

PROIECT DE MANAGEMENT

Pentru perioada februarie 2019 – februarie 2024

Complexul Muzeal de Științe ale Naturii Constanța

Prezentul proiect de management a fost elaborat în conformitate cu prevederile OUG nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 269/2009, precum și cu cerințele din caietului de obiective. Lucrarea are 30 de pagini și anexe, conform cerințelor prevăzute în anunțul public pentru concurs.

Structura proiectului de management

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

1. Colaborarea cu instituții, organizații, grupuri informale care se adresează aceleiași comunități;
2. Analiza SWOT (analiza mediului intern și extern, puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări);
3. Evoluția imaginii existente și măsuri luate pentru îmbunătățirea acesteia;
4. Măsuri luate pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari;
5. Grupurile-țintă ale activităților instituției;
6. Profilul beneficiarului actual.

B. Evoluția profesională a instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia:

1. Adecvarea activității profesionale a instituției la politicile culturale la nivel național și la strategia culturală a autorității;
2. Orientarea activității profesionale către beneficiari;
3. Analiza principalelor direcții de acțiune întreprinse.

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

1. Măsuri de organizare internă;
2. Propuneri privind modificarea reglementărilor interne;
3. Sinteza activității organismelor colegiale de conducere;
4. Dinamica și evoluția resurselor umane ale instituției (fluctuație, cursuri, evaluare, promovare, motivare/sanționare);

5. Măsuri luate pentru gestionarea patrimoniului instituției, îmbunătățiri/refuncționalizări ale spațiilor;
6. Măsuri luate în urma controalelor, verificării/auditării din partea autorității sau a altor organisme de control în perioada raportată.

D. Evoluția situației economico-financiare a instituției:

1. Analiza datelor financiare din proiectul de management corelat cu bilanțul contabil al perioadei raportate.
2. Evoluția valorii indicatorilor de performanță în perioada raportată, conform criteriilor de performanță ale instituției.

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

Se realizează prin raportare la:

1. Viziune;
2. Misiune;
3. Obiective (generale și specifice);
4. Strategie culturală, pentru întreaga perioadă de management;
5. Strategie și plan de marketing;
6. Programe propuse pentru întreaga perioadă de management;
7. Proiecte din cadrul programelor;
8. Alte evenimente, activități specifice instituției, planificate pentru perioada de management.

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.
2. Numărul de beneficiari estimați pentru următoarea perioadă de management.
3. Analiza programului minimal realizat.

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

Având o tradiție instituțională de peste jumătate de secol, momentul constituirii sale reprezentând inaugurarea Acvariului, secție fondată la 01.05.1958 după renovarea și utilizarea unei clădiri antebelice poziționată pe faleza municipiului. Cu o bună bază materială, constituită din elemente structurale cu potențe funcționale autonome, Complexul Muzeal de Științe ale Naturii din Constanța se constituie un reper important în peisajul cultural și științific al municipiului, cu valoare emblematică pentru oferta turistică a litoralului pontic, dar și pentru spațiul dobrogean în totalitatea lui. Instituția muzeală complexă, de importanță județeană, Complexul Muzeal de Științe ale Naturii - Constanța (denumit și abreviat C.M.S.N.), este subordonată Consiliului Județean Constanța și este atestată prin Ordinul 2331/17.02.2013 emis de Ministerul Culturii și publicat în Partea I a Monitorului Oficial nr. 427/15.07.2013. Beneficiind de o structură pluridisciplinară plurifuncțională, instituția dispune de următoarele secții constitutive: Acvariu, Delfinariu, Microrezervație și Expoziția de păsări exotice, Planetariu - Observator astronomic.

a.1. Instituții, organizații, grupuri informale (analiza factorilor interesați) care se adresează aceleiași comunități;

Complexul Muzeal de Științe ale Naturii este o instituție de cultură subordonată Consiliului Județean și coordonată prin Direcția de Turism și Coordonarea Instituțiilor de Cultură Subordonate are o strânsă colaborare cu celelalte instituții de cultură, în special cu muzeele județului. Totodată Dobrogea în ansamblu formează o comunitate și în consecință, muzeele celor două județe se adresează acesteia, ceea ce justifică o cooperare interjudețeană la nivelul ofertei muzeistice. Dată fiind componenta turistică care particularizează muzeul ca fanion din punct de vedere al rezultatelor economice la nivel național, colaborarea cu celelalte unități publice sau private ce acționează în sectorul turistic are o importanță deosebită. Agențiile de turism, unitățile hoteliere, trebuie să includă și oferta muzeelor dobrogene în structura managementului destinației turistice. În consecință dintre instituțiile culturale care se adresează aceleiași comunități și care ar trebui ca pe viitor să intre într-o colaborare mai strânsă în sensul gestionării ofertei muzeistice atât pentru vizitatorul local, cât și pentru turiști menționez: Muzeul Național de Istorie și Arheologie, Muzeul de Artă și cel de Artă Populară, Muzeul Marinei Române și cel de Istorie Militară din Constanța, Centrul Cultural Teodor Burada, Teatrul de Stat și Teatrul pentru copii și tineret Căluțul de Mare, iar pe de altă parte, Camera de Comerț, Industrie și Navigație, Administrația Bazinală de Apă Dobrogea Litoral, Rezervația Biosferei Delta Dunării, precum și agențiile de turism din Dobrogea, dar și la nivel național, unitățile hoteliere reprezentative de pe litoral și nu în ultimul rând Inspectoratul Școlar Județean, universitățile constănțene precum și întregul ansamblu al învățământului privat preșcolar și școlar. O importantă atenție va trebui acordată asociațiilor de profil respectiv Mare Nostrum, Oceanic Club, Societatea Ornitologică Română.

a.2. Analiza SWOT (analiza mediului intern și extern, puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări);

Un prilej de evidențiere a punctelor forte și a punctelor slabe, a oportunităților și a amenințărilor ce privesc instituția, se realizează printr-o diagnoză și auto-evaluare, instrumente de măsurare a progresului în timp al instituției, precum și al stadiului dezvoltării culturii organizaționale la nivel internațional, național și intern.

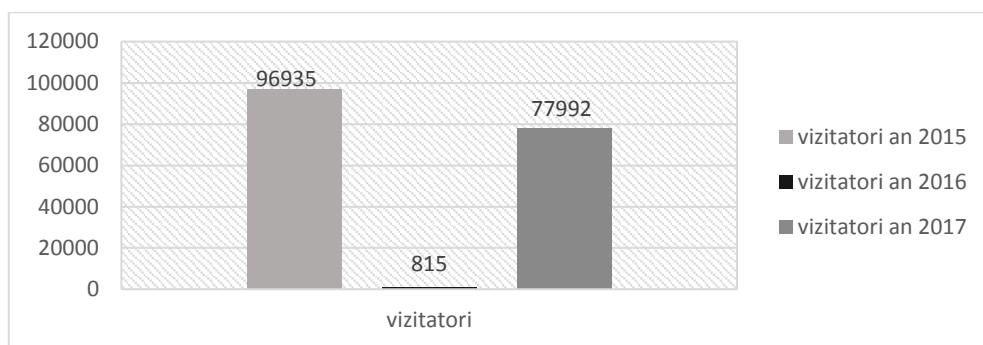
Pentru formularea unor obiective și linii de acțiune realiste, se prezintă analiza SWOT a obiectivului/instituției - Complexul Muzeal de Științe ale Naturii Constanța.

Punctele tari:	Puncte slabe:
<ul style="list-style-type: none"> • așezarea geografică - poziționarea obiectivelor în proximitatea zonei litorale; • notorietatea și popularitatea la nivel județean, regional, național și internațional; • existența unui brand muzeal, bazat pe o identitate vizuală clară și mesaje bine evidențiate; • ofertă culturală variată (secțiile Acvariu, Planetariu, Delfinariu, Microrezervație și Păsări exotice); • diversitate și complementaritate în domenii de activitate, cu adresabilitate pentru toate categoriile de vârstă, precum și un patrimoniu bivalent ce conține majoritar exemplare vii, dar și colecții naturalizate și tematice; • unicitatea secției Delfinariu și deținerea în patrimoniul viu a 2 exemplare de delfin și 1 exemplar de focă; • relații bilaterale naționale și internaționale pe termen mediu și lung cu instituții omoloage; • tradiție și experiență în educație cu adresabilitate în științe ale naturii, cu precădere în domeniul mediului marin; • participarea prin intermediul specialiștilor săi în colectivele științifice de organizare a unor sesiuni, conferințe și simpozioane naționale și internaționale; • capacitatea de atragere a fondurilor externe eligibile pentru fonduri europene nerambursabile; • sistem de filtrare modern în cadrul secției Delfinariu. 	<ul style="list-style-type: none"> • lipsa personalului de specialitate: conservator, restaurator și cercetător, dar și descreșterea personalului de specialitate – muzeografi; • Spațiile insuficiente, ce nu mai sunt corespunzătoare reglementărilor de mediu atât naționale cât și internaționale, fapt ce îngreunează îmbogățirea colecțiilor vii; • insuficiența spațiilor cu destinație de staționare/parcare în apropierea Complexului Muzeal; • nivelul scăzut al salarizării personalului contractant datorită reglementării date de către Legea-cadru nr. 153/2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice; • caracterul limitativ al perimetrului secției Microrezervație ce se datorează poziționării intraurbane, fapt ce restricționează extinderea și modernizarea parcului zoologic; • capacitatea insuficientă mai ales în perioada sezonului turistic pentru reprezentațiile din cadrul clădirii Planetariu (60 locuri); • prezentarea ofertei educaționale a secției Acvariu într-o clădire cu arhitectură emblematică, dar ce comportă aspecte negative la nivel de structură și spațiu de vizitare, limitate funcțional. Evoluția turistică a litoralului din ultimii ani a lăsat în urmă acvariul devenit prea mic – doar 1100 mp.
Oportunități:	Amenințări:
<ul style="list-style-type: none"> - extinderea ofertei cultural-educative prin achiziția de mamifere marine pentru secția Delfinariu (ex: pinguini, lei de mare, foci); - creșterea și de extinderea ofertei recreaționale cu elemente educaționale prin organizarea de expoziții temporare în domeniul științelor naturii; - modernizarea infrastructurii logistice pentru compartimentul Planetariu și Observator Astronomic; - modernizarea ofertei muzeistice prin construirea unui nou acvariu, multietajat, modern, pe o suprafață de 5000 mp, la sediul de pe bulevardul Mamaia; - accederea la foruri/organizații internaționale precum EAZA - Asociația Europeană a Grădinilor Zoologice și Acvariilor; EAAM – Asociația Europeană pentru Mamifere Acvatice; - implementarea de proiecte cu fonduri naționale și europene pentru noi atracții dar și modernizări; - creșterea potențialului turistic pentru regiune. 	<ul style="list-style-type: none"> - imposibilitatea modificării ordinului 1798/2007 privitor la spațiile minime pentru pinipede, în sensul corelării cu normele europene. Până atunci instituția va avea disponibil un singur bazin pentru aceste animale, iar din noiembrie 2023 - nici unul; - mișcările ecologiste și pseudo-ecologiste împotriva delfinariilor. Tendința europeană generală de limitare a spectacolelor cu animale; - dificultatea de a achiziționa a noi exemplare de animale datorită reglementărilor legislative privind deținerea acestora; - nerealizarea investiției de la delfinariu ce va duce la imposibilitatea prelungirii autorizației de mediu în noiembrie 2023; - reducerea interesului tinerei generații pentru recreere activă într-un parc zoologic ca efect al anti culturii comerciale ce restrânge interesul față de mediu natural.

a.3. Analiza imaginii existente a instituției și propuneri pentru îmbunătățirea acesteia;(Anexa A1 – Raport monitorizare media)

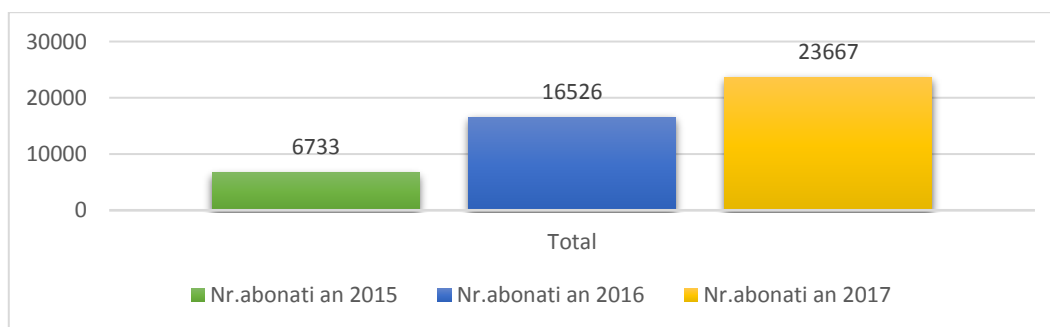
Personalul abilitat trebuie să asigure promovarea acțiunilor și activităților cultural educative, oferind prezentări ale ofertei instituționale. Consider că direcțiile principale de acțiune sunt: - apariții tematice în presă, la posturile de radio și televiziune locale și centrale; - prezența specialiștilor instituției, cu lucrări științifice din domeniu la sesiuni de comunicări și simpozioane naționale; - desfășurarea în cooperare cu Consiliului Județean Constanța, cu Inspectoratul Școlar Județean Constanta de acțiuni de educație ecologica; - acțiuni de promovare a imaginii instituției în mediul școlar și universitar; - distribuirea de materiale promoționale informative;

Promovarea programelor și activităților instituției se face în mediul on-line prin articole publicate în cadrul www.delfinariu.ro, dar și prin organizarea de campanii media tematice asupra ofertei instituționale. Se observă o accentuată accesare a informațiilor în mediul on-line, cu preponderență în perioada sezonului estival.



