anii 2015-2017.

Strategia culturală este bazată pe următoarea structură: A. Misiune; B. Obiective; C. Programe/proiecte majore; D. Plan de acțiune; E. Organizare, metode, proceduri; F. Surse de finanțare;

Misiune:

Misiunea Muzeului Județean Botoșani este de a educa și instrui publicul, de a-l informa și trezi interesul acestuia pentru istoria locală și națională, tradițiile și obiceiurile din zona etnografică Botoșani, pentru cunoașterea aportului adus de botoșăneni la istoria și cultura națională, pentru viața și opera personalităților de excepție din județul Botoșani.

Obiective: a) Asigurarea *managementului resurselor umane* prin organizarea precisă și coerentă a activității tuturor compartimentelor și ale angajaților; b) aplicarea unui *management economico-financiar* eficient privind fundamentarea, propunerea și execuția BVC (venituri, subvenții, venituri proprii) și cheltuirea judicioasă a resurselor financiare (de personal, bunuri și servicii care sunt necesare instituției, cheltuieli de capital care să asigure o dezvoltare a bazei materiale a instituției; c) *managementul administrativ*, vizând reglementările interne pentru organizarea și funcționarea ireproșabilă a instituției, emiterea de decizii pertinente, la timp, în condițiile gestionării riscurilor inerente și a reprezentării în relațiile cu terții; d) *managementul proiectelor*: o bună pregătire și desfășurarea integrală a programelor și proiectelor propuse, cu obținerea rezultatelor și a indicatorilor culturali estimați; e) *revigorarea activității științifice* (resurse umane specializate; f) *dezvoltarea schimburilor culturale cu țările vecine și cu statele UE* în scopul cunoașterii patrimoniului botoșănean; g) *editarea unor lucrări științifice* care să scoată în evidență patrimoniul cultural al județului Botoșani; h) *asigurarea asistenței metodice de specialitate* pentru așezămintele culturale din județ;

Programe/proiecte majore: Anual, îmi propun să realizez 6-7 programe cu 10-12 proiecte majore, de nivel regional, național și internațional și un număr mare de proiecte mici.

Surse de finanțare: sursele de finanțare principale provin din subvenții de la bugetul Consiliului Județean Botoșani și din venituri proprii. Pentru perioada următoare îmi propun să creștem gradul de acoperire a cheltuielilor necesare din venituri proprii, prin proiecte care să atragă publicul vizitator, dar și ca urmare a obținerii unor sponsorizări. În execuția bugetului de venituri și cheltuieli propriu ținem cont și de optimizarea costurilor de realizare a programelor și proiectelor pentru a oferi publicului acțiuni de calitate; de asemenea, îmi propun să organizez un număr limitat de acțiuni pentru categoriile defavorizate (pensionari, veterani de război) și pentru cele cu nevoi speciale (adultți, tineri și copii instituționalizați în centrele de asistență socială din județul Botoșani).

Așadar, ca **strategie pe termen scurt și mediu** la nivelul Muzeului Județean Botoșani pentru promovarea activităților se vor realiza următoarele: a) publicitate clasică precum: spoturi tv la televiziunea locală Tele M; TVR Iași și TVR Cultural și radio la Radio; publicitate în ziare și reviste de specialitate, conferințe de presă (minim una pe lună), distribuirea de flyere de promovare, afișarea în zonele special amenajate de primărie; b) realizarea unui calendar anual de activități ce va fi publicat pe site-ul instituției; c) tipărirea de vederi; d) organizarea de vernisaje, conferințe și sesiuni de comunicare bine promovate în mass-media e) realizarea unor reviste de eveniment; f) se vor acorda, prin fișa postului, atribuții de PR unui angajat în vederea realizării unei strategii coerente.

Un accent deosebit se va pune pe comunicarea on-line, având în vedere că atât mass-media locală, cât mai ales tânăra generație și nu numai își culege informații utilizând aceste canale.

Așadar site-ul unității va trebui îmbunătățit astfel: prezentarea activității instituției de o așa manieră încât să ofere celor interesați - persoane de specialitate, turiști, persoane interesate de colaborări etc. - informații privitoare la zonele turistice ale județului precum și întregul potențial cultural existent; crearea pentru fiecare eveniment a unui *landing page* (pagină de eveniment) cu toate detaliile necesare (data, ora, locația, descrierea evenimentului, scopul evenimentului, publicul țintă, avantajele participării la eveniment. Aceasta va avea integrată partea de *social sharing*: Facebook Like & Share, Twitter; integrarea unei forme de *feedback* direct *Facebook Comments* deoarece aceasta sporește posibilitatea de vizualizare a evenimentului.

