

# **PROIECT de MANAGEMENT**

**pentru administrarea  
Muzeului de  
Istorie Națională și Arheologie Constanța**

**în perioada  
2021-2026**

**Introducere.** Presentul proiect managerial își propune să identifice direcțiile strategice, cadrul operațional, resursele financiare și umane care fac posibilă funcționarea în condiții moderne și eficiente a Muzeului de Istorie Națională și Arheologie Constanța (în continuare MINAC), având ca piloni de bază conservarea, cercetarea, dezvoltarea, valorificarea și promovarea patrimoniului pe care îl deține, armonizate la cele patru valori promovate acum cu precădere de către Rețeaua Europeană a Organizațiilor Muzeale (NEMO) și adoptate de multe muzee reprezentative din Europa – valoarea colecțiilor, valoarea educativă, valoarea socială și valoarea economică.

Proiectul de management pornește de la două paradigme esențiale în gestionarea performantă a unei instituții muzeale: a. scopul principal este conservarea și dezvoltarea patrimoniului muzeal și b. muzeul nu poate exista în afara relației cu publicul. Aceste două paradigme obligă managerul să adapteze instituția la cerințele în continuă schimbare ale comunității căreia i se adresează și ale mediului socio-economic și cultural general, aflat într-o continuă evoluție.

Proiectul managerial propus dorește să evidențieze deficiențele structurale și organizatorice, să identifice căi de soluționare a acestora, aducând noi propuneri care să sprijine atingerea obiectivelor asumate ale instituției, ținând seama de liniile directoare ale programelor guvernamentale în domeniul cultural, strategiile de dezvoltare a comunităților locale, de documentele care reglementează domeniul conservării, restaurării și promovării patrimoniului cultural.

## **A. Analiza socio-culturală a mediului în care își desfășoară activitatea instituția și propuneri privind evoluția acesteia în sistemul instituțional existent<sup>1</sup>.**

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

Muzeul de Istorie Națională și Arheologie este situat în Constanța, oraș important al țării și capitala unui județ cu 763.549 locuitori la 01 ianuarie 2020<sup>2</sup>. Municipiul Constanța, port la Marea Neagră și „capitală estivală a României” (la nivelul întregului județ fiind consemnat un număr de 1.380.607 turiști<sup>3</sup> în 2019) are un substanțial potențial de creștere economică și demografică în următoarea decadă. La acestea se adaugă faptul că localitățile din preajma orașului fac parte din *Zona metropolitană Constanța*, constituită la începutul anului 2007 și compusă din 16 localități - Constanța, cinci alte orașe și zece comune, care concentrează marea parte a locuitorilor județului Constanța (circa 500.000). Numărul mare al locuitorilor, diversitatea serviciilor și multiplele activități economice conferă municipiului Constanța un statut de piață regională. Evoluția istorică, economică, socială, culturală și teritorială (în special după anul 1878) marcată prin înființarea zonei metropolitane a determinat dezvoltarea generală a orașului precum și implementarea unor proiecte novative de dezvoltare și cooperare. Concentrarea culturală a orașului este susținută de multitudinea instituțiilor publice, private, organizațiile neguvernamentale care activează în spațiul socio-economic și cultural-educational. Indiferent de subordonarea administrativă (centrală sau locală), de statutul public sau privat, oferta culturală este variată și are un caracter permanent.

---

<sup>1</sup> Cu o situație pandemică al cărei sfârșit este imprevizibil, fiind estimat la începutul anului 2022 sau mai târziu chiar (<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>) și cu o situație tehnică a sediului principal al MINAC, cel din Piața Ovidiu nr.12, mun. Constanța, destul de precară, lucrările de reabilitare a clădirii fiind decalate cu circa 1 an față de graficul inițial (unde va fi în primăvara anului 2022, dacă (!) vor începe), este dificil de făcut o planificare viabilă a activității instituției și identificării unor modalități sigure de aducere la îndeplinire. Presentul proiect de management pornește, totuși, de la premisa că aceste *dead-line-uri* sunt rezonabile și, ca urmare, este construit în jurul termenelor impuse, dar ținând seama de aceste situații.