Grafic nr.1 Accesări vizitatori website www.delfinariu.ro perioada 2015-2017

Din punctul meu de vedere modernizarea culturală și tehnologică permite o promovare a activității instituției și în mediul on-line, iar publicitatea pe rețelele de socializare (Facebook, Twitter, Youtube, Instagram, etc.) poate fi considerată o metodă de marketing relativ nouă, dar cu o evoluție rapidă. Un argument îl constituie pagina de Facebook Delfinariu Constanța unde se observă o creștere semnificativă a numărului celor ce o urmăresc constant, în prezent instituția având 27.137 de urmăritori.



Grafic nr.2 Abonați Facebook Delfinariu Constanța perioada 2015-2017

Pentru îmbunătățirea imaginii deja existente, se impune o continuă prezență a instituției în domeniul social-media și stabilirea de mesaje educative raportate la grupurile țintă, dar și o intensificare a promovării în perioada de extrasezon, prin informarea publicului vizitator asupra disponibilității instituției, în vederea organizării de activități cultural-educative și lecții tematice. Numărul și diversitatea materialelor informative trebuie să crească, cu prezența acestora în publicații de specialitate, eventual editarea unei publicații informative care să fie transferabilă, recuperabilă după efectuarea vizitei. Numărul mare de vizitatori nu ar permite dotarea cu ghiduri electronice audio, dar există posibilitatea ca pe site-ul oficial să se introducă mai multe link-uri informativ – explicative, inclusiv în limbi străine.

a.4. Propuneri pentru cunoaștere a categoriilor de beneficiari (studii de consum, cercetări, alte surse de informare);

La nivel intern în CMSN există o evidență centralizată axată pe categorii de beneficiari, ce prezintă evoluția lunară a acestora, pe obiective și categorii de vârstă care prin analiză oferă informații primare despre dinamica și preferințele publicului vizitator. **(Anexa A2)**

Din 2018 s-a implementat un sistem informatizat de gestiune a vânzării de bilete inclusiv on-line, care pe viitor trebuie să furnizeze datele existente pentru elaborarea unei strategii direcționale, prin care să se aibă o continuă cunoștință de potențiali beneficiari în diferitele perioade ale anului.

Implementarea unor sisteme de evaluare internă a impactului relației beneficiar/instituție muzeală este necesară în vederea cunoașterii și îmbunătățirii ofertei cultural-educative în raport cu percepția și așteptările beneficiarilor, prin realizare de sondaje de opinie și chestionare în mediul on-line, dar și la sediu prin panouri electronice interactive.

a.5. Grupurile-țintă ale activităților instituției pe termen scurt/mediu;

Profilul muzeistic al instituției face ca adresabilitatea acesteia să aibă o deschidere largă către toate categoriile de beneficiari, iar informația transmisă are un caracter informativ-educational în sfera științelor naturii, a responsabilității față de mediu.

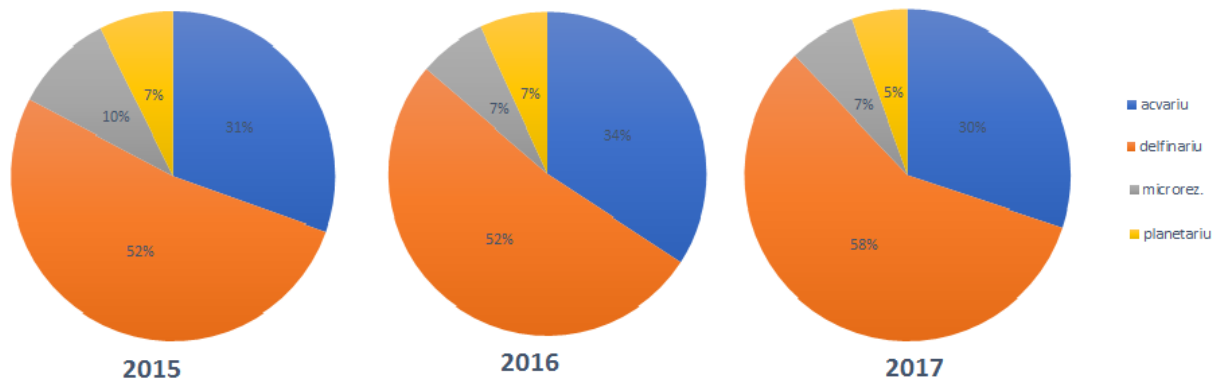
În perioada de sezon estival, principalul grup țintă este reprezentat de turiști - cu precădere familii cu copii, precum și grupuri organizate de către agențiile de turism. Avându-se în vedere acest aspect, se plasează acest public ca prioritar pentru sustenabilitatea economică-financiară a instituției.

În perioada de extrasezon, un important grup țintă pentru instituție este reprezentat de către categoria de beneficiar elev/student prin realizarea de activități cultural-educative, prelegeri, ateliere și lecții tematice ce au ca obiectiv principal conștientizarea problemelor de mediu, aspecte despre etologia animalelor, activități realizate cu preponderență în parteneriat cu Inspectoratul Școlar Județean Constanța și universitățile cu profil de științe ale naturii.

a.6. Profilul beneficiarului actual

Instituția muzeală prin întreaga sa activitate urmărește satisfacerea nevoilor culturale ale beneficiarilor săi. În cadrul unei analize a numărului și tipului de bilete vândute se poate observa o primă indicație cu privire la profilul beneficiarului, iar ca vector secundar al cunoașterii vizitatorilor menționez observarea sistematică a participanților la activitățile desfășurate de instituția muzeală prin expozițiile permanente, temporare, activitățile educaționale, evenimente și programe culturale.

În cadrul diagramei de mai jos, se poate observa o creștere a preferințelor publicului vizitator pentru secția Delfinariu. Motivația principală este finalizarea modernizărilor ca urmare a proiectului european implementat de către Consiliul Județean Constanța. Se subliniază faptul că elementul de noutate a constituit un plus de atractivitate pentru instituția muzeală. Totodată analizând datele prezentate la capitolul E, se evidențiază creșterea procentului de vizitatori adulți, acolo unde prețul fiind mult mai mare, rezultă că tentația și decizia de vizitare s-au manifestat progresiv îmbunătățite de la an la an.



Diagramă pondere beneficiar pentru obiectivele CMSN pentru perioada 2015-2017

În extrasezon, profilul beneficiarului corespunde într-o măsură foarte mare cu cel din orice grădină zoologică, însă *în sezon*, există o categorie importantă de vizitatori la care așteptarea este dominată de spectacol, distracție, recreere. Acesta este motivul pentru care structura reprezentațiilor din timpul sezonului, trebuie să prezinte și elemente spectaculoase ce țin îndeosebi de relaționarea în apă dresor/delfin. Pe aceste considerente susțin extinderea conceptului la alte specii – respectiv de reprezentații și cu alte animale, lei de mare, papagali, păsări de pradă.

B. Analiza activității instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia

b.1. analiza programelor și a proiectelor instituției - anexa B1

Complexul Muzeal de Științe ale Naturii, a realizat în 2015 - 21 de programe, 2016 – 60, în 2017 – 53, iar în 2018 - 34 de programe educative, atât în secția Delfinariu, cât și Acvariu, Micrezervație și Planetariu, toate bucurându-se de o tematică, organizare și participare inspirate. Mesajul educativ a fost transmis punctual grupurilor țintă, în special școlare, dar și din mediul universitar, social. Acestea au beneficiat de o promovare corespunzătoare și nu au grevat bugetul instituției cu cheltuieli suplimentare. Aceste programe și proiecte au însemnat din perspectiva unui muzeu cu un număr foarte mare de vizitatori, un efort serios, având în vedere numărul redus al personalului muzeograf, necesității unor activități administrative consumatoare de timp și energie. Îmi propun să iau în considerare o soluție de intensificare a activității culturale, educative și științifice, materializată prin programe educative cu o utilizare mai eficientă a patrimoniului viu și naturalizat. Având în vedere sănătatea financiară a instituției îmi propun ca pe viitor acestea să aibă și un buget consistent - corespunzător unei valorizări superioare a patrimoniului cultural.

În ceea ce privește programele complexe încadrate ca program minimal, care au avut ca parte constitutivă investiții, dezvolt detalii asupra acestora în **Anexa B2**.

În fiecare an se derulează un plan de activități educaționale, lecții–conferințe, prelegeri, ateliere de lucru, vizite tematice, desfășurate în cadrul CMSN și cu utilizarea bazei materiale proprii și tot mai puțin prin activități în teren, în unități școlare.

Din cadrul proiectelor proprii realizate la sediul instituției, se observă:

- realizarea în perioada de extrasezon de activități cultural-educative, prelegeri, ateliere și lecții tematice împreună cu elevi din școala gimnazială de conștientizare a problemelor de mediu, precum și aspecte despre etologia animalelor, activități realizate în parteneriat cu Inspectoratul Județean Constanța participând elevi din ciclul gimnazial și liceal;
- promovarea de expuneri tematice, lecții conferință, ateliere de lucru în relațiile cu învățământul preuniversitar și universitar din județ cu teme specifice secțiilor CMSN, completate de acțiuni ocazionale determinate de vizite desfășurate de grupuri organizate

de turiști, studenți și cadre didactice în practică, grupe de elevi și profesori din învățământul gimnazial și liceal;

- activități tematice pentru marcarea zilelor internaționale - „Ziua Educației”, „Ziua Internațională a Mării Negre”, „Ziua Dobrogei”, „Ziua Pământului”, „Ziua Mondială a Apei”, „Ziua Delfinului” - ce au o importanță majoră în stabilirea unei conexiuni între *natură* și *societate*, realizate în parteneriat cu instituții omoloage;
- participarea Complexului Muzeal de Științe ale Naturii Constanța – secțiile Acvariu și Planetariu la evenimentul *Noaptea muzeelor* - la celelalte secții asemenea evenimente sunt evitate, datorită cerințelor de respectare a ciclurilor nictimerale la animalele din patrimoniu. Se are în vedere nevoia protecției lor în perioada de repaus nocturn;
- susținerea programului național educațional „Școala altfel” al cărui scop este să contribuie la dezvoltarea competenței de învățare și a abilităților socio-emoționale în rândul copiilor preșcolari/elevilor;

Subliniez faptul că acțiunile culturale educative desfășurate în perioada anilor 2015-2017 - continuate în 2018 conform datelor furnizate de instituție - de către personalul secțiilor, au avut impact educativ și de conștientizare atât asupra publicului vizitator, cât și a publicului potențial informat prin mass-media.

Proiecte realizate de CMSN Constanța în calitate de partener/beneficiar (implementate/în desfășurare):

- Proiect „Energie din soare pentru viețuitoare”- proiect finanțat de către Rompetrol, inițiator Asociația Scutul Cinegetic în colaborare cu Complexul Muzeal de Științe ale Naturii Constanța, Inspectoratul Școlar Județean, AJVPS, Universitatea Maritimă și Universitatea Ovidius în perioada anilor 2014-2015 ce a avut ca obiectiv principal realizarea unei infrastructuri capabile să preia apeluri tip „112” pentru salvarea animalelor sălbatice din județul Constanța, realizarea de cursuri de prim ajutor pentru instruirea a 50 de voluntari, precum și dotarea cu un sistem de încălzire ecologic, pe baza unor sisteme solare, a clădirilor Centru Info și Gospodăria Țărănească din cadrul Complexului Muzeal.
- Proiectul european „Creșterea atractivității turistice a Complexului Muzeal de Științe ale Naturii Constanța”, Cod SMIS 40040, implementat în perioada 2013-2016, cu finalizarea lucrărilor și predarea imobilului la data de 01 august 2016 ce a constat în dotarea și echiparea Delfinariului s-a realizat prin acoperirea acestuia cu panouri tristrat cu porțiuni din învelitoare vitrată, închiderea și extinderea gradenelor, extinderea spațiilor de expunere de sub gradene, amenajarea de grupuri sanitare și a unui spațiu de acces pentru public, instalații și scaune pentru spectatori corespunzătoare unui număr extins de locuri de la aproximativ 600 la 1300 locuri, lift hidraulic pentru persoanele cu dizabilități ș.a. Noile spații de expunere vor da posibilitatea creării unei expoziții permanente „Muzeul Mării”.
- Proiect european “A joint opened window to the universe mysteries”, accesat de către Muzeul Kavarna Bulgaria, Academia Navală “Mircea cel Bătrân”, Colegiul Național “Mircea cel Bătrân” parteneri secundari și CMSN ca partener principal (lead partener) a fost accesat în 2018 și se află în derulare. Proiectul are o perioadă de implementare de 3 ani și are prevăzută ca investiție principală dotarea compartimentului planetariu cu un proiector hibrid, telescoape și echipamente IT de ultimă generație.

Expozițiile temporare - anexa B3 – consider că acestea constituie un mijloc de atragere a vizitatorilor pe teme specifice conectate ofertei muzeistice și au beneficiat de un rezultat pozitiv, atât prin ineditul acestora cât și prin caracterul educativ – util publicului țintă. Ele s-au desfășurat cu precădere în perioada extra-sezon când obiectivul muzeului este reprezentat de grupurile preșcolare precum și școlare – primare, gimnaziale și universitare.