Rezultatul acestei strategii trebuie să fie crearea unui brand local bine definit care să capete în timp consistență și notorietate.

e.2. programele propuse pentru întreaga perioadă de management cu denumirea și, după caz, descrierea fiecărui program, a scopului și țintei acestora, exemplificări:

Pentru perioada 2015 – 2017 considerăm că este normal și eficient din toate punctele de vedere să asigurăm continuitatea programelor și proiectelor eficiente, dar și completarea lor cu programe noi, după cum urmează:

Nr. Crt.	Denumire program	Descrierea pe scurt și ținta acestora
1.	Dezvoltarea Patrimoniului Muzeal	Punerea în valoare a patrimoniului muzeal și dezvoltarea sa prin introducerea în inventarul muzeal a pieselor valoroase rezultate în urma săpăturilor arheologice de pe suprafața județului Botoșani, a materialelor de importanță științifică rezultate din prospecțiuni paleontologice, din colectări de materiale biologice, donații, achiziții etc.
2.	Gestiunea și Evidența Patrimoniului	Acțiuni periodice de gestiune și evidență a patrimoniului în conformitate cu legislația în vigoare (expertizare, inventariere, clasare, completare fișe analitice etc.).
3.	Cercetarea științifică	Acțiuni de cercetare, promovare și valorificare științifică a patrimoniului cultural din județul Botoșani (cercetări de teren, săpături arheologice, studii științifice, simpozioane, sesiuni de comunicări științifice etc.).
4.	Protejarea, Conservarea și Restaurarea Patrimoniului	Acțiuni dirijate privind conservarea și restaurarea patrimoniului muzeistic din colecțiile instituțiilor și asigurarea microclimatului necesar depozitării și expunerii sale.
5.	Editare și tipărire publicații	Proiecte de publicare a materialelor științifice rezultate din acțiunile de cercetare și promovarea valorilor culturale botoșănene.
6.	Program de valorificare expozițională și reabilitări	Acțiuni culturale, expoziții temporare, colocvii, târguri, reorganizări expoziții etc. Reabilitări ale spațiilor și reamenajări expoziționale
7.	Dezvoltarea managementului cultural	Perfecționarea profesională a angajaților din rețeaua muzeistică a instituției.

Pentru perioada **2015 – 2017** îmi propun următoarele programe culturale:

1. Dezvoltarea Patrimoniului Muzeal

Descriere, scop, țintă: Acest program are rolul de a actualiza a completa și a pune în valoare în permanență colecțiile Muzeului Județean Botoșani. Se va ține cont de faptul că pe lângă importanța istorico-documentară, științifică sau estetică a bunurilor muzeale deținute de muzeu, un rol important îl au și valoarea financiar-contabilă a pieselor înregistrate. Concret, se vor realiza următoarele:

- introducerea în proprietatea muzeului a materialelor de importanță științifică rezultate din prospecțiuni paleontologice, din colectări de materiale biologice, efectuate în regim propriu sau în colaborare;

- introducerea în inventarul muzeal a pieselor valoroase rezultate în urma săpăturilor arheologice de pe suprafața județului Botoșani;

- preluarea și înregistrarea donațiilor făcute de salariații proprii, colaboratori, colecționari particulari, artiști plastici, meșteri populari, scriitori, oameni de știință;

- achiziționarea unor documente și obiecte cu caracter istoric, memorialistic, numismatic, etnografic, științific și artistic, oferite spre vânzare de către diverse persoane fizice sau juridice în limita bugetului alocat sau constituit din venituri extrabugetare;

- preluarea prin transfer a unor bunuri care să vină în completarea materialului deja existent în muzeele noastre.

2. Gestiunea și Evidența Patrimoniului

Acțiunile din cadrul programului vor viza următoarele direcții, în conformitate cu legislația în vigoare: realizarea periodică a inventarului pentru bunuri muzeale (o dată la 5 ani sau în cazuri excepționale la pensionarea sau plecarea din sistem a gestionarilor); expertizarea și evaluarea bunurilor propuse spre inventariere; includerea în registrele de inventar a obiectelor rezultate din cercetările recente, donații și achiziții; alcătuirea inventarelor de sală pentru expozițiile permanente și temporare; întocmirea fișelor analitice de evidență; întocmirea fișelor de restaurare; întocmirea fișelor de conservare pentru bunurile care sunt incluse în expoziții naționale și internaționale; selectarea și întocmirea documentației de clasare pentru bunurile muzeale din categoriile fond și tezaur ale patrimoniului cultural național; completarea fișelor statistice și transmiterea acestora către Direcția Județeană de Statistică.