<sup>2</sup> <https://constanta.insse.ro/wp-content/uploads/2020/04/comunicatPopulatie1ianuarie2020.pdf>

<sup>3</sup> <https://constanta.insse.ro/wp-content/uploads/2020/05/comunicatTurism2019.pdf>

În domeniul artei și culturii, municipiul Constanța (anticul Tomis) beneficiază de un bogat patrimoniu și de o infrastructură culturală dezvoltată, dar învechită moral și fizic. Viața culturală este sprijinită de teatre, instituții muzicale, muzee, biblioteci publice, centre culturale, cinematografe și grădini de vară. Din punct de vedere cultural, o caracteristică importantă a municipiului Constanta este îmbinarea dintre vechi și nou, dintre tradiție și modernitate. Această complementaritate conferă orașului un plus de farmec și creează turiștilor posibilitatea de a cunoaște și înțelege istoria și tradiția locurilor pe care le vizitează.

Urbea tomitană găzduiește instituții de cultură de importanță națională, însă potențialul cultural al acesteia nu este nici pe departe atins. Aici funcționează *Teatrul de Stat Constanța*, înființat în 1951 și *Teatrul Național de Operă și Balet „Oleg Danovski”*, înființat în 2004 prin reorganizarea instituțiilor existente la acea dată (*Teatrul de Balet și Opera*). Amintim și Teatrul pentru Copii și Tineret „Căluțul de Mare”, dar și elementul de noutate constituit de apariția trupelor independente de teatru (spre exemplu *Trupa Suflețel*) sau alte forme de cultură și artă ce ies din sfera instituțională clasică. Constanța este cunoscută și datorită muzeelor sale numeroase: *Complexul Muzeal de Științe ale Naturii*, compus din șase secțiuni: delfinariu, planetariu, observator astronomic, microrezervație și expoziție de păsări exotice și decor, *Acvariul*, *Muzeul Național al Marinei Române*, *Muzeul de Artă Populară*, *Muzeul de Istorie Națională și Arheologie*, *Muzeul Portului Constanța*, *Muzeul Militar Național „Regele Ferdinand I” – filiala Constanța*, *Muzeul de Artă* cu secția sa *Muzeul de Sculptură „Ion Jalea”*.

În același timp, în județul Constanța există centre de cultură care adăpostesc un valoros patrimoniu cultural aflat la dispoziția vizitatorilor. În primul rând sunt punctele muzeale ale MINAC, de la Histria, Adamclisi – *Tropaeum Traiani*, Cernavodă – *Axiopolis* și Hârșova – *Carsium*, urmând ca din acest an să intre în administrarea instituției și Complexul muzeal *Capidava*. Un alt reper cultural important este reprezentat de *Complexul Cultural „Callatis” Mangalia*, în cadrul căruia funcționează *Muzeul de Arheologie „Callatis”*, iar în comuna Topalu a fost înființat, printr-o donație particulară, *Muzeul de Artă „Dinu și Sevasta Vintilă”*, care adăpostește peste 200 de valoroase lucrări de pictură, sculptură și grafică.

Tabloul general al mediului cultural din municipiul Constanța este completat de instituții importante precum Centrul cultural județean Constanța „Teodor T. Burada”, Biblioteca publică județeană „I.N. Roman”, de instituții aparținând mediului universitar (Universitatea Ovidius, Universitatea Maritimă, Academia Navală „Mircea cel Bătrân”, Universitatea „Andrei Șaguna”, Universitatea „Spiru Haret”, Universitatea Creștină „Dimitrie Cantemir”, Universitatea „Tomis”), dar și numeroase asociații și centre culturale, case de cultură, biblioteci publice și particulare, și elemente mass-media care susțin, prezintă și promovează această ferventă activitate culturală (posturi de televiziune, posturi de radio, trusturi de presă, edituri și tipografii).

Specific Dobrogei este bogatul patrimoniu arheologic, dar și istoric, numai în județul Constanța fiind reperate 694 monumente istorice, înscrise în *Lista Monumentelor Istorice* actualizată în 2015. Între acestea sunt 234 de situri, 14 ansambluri și 446 de monumente, din care 476 de arheologie (203 categoria A și 273 categoria B) și 156 de arhitectură (48 categoria A și 108 categoria B), 43 de for public (4 categoria A și 39 categoria B), 17 memoriale și funerare (5 categoria A și 12 categoria B). Din cele 694 de monumente istorice, 151 se află în municipiul Constanța: 24 monumente arheologice (4 situri categoria A și 20 monumente categoria A), 88 de monumente de arhitectură (5 situri categoria B; 4 ansambluri – 1 categoria A și 3 categoria B; 79 de monumente – 31 categoria A și 48 categoria B; 39 monumente de for public – 36 categoria B, din care 8 dispărute și 2 în conservare, și 3 categoria A). De altfel, aici în Dobrogea au fost descoperite unele dintre cele mai valoroase artefacte din România: statuetele *Gânditorul și perechea sa*, în necropola de perioadă *Hamangia* de la Cernavodă; *Edificiul roman cu mozaic* (Constanța) care adăpostește cel mai mare mozaic din estul Europei; tezaurul de 24 de sculpturi

descoperit în Constanța, care cuprinde piese unicat la nivel mondial (*Șarpele Glykon, Fortuna cu Pontos*).