Activitățile de cercetare – anexa B4 - au fost organizate în colaborare cu asociații de profil. Se remarcă programul de Hipoterapie desfășurat în perioada 2013-2016, în colaborare cu Direcția de Protecție a Copilului Constanța, ce a avut ca scop efectuarea în cadrul Pavilionului de echitație a unor ședințe de terapie cu cai pentru 50 de copii cu dizabilități proveniți din centrele județene de protecție a copiilor.

Începând cu anul 2017, CMSN împreună cu *Dolphinswim Institute Austria* a încheiat o convenție de colaborare bilaterală în domeniul cercetării mamalogiei marine, cu accent pe etologia captivității delfinilor, precum și studiul efectului interacțiunii delfin-om în cadrul terapiei asistate pentru persoanele cu dizabilități. Convenția a permis optimizarea și pregătirea personalului angajat în efectuarea ședințelor de terapie asistată cu delfini și posibilitatea publicării unor lucrări științifice în domeniul mamalogiei marine.

În opinia mea una din direcțiile viitoare de dezvoltare a instituției muzeale este accesarea de proiecte susținute cu fonduri europene, deoarece instituția în istoria recentă și-a dovedit capacitatea de a se constitui ca partener în proiecte internaționale pe domeniu.

b.2. concluzii:

Se remarcă participarea în țară și peste hotare la sesiuni de comunicări, simpozioane și workshop-uri a personalului de specialitate, activitate ce asigură un portofoliu extins de colaborări bilaterale. La nivel internațional, prin FGZAR, instituția este reprezentată în cadrul Asociației Europene a Grădinilor Zoologice și Acvariilor/EAZA, cu statut de observator - ceea ce îi permite accesul la informațiile legate de cerințele integrării europene.

Se subliniază efortul activității personalului de specialitate în vederea menținerii unui interes constant, la nivel ridicat, pentru activitățile cultural-educative, de cercetare științifică și muzeală, chiar dacă este puternic angrenat în perioada estivală în acțiunile de supraveghere și recepție a investițiilor, mentenanță, supraveghere și ghidaj.

Aceste evoluții permit ca în plan apropiat să se promoveze instituirea unui sistem de susținere a unor sesiuni științifice în cadrul CMSN, cu participare națională și internațională. Seminarul jubiliar „Ziua Mării Negre” poate constitui o bază pentru evoluția unui viitor simpozion științific.

Trebuie insistat în continuare pentru accesarea și a altor linii de finanțare pentru proiecte europene, cele transfrontaliere (direcționate prin Biroul de Cooperare Regională Călărași) având dezavantajul necesității de pre-finanțare – ceea ce a dus în istoricul activității instituției la dezechilibre bugetare destul de importante cauzate de intervalul deseori mare – cu trecere chiar în anul următor – dintre plată și rambursare.

b.2.1. reformularea mesajului, după caz;

Complexul Muzeal de Științe ale Naturii Constanța este organizat și funcționează ca instituție publică sub autoritatea Consiliului Județean Constanța, având ca obiect principal desfășurarea activității de cercetare, păstrare, conservare și valorificare a patrimoniului muzeal în relația cu publicul vizitator. Raportat la activitățile culturale și expozițiile tematice realizate de către personalul specializat se poate observa că principalul mesaj transmis mediului social – vizitatori și mass-media este de responsabilizare și conștientizare în domeniul științelor naturii, mesaj ce trebuie menținut și dezvoltat în viitoarea perioadă de management. Pe viitor, luând în considerare diversificarea ofertei muzeistice, propun ca împreună cu forul tutelar să găsim o denumire care să includă toate ofertele, inclusiv noul acvariu. Ar putea fi ”Muzeul de științe ale Naturii - Constanța”.

b.2.2. descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii.

În acord cu statutul de instituție muzeală complexă plurifuncțională și pluridisciplinară, misiunea instituției este aceea de a promova educația ecologică, modernă la nivelul societății, particularizând mijloacele și efortul în funcție de grupurile țintă abordate de nivelul lor educațional și de raporturile acestora cu mediul înconjurător cu lumea vie a biologicului.

În perspectiva anilor ce vor urma, am în vedere continuarea procesului de modernizare a instituției, de creștere a nivelului serviciilor de educație ecologică, destinată publicului larg, a atractivității sale turistice, a consolidării procesului de afirmare în sferele

științifice naționale, precum și în relațiile cu parteneri din străinătate. Voi acorda o atenție sporită pregătirii de specialitate a personalului muzeal, prin angrenarea în cursuri profesionale formative.

O problemă aparte o constituie cooperarea cu învățământul preuniversitar și universitar, astfel încât instituția să devină un pol de sprijin pentru educația ecologică, atelier de lucru pentru științele naturii, sferă în care dispune de bază materială și specialiști.

Infrastructura muzeului permite adaptarea unor specii de mamifere și păsări marine, precum exemplare de pinipede și de pinguini, ce vor determina creșterea atractivității instituției și posibilitatea organizării unor demonstrații cu caracter educativ, de responsabilizare a efectului poluării ecosistemelor marine.

Consider că atragerea de fonduri nerambursabile constituie o prioritate ca mijloc de dezvoltare a instituției în toate sectoarele de interes - Delfinariu, Acvariu, Planetariu și Microrezervație.

Se impune dezvoltarea și îmbunătățirea aspectului estetic și arhitectural prin amenajarea, modernizarea și reabilitarea peisagistica a Parcului Dendrologic din cadrul CMSN cu scopul conștientizării publicului vizitator asupra valorii și importanței materialului verde, în vederea realizării unei ambianțe favorabile desfășurării a activităților muzeistice.

Am în vedere realizarea de expoziții interactive pentru sprijinirea conceptului de educație non-formală, precum și organizarea de expoziții temporare cu atractivitate pentru categoria de beneficiari din sezonul estival, elementul de noutate fiind un important aspect în asigurarea și optimizarea diseminării ofertei cultural-educative.

C. Analiza organizării instituției și propuneri de restructurare și/sau de reorganizare

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

Complexul Muzeal de Științe ale Naturii Constanța își desfășoară activitatea în conformitate cu prevederile Legii muzeelor și a colecțiilor publice nr. 311/2003, Legii nr. 500/2002 privind finanțele publice, Legii Administrației publice locale nr. 215/2001, Legii nr. 53/2003 (Codul muncii), Ordinul nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice cu toate completările și modificările ulterioare.

Principiile generale care guvernează conduita profesională a personalului contractual a instituțiilor muzeale sunt principiul responsabilității, principiul profesionalismului, principiul integrității și principiul transparenței. Codul de etică este un ghid de comportament moral și profesional al personalului și colaboratorilor instituției atât pentru timpul de activitate profesională, cât și în afara acesteia și pune accent pe formarea și dezvoltarea din punct de vedere moral al personalului și colaboratorilor instituției în concordanță cu principiile asumate. **(Anexa C4 – Regulamentul intern)**

Regulamentul de Organizare și Funcționare a fost aprobat prin Hotărârea nr. 279/27.11.2015 de către Consiliul Județean Constanța și este instrumentul de bază folosit pentru descrierea detaliată a structurii organizatorice a unei instituții.

Există două organisme colective de conducere, respectiv Consiliul Științific și cel de Administrație, deciziile primului consiliu menționat, având doar valoare consultativă. Consiliul de Administrație este un "organism colectiv" de conducere, cu putere decizională ("forul deliberativ de conducere a instituției"), constituit la ora actuală însă din muzeografi și șefi de secții aflați în subordinea Directorului General și un singur reprezentant al autorității tutelare – Consiliul Județean Constanța. Această organizare transformă Consiliul de Administrație – după părerea mea - într-o structură incompatibilă cu nevoia de a moderniza o instituție. Practic se solicită acordul personalului de execuție de a realiza noi

investiții, activități și proiecte. Totodată pune Directorul General, subordonat Consiliului de Administrație, într-o situație în care se subordonează prin acesta personalului din execuție.

c.2. propuneri privind modificarea reglementărilor interne;

Instituția este organizată în 3 secții, 1 serviciu, 1 birou și 3 compartimente, astfel: Secția Acvariu cu un număr de 10 posturi; Secția Delfinariu cu un număr de 27 posturi; Secția Microrezervație și Păsări Exotice cu un număr de 14 posturi; Serviciul Financiar-Contabilitate și R.U. cu un număr de 8 posturi; Birou Achiziții cu un număr de 6 posturi; Compartiment Planetariu cu un număr de 2 posturi; Compartimentul Audit public intern cu 1 post; Compartimentul Juridic cu 1 post; Conducerea instituției asigurată de 3 posturi.

Având în vedere faptul că Regulamentul de Organizare și Funcționare este instrumentul de bază folosit pentru descrierea detaliată a structurii organizatorice a unei instituții și ținând cont de dinamica economico-socială, propun modificarea acestuia pentru a se alinia la situația actuală.

În consecință, propun modificări și actualizări privitoare la structura Consiliului de Administrație, astfel:

(1) *“Consiliul de Administrație este organ deliberativ de conducere și este format din 5 membri:*

- 1 reprezentant al Complexului Muzeal de Științe ale Naturii Constanța, respectiv Directorul General;

- 3 reprezentanți ai Consiliului Județean Constanța, desemnați prin Hotărâre de Consiliu Județean sau prin dispoziție a președintelui;

- 1 reprezentant al Președintelui Consiliului Județean Constanța, desemnat prin dispoziție a acestuia, care va îndeplini și funcția de președinte al Consiliului de Administrație;

Acestora li se va adăuga un secretar fără drept deliberativ de vot, desemnat de Directorul General al instituției prin decizie a acestuia.”

Prin această modificare solicitată se realizează un control decizional justificat al autorității tutelare, proprietar – Consiliul Județean Constanța, asupra administratorului CMSN, prin intermediul Consiliului de Administrație.

Menționez că în R.O.F. – ul actual ”Consiliul de Administrație este organ deliberativ de conducere și este format din minim

5 membri (structura și numărul membrilor Consiliului nu sunt limitative)

- director general;

- director științific;

- contabil șef;

- reprezentanți ai Complexului Muzeal de Științe ale Naturii Constanta desemnați de directorul general al instituției;

- un reprezentant al Consiliului Județean Constanta.

- un secretar fără drept deliberativ de vot desemnat de directorul general al instituției;”

*precum și ”(2) Membrii Consiliului de Administrație sunt numiți de Directorul General al instituției prin decizie.”, nu mai sunt de actualitate, componența consiliului de Administrație trebuind decisă de autoritatea tutelară, superioară acestuia. Argumentez aceasta prin faptul că Directorul general nu poate decide componența unei structuri ierarhic superioare așa cum se poate observa în **Anexele C1 și C2, respectiv ROF și Organigrama.***

Menționez de asemenea faptul că Legea Muzeelor și Colecțiilor Publice stipulează următoarele: ” **Art. 25(1)** *In cadrul muzeelor și al colecțiilor publice de drept public sunt organizate și funcționează consilii de administrație, ca organe deliberative de conducere. (2) Componența, atribuțiile, organizarea și funcționarea consiliului de administrație se stabilesc prin regulament de organizare și funcționare, aprobat de autoritatea în subordinea căreia se afla muzeele și colecțiile publice de drept public, potrivit*

dispozițiilor legale în vigoare.” În concluzie nu există vreo prevedere specială a legii muzeelor, ci doar o practică pe considerente de specialitate.

Această modificare a ROF-ului și mai ales a structurii de consiliului de administrație, este necesară întrucât instituția deși organizată ca muzeu, are o activitate economică foarte importantă, fiind între cele mai solide muzee din punct de vedere bugetar. O atare activitate economică, reclamă decizii importante ce necesită o proiecție financiar-bugetară ce excedă nivelului de pregătire al personalului aflat în subordinea directorului general. Consiliul de administrație va fi compus din persoane cu pregătire economică de nivel înalt, corespunzătoare perspectivelor de dezvoltare ale instituției și nu se vor afla în subordinea directorului general. În acest fel se va respecta organigrama în spiritul și litera acesteia, plasând directorul general în subordinea consiliului de administrație.

c.3. analiza capacității instituționale din punctul de vedere al resursei umane proprii și/sau externalizate;

Pe fondul creșterii semnificative a vizitatorilor atât istorică, cât și prognozată, am analizat ștutul de funcții și organigrama - cu un număr total de 72 de posturi pe instituție. Chiar dacă acest număr este insuficient, condițiile legislative nu-mi permit decât ca pentru 2019, având în vedere faptul că vor exista trei pensionări - respectiv un administrator, un îngrijitor și un muzeograf, să propun o modificare a acestora după cum urmează:

- 1 post inginer care să conducă compartimentul tehnic atât de necesar având în vedere complexitatea sistemelor de întreținere și gestiune a condițiilor de habitat pentru animale. La data schimbării postului se va opera și o mică modificare în organigramă prin care mecanicii de la secțiile Acvariu și Delfinariu vor trece într-un compartiment separat aflat în subordinea acestuia.
- 1 medic veterinar care să îndeplinească și funcția de muzeograf, necesar atât din perspectiva legislației grădinilor zoologice cât și a celei sanitar – veterinar, obligatoriu în contextul alinierii la normele europene. Acesta va fi încadrat în secția microrezervație, dar va deservi și celelalte secții care au în patrimoniu animale, respectiv delfinariu și acvariu.
- 1 post de muzeograf – conservator la delfinariu în locul celui de îngrijitor animale, obținându-se în felul acesta o mai bună gestiune a colecțiilor – deficitară în prezent.