Se va avea în vedere și pregătirea teoretică permanentă a personalului care gestionează bunuri de patrimoniu precum și asigurarea dotărilor tehnico-organizatorice minimale pentru gestionarea corespunzătoare a patrimoniului (funcție de bugetele alocate).

3. Cercetarea științifică

În cadrul programului sunt incluse toate acțiunile de cercetare, promovare și valorificare științifică a patrimoniului cultural din județul Botoșani. Sunt prevăzute proiecte precum: realizarea unor studii teoretice, monografii, cataloage, albume de artă; cercetarea sistematică a siturilor arheologice de la Bucecea, Ripiceni și alte obiective de interes; săpături arheologice cu caracter de salvare și supravegheri în zonele obiectivelor de investiții publice sau private din județ, la solicitarea beneficiarilor; prelucrarea științifică a materialelor rezultate din cercetările instituției în scopul publicării și valorificării lor prin expoziții și comunicări, participări la sesiunea de rapoarte; cercetări de teren (periegheze și colectări de materiale cu caracter științific) în scopul îmbogățirii patrimoniului muzeal al județului Botoșani; organizarea unor simpozioane, sesiuni de comunicări științifice etc.; realizarea lucrărilor științifice care urmează a fi publicate atât în anuarul muzeului cât și în publicațiile de specialitate ale muzeelor care organizează sesiuni științifice.

4. Protejarea, Conservarea și Restaurarea Patrimoniului

În acest program au fost incluse toate proiectele și măsurile ce vizează: montarea, completarea și menținerea în stare de funcționare a sistemelor antiefracție și PSI la toate muzeele din subordine; asigurarea unor condiții de microclimat pentru bunuri aflate în expoziții și depozite prin continuarea politicii de achiziții de aparatură specifică (dezumidificatoare); procurarea de aparatură și materiale specifice atelierelor de restaurare – conservare existente precum și lucrări de amenajare a atelierului de restaurare metal și lemn; prelucrarea primară a materialelor provenite de pe șantierele arheologice, din periegheze, donații și achiziții și expedierea lor către atelierelor de conservare, restaurare; conservarea bunurilor culturale aflate în depozite și expoziții, verificarea permanentă a stării lor de sănătate și intervenția rapidă în cazul constatării unor atacuri biologice; restaurarea obiectelor muzeale în baza planurilor de restaurare întocmite de specialiștii muzeului, din colecțiile vechi sau din cele intrate recent în inventarul instituției; menținerea în stare de funcționare a tuturor celor 9 imobile aflate în administrarea instituției, prin executarea lucrărilor de reparații capitale și curente precum și a serviciilor de întreținere.

5. Editare și tipărire publicații

Program ce include proiecte de publicare a materialelor științifice rezultate din acțiunile de cercetare și promovarea valorilor culturale botoșănene, tipărirea anuarului științific al Muzeului, „*Acta Moldaviae Septentrionalis*”, cataloage de expoziție, plante de prezentare a colecțiilor, studiile și cercetările cercetătorilor din instituție, monografiile etc.

6. Program de valorificare expozițională și reabilitări

Programul presupune organizarea în următoarea perioadă de management expoziții temporare menite să marcheze momente importante din istoria locală și națională, omagierea personalităților remarcabile născute în județul Botoșani, expoziții organizate de alte muzee în colaborare cu instituția noastră și itinerate la Botoșani, expoziții organizate de colecționari, instituții, asociații și organizații neguvernamentale în parteneriat cu muzeul. Acestea au menirea de a aduce un număr cât mai mare de vizitatori și totodată surse suplimentare la bugetul propriu. Tot aici sunt incluse proiectele de reabilitări ale spațiilor și reamenajări expoziționale

7. Dezvoltarea managementului cultural

Descriere, scop, țintă: Acest program va asigura un flux accentuat al schimburilor de experiență, dezvoltarea parteneriatelor și sporirii cunoștințelor și metodelor de organizare a activității culturale de către toți angajații Muzeului Județean Botoșani. Programul cuprinde proiecte și acțiuni concrete, anual, în scopul perfecționării profesionale a angajaților din rețeaua muzeistică a instituției.

e.3. proiecte propuse în cadrul programelor pentru perioada 2015-2017:

Nr. Crt.	Programul	Tip proiect	Denumire proiect
(1)	(2)	(3)	(4)
1.	Dezvoltarea Patrimoniului Muzeal	Mic Mediu Mic	- Îmbogățirea patrimoniului prin donații - Îmbogățirea patrimoniului prin achiziții de piese de patrimoniu - Îmbogățirea patrimoniului prin introducerea în inventarul muzeal a pieselor valoroase rezultate în urma săpăturilor arheologice
2.	Gestiunea și Evidența Patrimoniului	Mediu Mediu	- Expertizare și evaluare istorie, artă, etnografie, memorialistică - Expertizare și evaluare arheologie și numismatică - Clasare obiecte și imobile patrimoniu
3.	Cercetarea științifică	Mediu Mic Mare	- Șantierul arheologic Ripiceni-Holm - Cercetări de teren în vederea identificării unor puncte arheologice din perioada sec. IV-XIV d.Hr. - Sesiune națională de comunicări științifice
4.	Protejarea, Conservarea și Restaurarea Patrimoniului	Mediu Mediu Mediu Mediu	- Restaurare piese ceramice rezultate din săpături arheologice; - Restaurare piese lemn din colecția Secției Etnografie; - Restaurare piese metal din colecția Secției Istorie - Arheologie; - Restaurare piese textile din colecția Secției Etnografie; - Restaurare tablouri din colecția secției de Artă - Etnografie;

F. Previzionarea evoluției economico-financiare a instituției, cu menționarea resurselor financiare necesare spre a fi alocate de către autoritate:

f.1. previzionarea evoluției economico-financiare a instituției pentru următorii 3 ani, corelată cu resursele financiare necesare de alocat din bugetul Consiliului Județean Botoșani:

Nr. crt.	Indicatori	2015	2016	2017
1.	Venituri total	2.841.625	2.958.303	3.000.000
2.	Subvenții CJ	2.793.625	2.909.303	2.950.000
3.	Venituri proprii	48.000	49.000	50.000
4.	Cheltuieli totale - din care:	2.841.625	2.958.303	3.000.000
5.	Cheltuieli de personal	1.140.925	1.188.303	1.200.000
6.	Bunuri și servicii	563.700	570.000	600.000
7.	Cheltuieli de capital	1.137.000	1.200.000	1.200.000
8.	Gradul de creștere a surselor atrase/ veniturilor proprii în totalul veniturilor	1,689%	1,656%	1,666%

Pentru anii 2014-2016 sunt necesare fonduri importante la titlul „Cheltuieli de capital” pentru înnoirea echipamentelor de redare a sunetului , întrucât cele existente sunt uzate fizic și moral, cât și pentru achiziționarea unor costume populare, cizme și pantofi (sau opincuțe), căciuli, sumane, precum și un mijloc de transport.

- **previzionarea evoluției cheltuielilor de personal ale instituției;**

Nr. crt.	Indicatori	2015	2016	2016
1.	Cheltuieli totale - din care:	2.841.625	2.958.303	3.000.000
2.	Cheltuieli de personal	1.140.925	1.188.303	1.200.000
3.	%	40,15	40,16	40,00

- **previzionarea evoluției veniturilor propuse a fi atrase de către candidat, cu menționarea surselor vizate**

Nr. crt.	Indicatori	2015	2016	2017
1.	Venituri totale	2.841.625	2.958.303	3.000.000
2.	Venituri proprii	48.000	49.000	50.000
3.	Grad de acoperire %	1,68	1,65	1,66

Sursele estimate pentru atragerea veniturilor proprii sunt: taxe de vizitare, vânzare de publicații. Organizare expoziții, supraveghere arheologica, taxe foto. chirii.

f.2. previzionarea evoluției costurilor, cuprinsă în anexa nr. 2, aferente proiectelor (din programele propuse) prin realizarea unei proiecții financiare privind investițiile preconizate în proiecte, cuprinsă în anexa nr. 3, pentru întreaga perioadă de management:

Tabelul valorilor de referință ale costurilor aferente investiției:

Categoriile de investiții în	Limite valorice ale investiției în proiecte din perioada precedentă	Limite valorice ale investiției în proiecte propuse pentru perioada
------------------------------	---------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------

proiecte		de management 2015 -2017
Mici	De la 0 la 600	De la 0 la 1.000
Medii	De la 601 la 10.000	De la 1.001 la 25.000
Mari	De la 10.001 la 150.000	De la 25.001 în sus

Vezi *Anexa 3*

f.3. proiecția veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției pe categorii de bilete/tarife practicate, cuprinsă în anexa nr. 4:

Categorii	2015	2016	2017
Venituri proprii din taxă de vizitare	26.000	27000	28000
Venituri proprii din vânzări de publicații	10.000	10.000	10.000
Venituri din chirii	6.000	6.000	6.000
Venituri proprii din tarife foto, filmare, adaos vânzări etc.	5.000	5.000	5.000
Venituri realizate din alte activități	1.000	1000	1.000
Total	48.000	49.000	50.000

Anexa 2
la planul de management

Tabelul valorilor de referință ale costurilor aferente investiției:

Categoriile de investiții în proiecte	Limite valorice ale investiției în proiecte din perioada precedentă	Limite valorice ale investiției în proiecte propuse pentru perioada de management 2015 -2017
Mici	De la 0 la 600	De la 0 la 1.000
Medii	De la 601 la 10.000	De la 1.001 la 25.000
Mari	De la 10.001 la 150.000	De la 25.001 în sus

Tabelul investițiilor în programe

Anexa 3

la planul de management

Nr. crt.	Programe/sursa de finanțare	Categoriile de investiții în proiecte	Nr. de proiecte în primul an (2015)	Investiție în proiecte în primul an (2015)	Nr. de proiecte în anul doi (2016)	Investiție în proiecte în anul doi (2016)	Nr. de proiecte în anul trei (2017)	Investiție în proiecte în anul trei (2017)	Total investiții în programe		
									(9)	(10)	(11)
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
(1)	Dezvoltarea Patrimoniului Muzeal	(mici) sub 1.001 lei	2	2.000	2	2.000	2	2.000	12.000	12.000	12.000
		(medii) între 1.001-25.000 lei	1	10.000	1	10.000	1	10.000			
		(mari) peste 25.000 lei	0	0	0	0	0	0			
	Gestiunea și Evidența Patrimoniului	(mici) sub 1.001 lei	0	0	0	0	0	0			
		(medii) între 1.001-25.000 lei	2	30.000	2	30.000	2	30.000	30.000	30.000	30.000
		(mari) peste 25.000 lei	0	0	0	0	0	0			
	Cercetarea științifică	(mici) sub 1.001 lei	1	1.000	1	1.000	1	1.000	41.000	41.000	41.000
		(medii) între 1.001-25.000 lei	1	10.000	1	10.000	1	10.000			
		(mari) peste 25.000 lei	1	30.000	1	30.000	1	30.000			
	Protejarea, Conservarea și Restaurarea Patrimoniului	(mici) sub 1.001 lei	0	0	0	0	0	0			
		(medii) între 1.001-25.000 lei	6	48.000	6	48.000	6	48.000	128.000	58.000	48.000
		(mari) peste 25.000 lei	1	80.000	1	10.000	0	0			

Editare și tipărire publicații	(mici) sub 1.001 lei	1	1.000	1	1.000	1	1.000	16.500	16.500	16.500	16.500
	(medii) între 1.001-25.000 lei	3	15.500	3	15.500	3	15.500				
	(mari) peste 25.000 lei	0	0	0	0	0	0				
Program de valorificare expozițională	(mici) sub 1.001 lei	13	5.000	13	5.000	13	5.000	1.155.000	1.005.000	1.005.000	1.005.000
	(medii) între 1.001-25.000 lei	0	0	0	0	0	0				
	(mari) peste 25.000 lei	5	1.150.000	3	1.000.000	3	1.000.000				
Dezvoltarea managementului cultural	(medii) între 1.001-25.000 lei	2	8.000	2	8.000	2	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
(2) TOTAL, din care:		Total nr. proiecte în primul an= 39	Total investi-ție în proiecte în primul an (lei)= 1.390.500	Total nr. proiecte în anul doi = 37	Total investi-ție în proiecte în anul doi (lei)= 1.170.500	Total nr. proiecte în anul trei= 36	Total investi-ție în proiecte în anul trei (lei) = 1.160.500	1.390.500	1.170.500	1.160.500	
(3) Surse atrase		5	48.000	5	49.000	6	50.000	48.000	49.000	50.000	
(4) Bugetul autorității		34	1.342.500	32	1.121.500	30	1.110.500	1.342.500	1.121.500	1.110.500	

Anexa 4
la planul de management

**Tabelul veniturilor proprii realizate din activitatea de bază,
specifică instituției***

Perioada	Nr. proiecte proprii	Nr. minim beneficiari	Nr. minim bilete vândute	Venituri
2015	39	36.000*	13.000	26.000
2016	37	36.200*	13.500	27.000
2017	36	36.300*	14.000	28.000

*numărul minim de beneficiari include și categoriile de vizitatori pentru care se aplică gratuități