Perioada 2015-2017, marcată de rezultate financiare notabile, a determinat o descreștere a personalului de specialitate (muzeograf/Conservator/Restaurator/Expert) și o creștere a personalului cu rol funcțional-administrativ. În această perioadă personalul angajat al instituției a fost încurajat în a participa la perfecționări și cursuri de specialitate pentru optimizarea și buna desfășurare a activității. Cu toate acestea, nivelul de pregătire, abilitățile profesionale și disponibilitatea pentru muncă, sunt mult sub necesitățile unei instituții moderne, cauza principală fiind nivelul nemotivant al salarizării care nu a dat posibilitatea selectării de la bun început a unor specialiști cu un nivel profesional mai bun. La acvariu, muzeograful e inginer piscicol cu insuficiente abilități în acvaristică, la delfinariu sunt doi muzeografi ce au abilități corespunzătoare cerințelor deosebite generate de biologia particulară a mamiferelor marine, dar cu personalități necorespunzătoare funcției de educator, fie prea vulcanică, fie prea timidă. La microrezervație activitatea educativă se desfășoară corespunzător, dar rămân totuși lacune organizatorice în ceea ce privește activitatea de curățenie, prezentare a adăposturilor, ținuta și comportamentul îngrijitorilor. Relația cu vizitatorii rămâne un aspect cel puțin perfectibil, ce necesită o corectare în viitor.

Activitatea muzeistică, gestiunea colecțiilor naturalizate se prezintă doar acceptabil la Acvariu, dar absolut inacceptabil la secția Delfinariu, acolo unde din 2016 nu s-au găsit resurse temporale pentru a amenaja în expoziții patrimoniul aflat în prezent depozitat într-o încăpere la dispoziția și sub controlul exclusiv al șefului de secție. **Anexa C3 - Patrimoniul**

Activitatea de cercetare, nu poate fi complet îndeplinită de către personalul aflat în subordine, nivelul acestuia de pregătire fiind insuficient. Propun în bugetul pentru anii următori disponibilizarea unor sume pentru cercetare, cu care să se realizeze colaborări cu institutele de profil sau universități. Totodată, iau în considerare o intensificare a pregătirii personalului inclusiv prin accesarea de fonduri structurale. Un aspect foarte important este faptul că în Constanța există unități de învățământ superior care au fost antrenate în anii anteriori în colaborări ce s-au limitat doar la activități educative, ce pot fi extinse în sensul realizării unor proiecte de cercetare.

c.4. analiza capacității instituționale din punct de vedere al spațiilor și patrimoniului instituției, propuneri de îmbunătățire

Micrezervația, are o suprafață mică pentru o grădină zoologică și poziționată în oraș, ceea ce limitează numărul de animale, talia acestora cât și gradul lor de pericolozitate. Reglementările naționale privind suprafețele totale și numărul de animale deținute pe unitatea de suprafață trebuie permanent urmărite și respectate. Trebuie insistat în sensul colaborării cu grădini zoologice pentru relocare, măsură ce trebuie să se intensifice. Pe viitor, în această secție, ar fi bine ca instituția să dețină doar animale corespunzătoare ecosistemului deltaic, pe suprafețe generoase și mai ales într-un decor natural, capabil de a primi vizitatori iarna și valul de turiști vara. Deși este principalul consumator de resurse datorită suprafeței și numărului mare de animale, este departe de o prezentare corespunzătoare datorită deteriorării materialului lemnos tradițional cu care s-au realizat perimetrele și amplasamentele.

Îmi propun ca plan de management pentru această secție, modificarea și modernizarea prin accesarea unor fonduri nerambursabile, care să aducă aspectul tradițional la unul modern, mai fiabil, funcțional și mai potrivit numărului mare de vizitatori din timpul sezonului – valori ca 7000 de vizitatori pe zi sunt prea mari pentru o grădină zoologică "tradițională".

Sectorul de **păsări exotice**, trebuie relocat, întrucât actuala localizare a acestuia va intra sub incidența proiectului noului delfinariu. Am în plan de a dezvolta un pavilion de păsări exotice, pe terenul din spatele delfinariului D2, acolo unde există sursă de apă și încălzire, într-un adăpost modern și complex vară-iarnă, vizitabil prin interior, dar și prin exterior. Totodată doresc să îmbogățesc acest sector cu exemplare din avifauna națională, păsări răpitoare și cântătoare, ca mesaj educativ privitor la avifauna națională.

Parcul dendrologic aflat în componența micrezervației, necesită reabilitare consistentă datorată pe de o parte îmbătrânirii fizice a materialului dendrofloricol dar și ca urmare a investițiilor făcute. Fiind un obiectiv care prin influențarea calității aerului are o adresabilitate generală, locală și națională, consider oportun și necesar accesarea unor fonduri structurale, naționale sau europene pentru finanțarea modernizării acestuia. Îmbunătățirea și extinderea sistemului de aducțiune a apei freatică este de asemenea necesară, constituind premisele dezvoltării unor irigații moderne în contextul schimbării climatice cu regimuri pluviometrice dezechilibrate.

Planetariul, are o clădire frumoasă, foarte potrivită pentru extrasezon, dar total insuficientă pentru perioada de sezon, când nu poate primi pe cele 60 de locuri, valul de turiști de la delfinariu. Am constatat din analiza ultimilor 4 ani o tendință de plafonare și chiar scădere a numărului de vizitatori, datorat limitelor fizice ale clădirii și prevederilor tot mai aspre privind numărul de vizitatori în sala de proiecție și intervalul dintre sesiuni în sensul menținerii unui nivel tot mai bun al calității aerului. Există un proiect european (UNIMIS) în derulare pentru dotare, dar pentru perioada următoare instituția trebuie să se orienteze în sensul construcției unui planetariu cu diametrul cupolei mult mai mare, capabil să primească pe timpul sezonului turistic un număr cel puțin triplu de vizitatori și să valorifice mai bine noul echipament de proiecție ce va fi obținut în cadrul proiectului menționat anterior.

Acvariul, funcționează într-o clădire care nu a fost construită pentru această destinație, adaptată în 1958 după aproape 50 de ani funcționare ca restaurant anexă al cazinoului și o scurtă perioadă ca muzeu arheologic. În consecință, chiar dacă este amenajat cu bun gust, nu mai corespunde cerințelor actuale de expunere a vietăților acvatice. Nu mai are nici spațiu pentru expunerea colecțiilor naturalizate. O altă limitare importantă e constituită de numărul insuficient de vizitatori pe care îi poate primi mai ales în sezon – motiv pentru care se fac deseori cozi uriașe. Din acest motiv propun o temă de proiectare ce constă într-un acvariu modern, multietajat din punct de vedere al vizitării, cu bazine mari, decoruri moderne și neapărat geam acrilic. Un astfel de acvariu ar trebui construit în cadrul complexului muzeal, pe o suprafață de 5000 mp – de 4,5 ori mai mare decât acvariul actual și ar putea primi de până la cinci ori mai mulți vizitatori la un moment dat - ceea ce poate asigura încă 400 mii vizitatori pe an. Detaliul constructiv în tema de proiectare – **Anexa E2**.

Delfinariul, este port-drapelul Complexului Muzeal, atracția principală și nu în ultimul rând secția cu cea mai mare eficiență economică, respectiv cele mai mici costuri pe unitatea de venit. Se cunoaște acest lucru la nivel mondial, că un delfinariu ce costă 2 milioane de euro, se poate amortiza ca investiție în 2-4 ani. Din acest motiv în Turcia s-au deschis foarte multe delfinarii, circulând o glumă că în China se deschide câte un delfinariu pe săptămână. În Europa însă, țările vestice "beneficiază" de mișcări tot mai convingătoare ale activiștilor ce au dus la elaborarea unor legi prohibitive și închiderea multor delfinarii. Acest lucru avantajează instituția întrucât în perioada imediat următoare vor fi tot mai mulți delfini disponibili gratuit. Acești delfini nu vor putea pleca în Asia, nici măcar Asia mică, țările respective nefiind semnatare ale convențiilor de protejare a delfinilor din natură. În ultimii ani stațiunile litorale din sudul Europei au deschis numeroase delfinarii, Spania și Portugalia fiind campioane în acest sens, Spania are 100 delfini plasați în 12 delfinarii – mai mult de o treime din totalul de 32 delfinarii europene. În următorii doi ani se vor deschide delfinarii în Cipru (unde actualmente există o lege de interdicere, care se pare că va fi abrogată), Maroc, Tunisia și Creta. Așa cum spuneam anterior, în jurul Mării Negre, sunt foarte multe delfinarii, iar din discuțiile avute cu parteneri din domeniu, litoralul românesc are cel mai mare potențial de creștere în acest sens. Dețin informații că și Therme București are în plan deschiderea unui Acvariu și a unui Delfinariu. Perspectivele pozitive în care se găsește instituția privind extinderea sistemului de bazine de la delfinariu cu un complex lagunar conectat, vor aduce 3000 mc suplimentari volumului existent, constituind premiză de încadrare în normele europene și la legislația națională privind condițiile minimale - care odată îndeplinite ne vor permite aducerea de noi delfini la Delfinariu Constanța.

În ceea ce privește leii de mare, așa cum spuneam anterior, propun să fac toate demersurile legale necesare împreună cu membrii Consiliului Științific și Federația Grădinilor Zoologice, în idea de a prezenta Ministerului Mediului Apelor și Pădurilor eroarea apărută în ordinul menționat anterior și să îl aduc la valorile prevăzute de standardele europene. Iau în considerare și varianta în care nu voi reuși – și atunci va trebui să construim în anii viitori un bazin exterior de 600 mp și peste 2 milioane de litri pe un spațiu pe care l-am identificat și pentru care voi concepe un proiect. Vreau doar să menționez ca acesta va avea un volum de apă mai mult decât dublu în comparație cu actualul bazin principal de la Delfinariu și va fi extrem de costisitor de amenajat și mai ales de întreținut. Un astfel de bazin este în faza de proiectare la zoo Brașov și va costa 1,6 milioane de lei conform bugetului deja aprobat.

Spațiul expozițional de la Delfinariu găzduiește o expoziție permanentă în care se prezintă evoluția biotei pe Terra, precum și un număr de panouri care abordează informații pe teme biologice, geologice și climatologice. Pe parcursul perioadei analizate a găzduit numeroase expoziții temporare pe teme diverse. Consider că e timpul pentru a se găsi o soluție de a expune și exponatele aflate în patrimoniu, capul de orcă, scheletul de balenă și piesele de paleontologie și mineralogie.

Patrimoniul instituției (Anexa C3), atât viu cât și naturalizat este bogat, dar ne-exploatat din punct de vedere muzeistic. Dacă în ceea ce privește patrimoniul viu aspecte ce țin de spațiile moștenite nu au permis îmbogățirea acestuia instituția nefiind afiliată la EAZA, (sursă de animale pentru grădinile zoologice), la patrimoniul naturalizat aspecte subiective și obiective au generat în mare majoritate neexpunerea acestuia pe perioada de management analizată. Construcțiile și modernizările succesive, combinate cu redusă disponibilitate pentru muncă a personalului de specialitate - pe fondul nemulțumirilor salariale și a activităților administrative generate de numeroasele investiții și nu în ultimul rând al numărului crescând de vizitatori - au generat menținerea patrimoniului naturalizat în încăperi securizate aflate la disponibilitatea șefilor de secții.

Pentru următorii 5 ani, voi cere și organiza expunerea patrimoniului sub forma unor expoziții permanente, activitate la care voi coopta voluntari, colaboratori din lumea învățământului și a științei. În ceea ce privește patrimoniul viu, spațiul restrâns de la Microrezervație și Acvariu, nu permite creșteri semnificative, dar voi urmări o optimizare a structurii acestuia la Microrezervație prin eliminarea rumegătoarelor generatoare de disconfort intravilan și extinderea ofertei avifaunistice. La delfinariu, patrimoniul viu este foarte restrâns și va trebui îmbogățit cu pinguini, foci, lei de mare și noi delfini pe măsură ce se vor construi noi facilități, respectiv bazine sisteme de filtrare, etc. Cele două femele de *Tursiops truncatus var gilli*, provin din China, au certificat CITES comun ceea ce creează neîncredere asupra veridității provenienței lor. Sunt singurele exemplare din această subspecie din Europa și nu au viitor reproductiv decât dacă aducem mascul sau material seminal corespondent. Pe viitor, dacă vom accesa animale din Europa – *Tursiops truncatus* sp – varianta de Atlantic, va trebui să găsim o soluție de relocare a exemplarelor existente. Exemplarul mascul de *Halichoerus grypus* provine de la Delfinariul Klaypeda, e juvenil având puțin peste doi ani, a rămas singur după decesul femelei și nu e dresabil – specia nefiind pretabilă la interacțiuni în reprezentații cu animale. Poate fi prezentat ca animal de grădină zoologică doar.

c.5. viziunea proprie asupra utilizării instituției delegării, ca modalitate legală de asigurare a continuității procesului managerial.

Conform Regulamentului de Organizare și Funcționare (ROF), instituția este condusă de directorul general care pune în execuție ansamblul legislativ organic și specific, deciziile Consiliului Județean și ale celui de administrație, nu în ultimul rând dispozițiile Președintelui Consiliului Județean. Există imediat sub directorul general un post de director științific, eliberat la cerere de încetare a relațiilor contractuale de muncă de fostul director științific, cercetător științific pensionar. ***Propun ca în locul sau în completarea directorului științific să existe un director adjunct cu o implicare mai mare a acestuia în coordonarea activității inclusiv economică a secțiilor. O persoană aflată în această funcție va avea pregătirea economică necesară pentru a putea prelua prin delegare atribuții ale directorului general.*** Modificările legislative din ultimii ani, în special legea achizițiilor obligă la cunoștințe economice și implicare tehnică mai consistentă atât a directorului adjunct, cât și a șefilor de secții. ***În acest fel voi putea realiza o consistentă delegare a unor atribuții atât temporar, cât și pe termen nedefinit.*** La ora actuală șefii de secții nu pot acoperi activitatea muzeistică nici pe cea educativă, datorită celei tehnice, organizatorice și mai ales economice pe care cu greu o acoperă – datorată pregătirii lor doar în domeniul muzeistic. Un coordonator economic ar constitui un ajutor și din această perspectivă.

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

d.1.1. bugetul de venituri (subvenții/alocații, surse atrase/venituri proprii); (extras din caietul de obiective, completat cu date de la instituție)

Execuția bugetară realizată de către Complexul Muzeal de Științe ale Naturii aferenta anilor 2015, 2016, 2017 și 2018 este reliefată astfel:

Indicatori	Anul 2015		Procent
	Programat	Realizat	Realizat
Venituri totale, din care:	13.529.072	9.766.883	72,19
- venituri proprii	4.590.000	4.802.479	104,63
- subvenții	5.119.072	4.712.551	92,06
- program din FEDR	3.800.000	240.680	6,33
- sponsorizari	20.000	11.173	55,87

Indicatori	Anul 2016		Procent
	Programat	Realizat	Realizat
Venituri totale, din care:	12.446.377	8.638.841	69,41
- venituri proprii	6.180.000	5.906.754	95,58
- subvenții	4.500.000	982.108	21,83
- program din FEDR	1.736.377	1.730.240	99,65
- sponsorizari	30.000	19.739	65,80

Indicatori	Anul 2017		Procent
	Programat	Realizat	Realizat
Venituri totale, din care:	11.107.143	10.309.321	92,81
- venituri proprii	7.376.867	7.430.875	100,73
- subvenții	3.710.276	2.864.446	77,20
- sponsorizări	20.000	14.000	70

Indicatori	Anul 2018		Procent
	Programat	Realizat	Realizat
Venituri totale, din care:	11.067.208	9.160.432	82,77
- venituri proprii	9.014.802	9.159.092	101,60
- subvenții, din care:	1.940.406	1.416.050	-
- rambursat		1.377.154	-
- sponsorizări	20.000	1.340	6,70
- subvenție pentru proiect, din care:	92.000	38.896	-
- rambursat		38.896	-

Se constată o **creștere importantă a veniturilor cu 96% în anul 2018 comparativ cu 2015**, în condițiile în care elemente de noutate a anului 2018 față de perioada 2015-2017 le constituie noul delfinariu, expoziția cu lei de mare și închirierea spațiilor cu destinație comercială. Subliniez însă că pe perioada anterioară de management au fost creșteri importante și în intervalul 2012 – 2016 precum și intervalul 2016-2018, ceea ce demonstrează că nu numai noul delfinariu a constituit motivul acestei creșteri ci și eforturi ale managementului, ale colectivului de a oferi o prestație și imagine continuu îmbunătățite. Consider totuși că și elementele de noutate ce constau în aducerea de atracții suplimentare asigură o potențială creștere a veniturilor, decizia de vizitare fiind influențată de acestea. Concomitent și subsecvent, **veniturile mai mari au constituit sursă de eliminare a subvenției care a fost rambursată în totalitate în 2018.**

În consecință planul meu de management are la bază aducerea la delfinariu de atracții suplimentare, **lei de mare, pinguini**, iar la Microrezervație **maimuțe de talie mică și medie la care să se adauge reprezentării cu papagali** - progresiv în următorii 5 ani ai perioadei de management. Totodată consider că Acvariul și Planetariul au atins niște limite fizice ce ar trebui să constituie punct de plecare pentru dezvoltarea unor construcții noi care să genereze venituri mai mari.

d.1.2. bugetul de cheltuieli (personal; bunuri și servicii din care: cheltuieli de întreținere, colaboratori; cheltuieli de capital);

Indicatori	Anul 2015		Procent
	Programat	Realizat	Realizat
Cheltuieli totale, din care:			
	13.529.072	9.279.690	68,59
- cheltuieli de personal,	1.584.000	1.463.782	92,41
- cheltuieli de întreținere	4.739.600	3.238.806	68,34
-cheltuieli pentru reparații capitale	371.000	310.279	83,63
- cheltuieli de capital	1.965.000	1.348.191	68,61
-cheltuieli din program FEDR	4.869.072	2.918.590	59,94
-cheltuieli dobanzi	400	42	10,50

Indicatori	Anul 2016		Procent
	Programat	Realizat	Realizat
Cheltuieli totale, din care:			
	12.446.377	8.637.020	69,39
- cheltuieli de personal,	2.145.000	1.809.550	84.36
- cheltuieli de întreținere	4.728.845	2.810.038	59.42
-cheltuieli pentru reparații capitale	618.155	545.655	88.27
- cheltuieli de capital	4.954.377	3.471.777	70.07

Indicatori	Anul 2017		Procent
	Programat	Realizat	Realizat
Cheltuieli totale, din care:	11.107.143	8.502.334	76,55
- cheltuieli de personal,	2.592.326	2.260.167	87,19
- cheltuieli de întreținere	4.029.817	3.220.254	79,91
-cheltuieli pentru reparații capitale	745.000	599.999	80,54
- cheltuieli de capital	3.740.000	2.421.914	79,15

Indicatori	Anul 2018		Procent
	Programat	Realizat	Realizat
Cheltuieli totale, din care:	11.067.208	8.635.470	78,03
- cheltuieli de personal,	3.324.237	2.556.489	76,90
- cheltuieli de întreținere	4.636.200	3.364.788	72,57
-cheltuieli pentru reparații capitale	462.021	354.898	76,81
- cheltuieli de capital	2.552.750	2.320.399	90,90
-finantare externa nerambursabila	92.000	38.896	42,28

Indicatori	2015	2016	2017	2018
Venituri totale, din care:	9.766.883	8.638.841	10.309.321	9.160.432
- venituri proprii	4.802.479	5.906.754	7.430.875	9.159.092
- subvenții, din care	4.712.551	982.108	2.864.446	1.416.050
- rambursat	-	-	-	1.377.154
- program din FEDR	240.680	1.730.240	-	-
- sponsorizari	11.173	19.739	14.000	1.340
- subventie pentru proiect, din care:	-	-	-	38.896
- rambursat	-	-	-	38.896

Indicatori	2015	2016	2017	2018
Cheltuieli totale, din care:	9.279.690	8.637.020	8.502.334	8.635.470
- cheltuieli de personal,	1.463.782	1.809.550	2.260.167	2.556.489
- cheltuieli de întreținere	3.238.806	2.810.038	3.220.254	3.364.788
-cheltuieli pentru reparații capitale	310.279	545.655	599.999	354.898
- cheltuieli de capital	1.348.191	3.471.777	2.421.914	2.320.399
-cheltuieli din program FEDR	2.918.590	-	-	-
- cheltuieli dobanzi	42	-	-	-
- finantare externa nerambursabila	-	-	-	38.896

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

În **Anexa D1** prezint tabelul analitic al cheltuielilor instituției în ceea ce privește programele și proiectele investiționale.

La analiza comparativă a cheltuielilor instituției în perioada 2015 - 2018, se constată o tendință de **reducere a cheltuielilor de întreținere și reparații** ceea ce înseamnă o grijă tot mai bună în gestionarea fondurilor, dar și o **creștere a gradului de realizare a cheltuielilor de capital**, ceea ce reprezintă un parametru pozitiv în ceea ce privește realizarea obiectivelor propuse.

Se constată că s-a respectat recomandarea legală privind reducerea cu 10 % a cheltuielilor precum și un grad tot mai mare de acoperire a investițiilor propuse. În perioada de management ce va urma, această tendință trebuie să se mențină.

Programele culturale precum și cele științifice nu au inclus cheltuieli, ele fiind - unele dintre ele aducătoare de venituri (ex colaborări științifice Lei de Mare și Dinozauri, altele cu cheltuieli minore încadrate în cheltuielile de funcționare. Această practică a caracterizat ultimii ani în care s-a acordat o atenție sporită activității economice și realizării de investiții și modernizări.

În viitor, consider că instituția a ajuns la un grad de maturitate economică depășind progresiv perioada de arierate din anul 2014 și a subvențiilor de până în 2017 - în consecință trebuie ca din 2019 să-și asume un nivel al cheltuielilor direcționate pe programe culturale, educative și științifice, așa cum le-am prezentat în programul minimal.

d.3. soluții și propuneri privind gradul de acoperire din surse atrase/venituri proprii a cheltuielilor instituției:

d.3.1. analiza veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției (în funcție de tipurile de produse/servicii oferite de instituțiile de cultură - spectacole, expoziții, servicii infodocumentare etc.), pe categorii de produse/servicii, precum și pe categorii de bilete/tarife practicate: preț întreg/preț redus/bilet profesional/bilet onorific, abonamente, cu menționarea celorlalte facilități practicate;

CMSN are două surse principale de venit - cele ce provin din practicarea taxelor și tarifelor de acces aferente obiectivelor cultural-educative, venituri din alte activități, precum și cele ce provin din alocarea de subvenție de la C.J. Constanța - autoritatea tutelară.

Taxele și tarifele instituției sunt reglementate prin Hotărâre de Consiliul Județean, urmare a unei analize și propuneri efectuate la nivelul structurilor de conducere ale instituției fiind integrate de către Direcția de Sport și Coordonarea Instituțiilor de Cultură Subordonate.

Se poate observa o creștere semnificativă a veniturilor proprii și anume a celor rezultate din taxe și tarife progresive pe ani, prezentate în anexa D2.

Secție	Categorie de taxe și tarife	An 2015	An 2016	An 2017	An 2018
Delfinariu	Preț întreg adult	2.842.373	3.767.234	5.084.893	6.016.756
	Preț redus elev/student	625.216	386.177	531.761	639.718
Microrezervație	Preț întreg adult	190.820	156.693	177.168	285.792
	Preț redus elev/student	29.765	9.604	14.718	20.733
Acvariu	Preț întreg adult	667.380	1.200.372	1.245.454	1.384.688
	Preț redus elev/student	259.709	127.676	139.768	159.464
Planetariu	Preț întreg adult	82.980	85.589	79.440	80.276
	Preț redus elev/student	37.205	19.180	19.624	21.467
Abonamente	Abonament parc dendrologic	-	2.220	2.898	3.118
	Abonament Microrezervație	-	400	-	-
	Abonament Delfinariu/Acvariu	-	-	-	-
Echitație (taxe cai)		12.129	61.185	68.182	63.542
Alte venituri (taxă int. cu delfini, cu cai, chirie sală conferință, taxă foto)		9.423	932	10.186	63.866
TOTAL		4.757.000	5.817.271	7.374.082	8.741.420

Din tabelul de mai sus se observa aproape o dublare a încasărilor în perioada 2015-2018 datorită creșterii numărului de vizitatori la aproape toate secțiile Complexului.

În ceea ce privește veniturile de la delfinariu, se remarcă o creștere de 92% în 2018 comparativ cu 2015, la acvariu cu 66% (totuși cu o relativă stagnare în ultimii ani), la microrezervație cu 39%, dar aici în ultimii ani, în extrasezon, s-a combinat cu biletul de la delfinariu. Doar la planetariu s-a constatat o scădere relativă demonstrându-se faptul că limitele fizice ale sălii precum și ale organigramei (doar doi muzeografi) nu mai permit creșteri ale veniturilor.

d.3.2. analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției;

În toată perioada anterioară, s-au realizat colaborări științifice cu componente economice. Chiar dacă veniturile acestora au fost mici în comparație cu taxele de intrare, totuși au contribuit prin lărgirea paletelor de oferte și direct prin biletul de acces plătit prealabil pentru ca vizitatorul să ajungă la locul de desfășurare al colaborării.

Întrucât este greu de cuantificat procentul ce revine fiecăruia dintre parteneri, iar legislația nu încadrează într-o formă ușor de înțeles aceste venituri sub raportul destinațiilor, respectiv dacă trebuie sau nu virat un quantum de 50% ordonatorului principal de credite, **punctul meu de vedere este ca toate colaborările care au și o componentă**

economică să se realizeze numai prin licitație. Se poate elabora în cadrul instituției un model cadru de anunț care poate fi publicat atât pe site-ul instituției, cât și pe alte platforme conform legislației specifice pentru achiziții publice, în care să se specifice dorința instituției de a realiza colaborări și domeniile de interes. Un model cadru pentru asocieri științifice ar oferi transparență și egalitate a șanselor pentru viitoarele colaborări ale complexului muzeal. Acestea vor fi stabilite în Consiliul Științific și validate de Consiliul de Administrație.

În 2018, s-a eliminat taxa de folosire temporară spațiu și s-a propus realizarea de licitații pentru spațiile comerciale cu destinație produse alimentare, suveniruri sau fotografie. În urma unei evaluări făcute pentru 2018, s-au închiriat 9 spații pentru activități comerciale și având în vedere valorile licitate pentru chirii, consider că a fost un succes. Această activitate trebuie să continue cu particularitatea de a începe procedurile mai devreme pentru a se putea acoperi cât mai mult din perioadele cu aflux mare de vizitatori.

Concomitent, au crescut progresiv veniturile realizate din activități conexe (mai ales terapia cu animale – încadrată la "alte venituri") și pe viitor consider că această tendință trebuie să continue și să se extindă. **În anul 2018 acestea au ajuns la 4,5% din încasări.**

Anul	2015	2016	2017	2018
Taxă cursuri	-	474	-	-
Taxă expoziții temporare în colaborare + alte venituri + contracte colab. științifică	35.689	69.838	25.793	337.335 Lei de mare
Taxă utilizare temporară spații	9.790	19.180	30.990	-
Închiriere spații	-	-	-	82.336
TOTAL	45.790	89.492	56.783	419.671

d.3.3 analiza veniturilor realizate din prestări de servicii culturale în cadrul parteneriatelor cu alte autorități publice locale;

Instituția nu are astfel de venituri

d.4.1. analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor;

Ponderea cheltuielilor de personal a evoluat **de la 15% progresiv la 30%** în ultimul an analizat. Această creștere salarială a adus cheltuielile de personal la o treime din totalul acestora. Chiar dacă la prima vedere acest indicator pare negativ, am încrederea posibilității creșterii exponențiale a veniturilor în condițiile în care personalul va fi motivat financiar. În concluzie, consider creșterea salarială ca fiind sustenabilă și va fi cu siguranță un mijloc prin care prestația angajaților către publicul vizitator și celelalte grupuri de beneficiari, va avea astfel motive serioase să se ridice la un nivel comparabil cu instituțiile private de profil.

Anul	Cheltuieli totale/an	Cheltuieli personal/an	de	Ponderea cheltuielilor de personal din total cheltuieli (%)
2015	9.279.690	1.463.782		15,77
2016	8.637.020	1.809.550		20,95
2017	8.502.334	2.260.167		26,58
2018	8.635.470	2.556.489		29,60

d.4.2. analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total;

Un alt element al sănătății economice a CMSN îl reprezintă ponderea foarte ridicată a cheltuielilor de capital, adică investiții. Cu un procent consistent, mai ales pe fondul eliminării subvenției primite de la ordonatorul principal de credite, instituția are posibilitatea și în continuare de alocare a unor fonduri de dezvoltare în anii următori. Mai mult, specificul activității, permite accesarea fondurilor europene și îmi propun ca în viitoarea

perioadă să reușesc atragerea a peste două milioane de euro, fonduri nerambursabile care se vor adăuga celor care cu siguranță vor fi atrase de către Consiliul Județean Constanța.

Anul	Buget total (*inclusiv subvenții)	Cheltuieli de capital	Pondere din total %
2015	9.279.690	1.348.191	14,53
2016	8.637.020	3.471.777	40,20
2017	8.502.334	2.421.914	28,49
2018	8.635.470	2.320.399	26,87

Maturarea instituțională va trebui să genereze și o reducere a cheltuielilor funcționale pe fondul realizării unei economii la consumurile de apă prin folosirea pe scară largă a sursei freatică din puțurile proprii. Totodată sistemele de încălzire și respectiv răcire, consumatoare de gaz și electricitate pot fi mai judicios dozate. Se observă în perioada 2015 – 2018 o menținere a acestora la un nivel constant deși veniturile proprii s-au dublat.

d.4.3. analiza gradului de acoperire a cheltuielilor cu salariile din subvenție/ alocație;

Datorită creșterii anuale a veniturilor proprii, coroborat cu aportul de investiții realizate de către Consiliul Județean Constanța, nevoia de subvenție a fost progresiv mai mică în ultimii ani și previzionez eliminarea completă a acesteia.

Anul	Total subvenție alocata/an	Cheltuieli de personal/an	Cheltuieli salariale acoperite din subvenție/an	Gradul de acoperire a cheltuielilor de personal din subvenție
2015	4.712.551	1.463.782	799.000	54,58
2016	982.108	1.809.550	960.000	53,05
2017	2.864.446	2.260.167	1.083.998	47,96
2018***	Rambursată	2.556.489	0	0

d.4.4. ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele individuale de muncă (drepturi de autor, drepturi conexe, contracte și convenții civile);

Instituția nu are astfel de cheltuieli.

d.4.5. cheltuieli pe beneficiar, din care:

- a) din subvenție;
- b) din venituri proprii.

Anul	Vizitatori platitori	Subvenție	Venituri proprii	Ponderea cheltuielilor pe beneficiar din buget		
				a.subvenție	b.venituri proprii	c. TOTALE
2015	260.203	4.712.551	4.802.479	18,11	18,46	36,57
2016	372.829	982.108	5.906.754	2,63	15,84	18,48
2017	447.195	2.864.446	7.430.875	6,41	16,62	23,02
2018	633.252	1.416.050 rambursata	9.159.092	-	14,46	14,46

Se remarcă o tendință de scădere a cheltuielilor pe beneficiar pe fondul principal al creșterii numărului de vizitatori în contextul maturizării funcționale a delphinariului îndeosebi. Nu se poate spune același lucru despre acvariu, care pe viitor consider că va

necesita cheltuieli tot mai mari pe beneficiar, în contextul limitării - datorate standardelor de siguranță pe timpul sezonului estival - a capacității de primire vizitatori.

Nr.crt	Indicatori de performanță*	2015	2016	2017	2018
1.	Cheltuieli pe beneficiar (subvenție + venituri - cheltuieli de capital)/nr. de beneficiari	31,39	9,17	17,61	10,80
2.	Fonduri nerambursabile atrase (lei)	240.680	1.730.240	0	38.896
3.	Număr de activități educaționale	68	62	53	45
4.	Număr de apariții media (fără comunicate de presă)	178	243	517	711
5.	Număr de beneficiari neplătitori	38.274	68.234	68.464	119.319
6.	Număr de beneficiari plătitori**	260.203	372.829	447.195	633.252
7.	Număr de expoziții/Număr de reprezentații/ Frecvența medie zilnică	4	8	14	5
8.	Număr de proiecte / acțiuni culturale / seminarii	44	13	37	6
9.	Venituri proprii din activitatea de bază	4.757.000	5.817.262	7.374.092	8.739.421
10.	Venituri proprii din alte activități	45.479	89.492	56.783	419.671

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

Propuneri, pentru întreaga perioadă de management:

1. viziune;

Instituția, Complexul Muzeal de Științe ale Naturii Constanța, are o tradiție de peste o jumătate de secol, momentul constituirii sale reprezentând inaugurarea Acvariului, secție fondată la 1.05.1958, după renovarea și utilarea unei clădiri antebelice, poziționată pe faleza municipiului. Instituție muzeală complexă, de importanță județeană, este subordonată Consiliului Județean Constanța și este atestată prin Ordinul 2331/17.02.2013 emis de Ministerul Culturii și publicat în Partea I a Monitorului Oficial nr. 427/15.07.2013.

În acest sens, este necesar să se depună toate eforturile pentru aderarea la structurile europene de cooperare între grădinile, parcurile zoologice, acvarii și delfinariii/oceanarii. Intrați în Europa, consider că orientarea principală va trebui să se îndrepte spre structurile europene cu precădere, respectiv EAZA și EAAM, definite anterior în prezentul proiect. În acest fel, ne asigurăm transferul de informații dintr-un univers dezvoltat, avansat în ceea ce privește asigurarea celor mai bune condiții de bunăstare a animalelor. Istoricul instituției este legat de achiziția de delfini din Federația Rusă și China – parteneri neinteresați în altceva decât vânzarea animalelor respective. Opinia mea o subliniez ca fiind îndreptată spre Europa, comunitate din care facem parte, ce oferă garanții suplimentare de bunăstare și transfer al tehnologiei de întreținere a animalelor.

Programul instituțional pentru următoarea perioadă de management, va cere inițiativă în acțiunile educaționale și de cercetare științifică prin creșterea nivelului individual de pregătire profesională. Concomitent, îmi doresc un spor de diversitate în patrimoniul muzeal, de etică profesională în relația cu patrimoniul viu, dar și cu publicul vizitator.

Datorită necesității încadrării în oferta turistică litorală, viziunea mea a fost și va rămâne orientată spre reprezentații cu animale, care să răspundă așteptărilor publicului vizitator de sezon, orientat spre relaxare și disponibil unei educații plăcute – edutainment.

2. misiune;

În concordanță cu legislația națională, legea muzeelor (Legea 311/ 2003) și legea parcurilor și grădinilor zoologice (Legea 191/ 2002), în perspectivă am în vedere alinierea instituției, a misiunii sale și a efortului conjugat al secțiilor componente la ideea unei largi deschideri naționale și internaționale, astfel încât aceasta să devină un nucleu de cultură și știință de interes major în peisajul constănțean și al litoralului românesc la Marea Neagră.

În acord cu statutul de instituție muzeală complexă, misiunea principală este aceea de a promova educația ecologică modernă la nivelul societății, particularizând aceasta în raport cu grupurile țintă abordate, a categoriilor de beneficiari.

Cu ocazia fiecărei reprezentării la Delfinariu și din mai 2018 inclusiv cu lei de mare, se promovează un mesaj educativ, informativ, cu elemente ce se adresează tuturor categoriilor de vârstă, privitoare biologiei particulare a animalelor marine, toate coroborate cu biologia ecosistemelor litorale - pe fondul unicității muzeului.

La Microrezervație, trebuie accentuat mesajul educativ de respect și gestiune responsabilă a ecosistemelor dobrogene, intens penetrate de factorul antropic. Instituția va trebui ca în perioada următoare să intensifice acțiunile educative, să intervină ca factor coagulator în proiecte de mediu și concomitent să constituie o atracție turistică de referință pentru litoralul Mării Negre.

3. obiective (generale și specifice); (Anexa E1 și Anexa E2)

După cum s-a menționat anterior, instituția funcționează prin 4 secțiuni, care pot constitui, fără rezervă un muzeu viu, orientat în spre diversele secțiuni ale științelor naturii.

Obiectivul general al instituției este progresul în educația ecologică de mediu, dar și acela al unei contribuții active, substanțiale, la procesul de cunoaștere științifică din domeniile abordate. Nu trebuie lăsat deoparte obiectivul turistic, având din acest punct de vedere o dublă apartenență – la patrimoniul cultural dar și turistic al județului.

Alte obiective generale constau în diversificarea ofertei culturale, facilitatea comunicării și satisfacerea cerințelor culturale ale comunității, încurajarea creativității, generarea de programe multiculturale și constituirea unui model de echilibru social.

Pentru fiecare secție în parte **obiectivele specifice** pot fi astfel precizate:

Acvariul. Obiectivul principal îl constituie punerea în valoare prin mijloace expoziționale specifice (bazine/acvarii) a diversității lumii acvatice din apele continentale și marine.

Un obiectiv specific îl constituie familiarizarea publicului cu biodiversitatea faunei ihtiologice a Mării Negre, în zona de competență națională, dar și a faunei din zona continentală a Dobrogei (Dunărea, Delta Dunării, lacuri litorale și amenajări piscicole).

Constituie de asemenea un obiectiv specific prezentarea biodiversității acvatice din zone marine și continentale îndepărtate, prin intermediul speciilor de pești adaptați vieții în acvarii, cu condiții ambientale controlate.

Un obiectiv major îl constituie căile și mijloacele implementării educației ecologice a noutăților în domeniu pentru fiecare din grupele țintă ale societății. Una dintre preocupări trebuie să fie cunoașterea condițiilor de reproducere a speciilor exotice de pești.

Un obiectiv important, este construirea unui nou acvariu, cu o structură modernă, bazin central uriaș de peste 1000 mc și câteva bazine secundare de 20-50 mc, obligatoriu din geam acrilic, neapărat cu tunel de vizitare, prin care se pot vedea rezidenți absolut necesari ca rechini, pește lună și alte exemplare spectaculoase. Această construcție propun să fie realizată în incinta CMSN, imediat în dreapta intrării, va funcționa cu apă condiționată, dar și cu apă de la Marea Neagră. Acest acvariu, este foarte scump, excede disponibilității instituționale de capital și va trebui să fie finanțat din fonduri structurale.

În perspectiva în care voi reuși atragerea de fonduri europene pentru construcția unui nou acvariu în cadrul Complexului de Științe ale Naturii, propunerea mea este să părăsim vechea clădire care își arată limitele vârstei și soluției constructive, să o cedăm eventual Cazinoului, după renovarea acestuia sau Muzeului de Istorie și Arheologie care l-

a mai avut în trecut ca secție numismatică. Soluția de modificare este foarte simplă, se scoate apa și se amenajează niste decoruri spectaculoase pentru colecții arheologice tomitane.

Delfinariul. Obiectivul principal îl constituie crearea de condiții ambientale adecvate, a unui regim trofic adaptat speciei și cerințelor individuale, pentru cele două exemplare de afalin (*Tursiops truncatus*) și al exemplarului de foca (*Halicoerus grypus*), asigurarea stării lor de sănătate prin profilaxie împotriva îmbolnăvirii lor sau a accidentelor. Monitorizarea condițiilor ambientale, de nutriție și a stării de sănătate a animalelor găzduite de Delfinariu este un obiectiv stabilit de raporturile de conlucrare și de cerințele autorităților de mediu (Agenția de Protecție a Mediului, Inspectoratul Gărzii de Mediu-Constanța). Unul din obiective îl constituie eliminarea riscului de infecții/infestări cu agenți virali bacterieni sau parazitari prin intermediul apelor din bazin, cu ocazia completării cu ape marine, dar și prin hrana congelată.

Interesează în aceeași măsură desfășurarea unui proces de învățare al delfinilor, de conlucrare cu antrenorul, în concordanță cu comportamentele naturale ale speciei.

Un obiectiv principal îl constituie familiarizarea publicului cu mamiferele marine, cu biologia particulară a acestora ca soluții extreme de adaptare la mediul acvatic.

În egală măsură un obiectiv de largă perspectivă, îl constituie cunoașterea altor specii capabile să populeze spațiile Delfinariului, specii de delfini, foci, lei de mare, pinguini. Am proiecte în acest sens de a aduce lei de mare californieni, foci de port și pinguini.

Micrezervația / Expoziția de Păsări Exotice. Obiectivul principal îl constituie asigurarea condițiilor ambientale, al regimului trofic adecvat și a unor condiții de viață cât mai apropiate de habitatul natural al speciilor de păsări și mamifere din parcul zoologic CMSN și expoziția de păsări exotice, dar și a peștilor din iazul propriu al secției.

Există în permanență o atenție sporită privind diversificarea speciilor habitante din parcul zoologic sau expoziție, cu introducerea de noi elemente de mare atracție, dar și de interes în educația ecologică reprezentativă pentru Dobrogea. Menținerea stării de sănătate optime, reproducerea în captivitate, completarea necesarului de hrană, dar și a suplimentelor nutriționale sunt obiective permanente, ca și regulile de bunăstare.

Unul din obiectivele majore este creșterea mijloacelor și a tehnicilor de transfer a cunoștințelor. Sectorul baby-zoo și cel de echitație, au reușit să completeze prin educație interactivă, obiectivele formatoare ale acelei secții. Doresc ca parcul micrezervației să se extindă atât în ceea ce privește speciile de animale prin aducerea unor specii de maimuțe, cât și în sensul dezvoltării unei destinații frumoase în scopul petrecerii plăcute a timpului liber, cu zone de recreere.

În viitoarea perioadă de management, îmi propun realizarea unor reprezentații/demonstrații cu papagali și păsări de pradă în voliere speciale de interacțiune, care să aducă un plus de atractivitate pentru perioada de sezon îndeosebi, dar și să constituie mijloace educative suplimentare, de transmitere a responsabilității față de natură.

Planetariul constituie componenta nebiologică a muzeului dar care are un obiectiv important de cunoaștere astronomică ca obiectiv justificat de contrapunere față de confuziile aduse de astrologie și alte pseudoștiințe. Realitatea fizică și relativitatea fizicii elementare vin și completează caracterul formator științific al instituției, prin prelegerile de la planetariu. Principalul obiectiv este continuarea implementării proiectului UNIMIS ce a debutat în 2018, precum și construcția unui planetariu mai mare, disponibil pentru perioada de sezon – atunci când spațiul oferit de actualul planetariu este insuficient.

4. strategia culturală, pentru întreaga perioadă de management;

Funcția de instituție de cultură a Complexului Muzeal de Științe ale Naturii Constanța cu structură pluridisciplinară și plurifuncțională, are ca obiectiv principal sarcina diseminării informației științifice și a educației ecologice privind științele mediului, ale

naturii.

Strategia culturală a instituției este o strategie de continuitate care are în vedere diversele etape ale societății cu funcții sociale multiple și ține cont însă de mutațiile sociale, modernizare culturală, de cerințele momentului, de perspectivele naționale și europene.

Un rol important în această strategie trebuie să-l reprezinte atenția acordată proceselor formative ale tineretului, fie că este vorba de formarea unei culturi generale, fie că este vorba, la etajele superioare, de formarea unei culturi de specialitate într-unul dintre domeniile de activitate ale complexului muzeal, prin cultivarea unei legături permanente cu Inspectoratul Școlar Județean Constanța, cu instituțiile de formare preuniversitară (grădinițe, școli generale, licee și colegii) - cu accent deosebit în perioada estivală și a evenimentelor speciale precum „Școala Altfel” și „Noaptea muzeelor”.

O abordare particulară trebuie avută față de tineretul studios universitar, facilitându-se practici estivale aplicative pentru facultățile de biologie, geografie, piscicultură, medicină veterinară, managementul turismului și drept (dreptul mediului), precum și prin deschiderea instituției la proiecte comune atât științifice cât și în domeniul social, al eticii, artei, etc.

Doresc în continuare - cu precădere în afara sezonului estival - să organizez activități culturale la sediul Complexului Muzeal de Științe ale Naturii Constanța, ultimele îmbrăcând forma unor lecții/conferințe, mediatizate în presa locală și centrală și nu în ultimul rând pe site-urile de socializare ale instituției.

Un aspect important îl constituie strategia estivală de implementare a cunoștințelor privind lumea vie, dar și universul cosmosului în sezonul estival, de instruire a turiștilor aflați în sejur pe litoral, activitate care se desfășoară prin acțiunile de ghidaj muzeal, prin expunerile în fața publicului de la Delfinariu sau de la Planetariu.

În privința manifestărilor culturale organizate de Complexul Muzeal de Științe ale Naturii Constanța, am în vedere antrenarea în parteneriat a unor instituții/organizații relevante din municipiu - Universitatea Maritimă, Academia Navală, Universitatea Ovidius, Institutul de Cercetare Marină « Grigore Antipa », Centrul de Cercetări al Marinei Militare, ONG Mare Nostrum, ONG Oceanic Club, Liga Navală Română.

Câteva dintre aceste manifestări au căpătat caracter de continuitate așa cum ar fi Ziua Internațională a Mării Negre, manifestare sprijinită de Ministerul Mediului și recunoscută în rapoartele Comisiei Mării Negre și a Comitetului Național Român de Oceanografie/CNR UNESCO și intenționez să fac toate diligențele pentru a o transforma în **simpozion științific anual**.

5. strategia și planul de marketing;

Instituția va trebui să-și extindă oferta cultural-educativă prin elemente de noutate ce constau în achiziția și expunerea de patrimoniu viu – animale de impact pentru publicul vizitator. Am în plan inițierea unei colaborări expoziționale pentru bazinul D2- 530 mc și bazinele exterioare aferente secției Delfinariu prin aducerea de pinipede și/sau alte mamifere și păsări marine. Aceste noi atracții coroborate cu cele ce vor fi implementate în microrezervație vor aduce un plus de imagine care va constitui un vector important de marketing, de promovare pe toate canalele, de la social media la presa scrisă și televiziune.

Complexul Muzeal de Științe ale Naturii a aplicat cu proiectul “A joint opened window to the universe mysteries” în cadrul Programului transfrontalier INTERREG V-A, axa prioritară 2, România-Bulgaria, iar în urma evaluării a fost selectat pentru finanțare primind notă maximă.

Proiectul “A joint opened window to the universe mysteries” are o perioadă de implementare de 36 luni, este în valoare de 1.498.693,99 Euro și are ca beneficiari implicați următoarele instituții:

- Complexul Muzeal de Științe ale Naturii Constanța – Beneficiar 1/Lead partner;
- Muzeul de Istorie Kavarna/Bulgaria – Beneficiar 2;
- Academia Navală “Mircea cel Bătrân” – Beneficiar 3;

- Colegiul Național “Mircea cel Bătrân” – Beneficiar 4;

În vederea realizării acestor activități Complexul Muzeal de Științe ale Naturii are un buget alocat în valoarea de 1.096.575,54 Euro și urmează a realiza investiții ce constau în principal în achiziționarea de echipamente și servicii, astfel: Planetariu hybrid 4k, telescoape mobile, laptopuri, televizoare, camere video, servicii de publicitate, precum și elaborarea unei strategii privind patrimoniul natural și cultural în aria transfrontalieră Constanța-Dobrich. **Pentru anii următori această investiție va trebui să constituie un vector important de imagine, așa cum proiectul Consiliului județean de modernizare a delfinariului a constituit vectorul de marketing in anii 2013-2018.**

Pe măsură ce noul delfinariu, acvariu și planetariu vor fi realizate, vor completa strategia de promovare cu mesaje specifice fiecăreia. În scopul conștientizării publicului vizitator, a informării acestuia asupra ofertei cultural-educative a instituției și a dinamicii acesteia, îmi doresc o abordare unitară. **Modalitatea de promovare a instituției, mesajele specifice vor fi supuse discuției și analizei forului tutelar Consiliul Județean, aprobate prin Consiliul de Administrație.**

De asemenea am în vedere o deschidere mai amplă a spectrului de marketing prin încheierea de colaborări cu agenții de turism naționale și internaționale, în scopul promovării ofertei cultural educative a instituției muzeale, promovându-le ca atracții de edutainment.

Nu în ultimul rând, colaborarea cu parteneri tradiționali – Organizații Nonguvernamentale, va constitui o importantă conexiune cu mediul social.

Fiind organizați ca muzeu, activitatea educativă va trebui în mod special promovată în parteneriat cu unitățile de învățământ iar prezența informațiilor despre posibilitățile educative ale instituției trebuie să fie parte a unei oferte școlare moderne.

Pe fondul creșterii numărului de turiști străini, instituția fiind foarte cunoscută doar la nivel național, voi face demersuri pentru o publicitate stradală realizată inclusiv prin indicatoare de tip rutier, dar și prin unități hoteliere, aeroport, agenții de turism.

6. programe propuse pentru întreaga perioadă de management;

7. proiecte in cadrul acestora.

Instituția noastră este un muzeu catalogat ca fiind de importanță județeană ce are prin specificul ei un caracter de unicitate în România. Unul dintre obiectivele principale îl reprezintă colaborarea interinstituțională cu organisme internaționale de profil, precum și cu asociații/organizații ce gestionează condițiile și standardele de deținere/campare a animalelor în captivitate. Importanța afilierii și alinierii instituției la aceste organisme internaționale este de a reglementa și actualiza permanent condițiile de deținere, în scopul asigurării și optimizării bunăstării animalelor din patrimoniul viu.

In cadrul **programului de aliniere la normele europene** asociațiile de interes la care dorim să accesăm sunt EAZA (European Aquarium and Zoo Association) și EAAM (European Association for Aquatic Mammals). Delfinariile și grădinile zoologice aflate în Europa de Vest și-au mobilizat eforturile pentru a deveni progresiv membre ale acestor organizații. Doar Delfinariile de la Klypeda, Varna și Constanța nu sunt inca membre.

Programul educativ de la Delfinariu presupune prezentarea mai multor proiecte educative între care:

- Evoluția Biotei pe Terra;
- Evoluția Cetaceelor și a altor mamifere marine (Sirenieni și Pinipede);
- Modificările climatice de-a lungul erelor geologice;
- Apa – origini și importanță;
- Impactul factorilor de mediu și antropici asupra diferitelor clase de vertebrate;
- Prezentarea unui schelet complet de balenă și al unui cefalic de orcă;
- Prezentarea unor fosile paleontologice precum și a unor flori de mină;

Programul operațional “A joint opened window to the universe mysteries”, are

o perioadă de implementare de 36 luni, este în valoare de 1.498.693,99 Euro și are ca beneficiari implicați instituții omoloage. Complexul Muzeal de Științe ale Naturii are un buget alocat în valoarea de 1.096.575,54 Euro și urmează a realiza investiții ce constau în principal în achiziționarea de echipamente și servicii, astfel: Planetariu hibrid 4k, telescoape mobile, laptopuri, televizoare, camere video, servicii de publicitate, precum și elaborarea unei Strategii privind patrimoniul natural și cultural în aria transfrontalieră Constanța-Dobrich.

Programul de interacțiune și terapie cu animale presupune studiul aplicat asupra modului în care se realizează legătura dintre animal și om, efectele terapeutice asupra copilului cu dizabilități neuro – motorii sau psihice, subliniind importanța socială a instituției noastre. Include două proiecte de terapie cu delfini și cai (delfino- și hipoterapie).

Programul educativ baby zoo, ce include proiectele *Cercetașii Marini* și *Intellect Parc* constituie un mijloc în care educația de mediu se întrepătrunde cu deprinderile prin joacă, contribuind la implicarea instituției în educația copiilor din mediul urban.

Programul de studiu a ihtiobiotei dulcicole din iazul microrezervației, constituie două proiecte de piscicultură în regim controlat - pentru gambusia și crap fitofag, în iazul Complexului Muzeal de Științe ale Naturii - Constanța.

Programul de studiu al relațiilor dintre reptile acvatice și amfibieni, subliniază prin două proiecte, eliminarea amfibienilor din genul *Rana* de către țestoase din genul *Trachemis* - invazive în iazul Microrezervației, precum și relația antagonică dintre cele din urmă și țestoasele native *Emis orbicularis*, pe cale de a fi și ele eliminate de alogenii invazivi.

Programul de evaluare a avifaunei acvatice de pe iazul microrezervației, ia în studiu migrațiile de cormorani, pelicani, precum și iernarea rațelor sălbatice.

Programul educativ Școala de Echitație, ce include proiecte cu adresabilitate pe categorii de vârstă și nivel de pregătire.

Toate aceste programe și proiecte împreună cu multe altele, sunt gândite pentru o perioadă de 5 ani, până în martie 2024 și anexate prezentului proiect. **(Anexa F1)**

Totalitatea proiectelor de cercetare rezultate anterior sunt proiecte cu autofinanțare, având suportul Complexului Muzeal de Științe ale Naturii Constanța și al instituțiilor colaboratoare. Includerea în programe, proiecte naționale și internaționale de cercetare, nu este posibilă datorită faptului că instituția nu dispune de cercetători științifici atestați în conformitate cu cerințele Ministerului Educației și Cercetării, Agenția Națională de Cercetare și Dezvoltare.

Din păcate activitatea administrativă pe care trebuie să o îndeplinească muzeografia, restrânge posibilitatea extinderii cu alte proiecte la toate cele 4 secții ale complexului muzeal. Prin reorganizarea activității economice intenționez să eliberez muzeografia de activități administrative pentru a putea participa la activități de cercetare, conservare și expunere a patrimoniului.

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

Printre activitățile cultural-educative se menționează organizarea „Zilei Internaționale a Mării Negre” în data de 31 octombrie, eveniment în care organizatorul principal este Complexul Muzeal de Științe ale Naturii Constanța și va fi sprijinit de către instituții din mediul academic, de cercetare și asociații de profil, care vor contribui prin prezentarea unor lucrări științifice de cercetare ce au rezultate de actualitate și de interes în domeniu. În perioada premergătoare zilelor Mării Negre se vor organiza întâlniri și evenimente în cadrul cărora se vor prezenta și distribui informații de interes participanților și publicului vizitator.

O activitate nouă planificată pentru 2019, constituie eliberarea unei cărți cu caracter științific, educativ, privind biologia și paleobiologia animalelor deținute de CMSN, a mamiferelor marine în special.

În 2018 instituția a realizat un proiect cultural-artistic ce a reprezentat punerea în scenă a unui spectacol în sala Planetariului. Acesta, numit "Star Crush" a pornit de la o temă astrală, și a avut un număr de 12 difuzări la care intrarea publicului a fost gratuită, producția fiind finanțată de Ministerul Culturii. CMSN – Constanța a rămas proprietar asupra drepturilor de difuzare și intenționez repunerea ei în scenă în anii următori.

Partenerul "Asociația Culturală Georgiana Rusu", are aprobate și finanțate încă două producții teatrale, una la planetariu și o a doua în spațiul de expoziție de la delfinariu. Ambele au o componentă științifică în care subsemnatul vine și aduce cu delicatețe la realitate anumite situații în care se ajunge la interpretări și explicații prea subiective.

De asemenea în programul minimal am prevăzut niște momente poetice la Planetariu și Delfinariu în ideea de a lungi perioada de ședere (foarte scurtă la Delfinariu de doar 15 – 20 de minute), cu niște momente extrase din poezii românești și universale interpretate de actori de la Teatrul de Stat. Acestea vor avea teme specifice de cunoaștere care vor fi apoi explicate de personalul muzeograf.

În urma unor discuții avute cu Dan Cojocaru, șef serviciu Centru Cultural "Teodor Burada", intenționez o colaborare pentru realizarea în parcul dendrologic "Pădurea Dobrogeană", situat pe malul lacului Tăbăcărie, a unor proiecții de filme documentare pe ecranul tip balon aflat în proprietatea Centrului Cultural.

F. Previzionarea evoluției economico-financiare a instituției publice de cultură, 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

f.1. Proiectul de buget de venituri și cheltuieli pe perioada managementului:

Categoriile	2019	2020	2021	2022	2023
(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
TOTAL VENITURI, din care	11.630.000	11.207.059	11.849.993	12.513.112	13.228.346
1.a. venituri proprii, din care	10.594.261	11.047.059	11.679.993	12.333.112	13.038.346
1.a.1. venituri din activitatea de bază	10.594.261	11.047.059	11.679.993	12.333.112	13.228.346
1.a.2. surse	0	0	0	0	0
1.a.3. alte venituri	150.000	160.000	170.000	180.000	190.000
1.b. subvenții/alocații	*990.000	0	0	0	0
1.c. alte venituri	*(ce va fi rambursată)				
TOTAL CHELTUIELI, din care	10.640.000	11.207.059	11.849.993	12.513.112	13.228.346
2.a. Cheltuieli de personal, din care	4.361.710	4.579.795	4.808.785	5.049.224	5.301.685
2.a.1. Cheltuieli cu salariile	4.361.710	4.579.795	4.808.785	5.049.224	5.301.685
2.a.2. Alte cheltuieli de personal	0	0	0	0	0
2.b. Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care	3.332.551	3.717.264	4.121.208	4.533.888	4.986.661
2.b.1. Cheltuieli pentru proiecte UNIMIS	0	0	0	0	0
2.b.2. Cheltuieli cu colaboratorii	0	0	0	0	0
2.b.3. Cheltuieli pentru reparații capitale	400.000	410.000	420.000	430.000	440.000
2.b.4. Cheltuieli de întreținere	1.832.551	2.142.264	2.467.458	2.725.203	2.997.724
2.b.5. Alte cheltuieli cu bunuri și servicii	0	0	0	0	0
2.c. Cheltuieli de capital	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000

Proiecția bugetară am făcut-o luând în considerare următoarele aspecte:

- nu am luat în considerare nici o creștere a tarifelor, opinia mea este că din moment ce instituția a depășit situația arieratelor, a eliminat subvențiile și a rămas

organizată ca muzeu, ar fi incorect să măresc taxele de intrare doar pe principiul cererii și ofertei. Consider în continuare că educația de mediu constituie o obligație a societății, o valoroasă atribuție a Consiliului Județean de a oferi un mediu mai sănătos, un litoral mai ecologic.

- la rubrica alte venituri am luat în considerare cele obținute în anii trecuți din activitățile de terapie cu animale și închiriere spații comerciale. Cu siguranță că pe parcursul viitoarei perioade de management acestea vor crește mai mult decât cele estimate întrucât aceste surse se vor intensifica, iar în viitorii 5 ani vor apărea și alte surse de venituri. Nu exclud găsirea unei soluții de agrementare a lacului interior prin închirierea unei porțiuni pentru recreere și studiu avifaunistic, folosind bărci cu vâsle.

- creșterea salarială foarte importantă începând cu 2019 ce va determina un procent mai mare al cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor - raportat însă la actuala infrastructură și atracții. Cu siguranță dacă instituția va avea și alte atracții, veniturile vor crește exponențial și în consecință, ponderea cheltuielilor salariale se va reduce.

- creștere moderată a cheltuielilor cu bunuri și servicii - în condițiile realizării unor economii și a unei gestiuni cât mai atente ale acestora.

- am considerat cheltuielile de capital la un procent puțin peste 20% din buget, având în vedere necesitatea accesării în completare și a unor surse extrabugetare de finanțare interne sau externe, în condițiile în care susțin eliminarea completă a subvenției.

- având în vedere că instituția are deja în pregătire un proiect complex pentru extinderea sistemului de bazine de la Delfinariu, ce va permite aducerea de noi delfini cu titlu gratuit, este posibil ca înainte de 2023, veniturile de la această secție să crească exponențial. Noul Acvariu ce ar putea fi gata în 3 ani și noul Planetariu în 2 ani, vor completa acest tablou modificând puternic în mod pozitiv veniturile estimate ale instituției.

În concluzie evoluția viitoare a instituției va avea nevoie pe viitor de investiții suplimentare de mare anvergură (extinderea de la delfinariu, noul acvariu și un nou planetariu) toate realizabile din atragerea de fonduri structurale naționale sau europene. Veniturile proprii pentru a nu fi influențate de aspecte obiective ce țin de prezența turiștilor pe litoral și condițiile meteorologice, vor trebui gândite și alimentate de noi atracții care să completeze pe cele existente (reprezentării lei de mare, papagali, păsări de pradă, pinguini), toate realizabile în contextul deciziei mai puternice a instituției spre colaborări europene. În acest sens propun realizarea unui regulament cadru de desfășurare a achiziției noilor atracții în condițiile unui grad maxim de transparență și egalitate de șanse pentru toți eventualii participanți.

f.2. Numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului:

În ceea ce privește beneficiarii vizitatori, numărul acestora a avut o creștere anuală importantă, ajungând la triplarea acestora pe parcursul ultimilor 5 ani. Îmi propun să mențin această tendință și în anii următori, chiar dacă elementul de noutate al noului delfinariu s-a mai diluat din august 2016, iar noul delfinariu extins va aduce condiții de șantier în incintă. Potențial există de a ajunge la o dublare a numărului de vizitatori, respectiv de peste un milion anual, chiar dacă avem limitele fizice ce țin de situarea în oraș și de cvasi-absența locurilor de parcare.

În ceea ce privește beneficiarii programului educativ din școli, eforturile trebuie crescute chiar în condițiile limitărilor logistice și de personal.

Planetariul are un potențial mare de dezvoltare, în contextul în care prin proiectul european accesat instituția va fi dotată cu echipamente de ultimă generație, precum și găsirea unei soluții – o clădire nouă în care să funcționeze pe timpul sezonului estival, luând în considerare faptul că în condițiile actuale nu se satisfac mai mult de 10% din

cereri in lunile iulie și mai ales august.

Delfinariul are încă un potențial important, odată cu accesarea fondurilor ce vor permite aplicarea proiectului în lucru, respectiv de extindere a sistemului actual de bazine printr-o lagună conectată în volum de peste 3 milioane de litri, situație ce mai permite aducerea unor noi exemplare de delfini. La această secție prevăd dezvoltarea unui sector de pinipede și pinguini, cu atractivitate așteptată și mesaj educațional foarte eficient.

Microrezervația are și ea un potențial, chiar dacă nu la fel de mare, cu accent pe eficientizare pentru a nu mai fi principalul consumator al resurselor din complex. Grădinile zoologice în general sunt mai puțin eficiente economic, dar au un rol educativ important de a cunoaște ceea ce avem de respectat în natură.

Acvariu, situat într-o clădire ce a împlinit de mult 100 de ani de existență și 60 de ani ca acvariu, are de asemenea un potențial limitat, dar am pregătită o temă de proiectare pentru un acvariu modern cu bazine mari, geamuri acrilice, pe un teren în suprafață de 5000 mp în incinta CMSN. Un astfel de acvariu ar putea adăuga încă o jumătate de milion de vizitatori anual. Construcția lui nu ar dura mai mult de 18 luni și ar putea debuta chiar și fără o sursă de finanțare printr-un parteneriat de creditare directă a constructorului. Acvariile din ziua de azi sunt extrem de complexe, tehnica a evoluat foarte mult și e nevoie de un transfer de experiență care se poate întinde pe toată perioada de creditare a operatorului de acvarii.

f.2.1. la sediu;

VIZITATORI	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ACVARIU	106.179	153.034	170.320	175.333	180.000	185.000	190.000	215.000	240.000
DELFINARIU	140.962	220.032	290.987	358.765	380.000	420.000	450.000	480.000	500.000
MICRO	25.035	24.204	29.359	48.955	55.000	60.000	65.000	70.000	75.000
PLANETARIU	18.714	24.372	24.884	38.301	45.000	50.000	55.000	60.000	65.000
TOTAL	290.890	421.642	515.550	621.354	660.000	715.000	760.000	825.000	880.000

Proiecția pe următorii 5 ani a numărului de vizitatori am realizat-o luând în considerare doar infrastructura și atracțiile existente - mai bine gestionate, la care să se adauge expozițiile cu lei de mare, papagali, păsări de pradă și pinguini. Cele două mari investiții, respectiv extinderea delfinariului și noul acvariu, au un orizont de așteptare ce nu poate fi definit temporal și în consecință nu le-am luat în calcul pentru numărul previzionat de vizitatori. Noul planetariu ar putea fi construit chiar și în anul acesta, dar nu mi-am permis să-l iau în considerare.

f.2.2. în afara sediului. - Nu avem venituri în afara sediului, acvariul ca fiind o secție exterioară, dar parte componentă a instituției. Numarul mic de muzeografi, coroborat cu sarcinile numeroase pe care aceștia le au în cadrul instituției nu mai permit efectuarea de cursuri de biologie-geografie în afara instituției.

f.3. Programul minimal estimat pentru perioada de management aprobată

(Anexa F1). Dacă în anii trecuți se constată că activitățile culturale educative nu au necesitat alocarea de fonduri pentru realizarea acestora, ele constituind o obligație muzeală, am în vedere ca în perioada de management propusă ce face obiectul prezentului proiect, să propun alocarea unor fonduri minimale realizabile pentru a intensifica prezența instituției culturale în ansamblul muzeelor Constanței din cadrul peisajului educativ județean. Cu siguranță aceste activități minimale vor fi completate pe măsură ce cheltuielile de capital și veniturile extrabugetare vor genera noi investiții ce vor avea ca rezultat noi atracții și posibilități culturale educative.

Totodată, datorită faptului că investițiile mari, ce presupun efort financiar important vor fi anual dezbătute și aprobate în Consiliul de Administrație, Direcția de Coordonare și Sport și apoi validate și aprobate de plenul Consiliului Județean odată cu bugetul instituției – nu am prevăzut în proiectul minimal decât investiții pentru activități culturale, de anvergură financiară redusă, care vor putea fi realizate cu un grad mare de siguranță.