Fără a reduce importanța celorlalte instituții muzeale din Constanța, trebuie remarcată unicitatea, amploarea și valoarea excepțională a patrimoniului cultural gestionat de MINAC, din punct de vedere istorico-documentar și identitar, pentru definirea moștenirii culturale a poporului român. Completând în mod fericit oferta generală, MINAC aduce în atenția publicului bogăția și varietatea patrimoniului său, de importanță locală și națională, organizat în colecții și valorificat prin intermediul expozițiilor permanente și temporare, organizate la sediile instituției. De altfel, activitatea generală a MINAC este rodul unei îndelungi tradiții, muzeul fiind înființat în 1879 la inițiativa prefectului Remus Opreanu; din telegrama din 30 august 1879 adresată de prefect ministrului Mihail Kogălniceanu (cu menționarea vizitei unor elevi ai Școlii Normale din Bârlad) aflăm că muzeul funcționa deja în sediul prefecturii cu toate atribuțiile unei instituții culturale: spațiu de expoziție, obiecte, vizitatori. În 1911 Vasile Pârvan, venit la conducerea Muzeului Național de Antichități din București, înaintează un raport Ministerului Cultelor și Instrucțiunii în care pune din nou problema înființării unui muzeu la Constanța. Ordinul ministrului, seria B, nr. 73245/27 octombrie 1911 este favorabil. Raportul lui Vasile Pârvan și ordinul Ministerului din octombrie 1911 sunt considerate „propriu-zis actele de înființare a Muzeului de Antichități din Constanța”. Primăria pune la dispoziția muzeului o clădire din parcul comunal și îi acordă o subvenție anuală. Până la primul război mondial muzeul va funcționa și va avea titulatura de *Muzeu Național de Antichități – Secția Constanța*. Cu prilejul jubileului Semicentenarului Independenței de Stat a României (1928), C. Brătescu, directorul muzeului obține organizarea muzeului într-o aripă a Primăriei. Ministerul Cultelor și Artelor consfințește acest aranjament, încredințând colecțiile primăriei. Astfel vechiul muzeu de antichități al Dobrogei devine o instituție de sine stătătoare. Reînființat, deci, în 1928, muzeul a început să funcționeze ca instituție asimilată organismului cultural de stat, în 1930, iar în anul 1937 muzeul a fost mutat în actualul sediu al Acvariului constănțean.

În anii celui de-al doilea război mondial muzeul și-a întrerupt activitatea. După război până în anul 1950 *Muzeul Regional Constanța* va funcționa în cadrul secției culturale a Comitetului Provizoriu al Comunei Urbane Constanța. O nouă etapă în dezvoltarea muzeului începe în anul 1956 (odată cu numirea lui Vasile Canarache în calitate de coordonator științific și tehnomuzeistic). Din 1957 muzeul va ocupa o clădire proprie care cuprindea o expoziție, un laborator de restaurare și o bibliotecă; își diversifică sfera de preocupări: cercetări de teren, publicații, muzee în teritoriu etc. Își mărește colecțiile, își formează specialiști; este angrenat în manifestări științifice naționale și internaționale. În planul de măsuri privind aniversarea a 100 de ani de la proclamarea independenței de stat a României, Comitetul Politic Executiv al CC al PCR a aprobat în decembrie 1975 organigrama și funcționarea în municipiul Constanța a Muzeului de Istorie Națională și Arheologie. În noua formă muzeul va fi inaugurat la 25 decembrie 1977, cu sediul în clădirea fostului Palat Comunal, în prezent monument istoric, a cărei construcție a început în anul 1912 și a fost finalizată în anul 1921, fiind același sediu în care funcționează și astăzi.

După decembrie 1989, schimbările sunt accelerate. Primăria județului Constanța, în ședința din 26 februarie 1990 emite decizia nr. 90 prin care MINAC devine instituție de categoria I. În anul 2005 are loc o altă reorganizare (HCJC nr.50 / 25.03.2005), în temeiul căreia MINAC este organizat ca instituție publică de cultură și de cercetare științifică de interes local și național, persoană juridică de drept public, finanțată prin subvenții de la bugetul județului Constanța și din venituri proprii (donații, sponsorizări și alte surse, conform legii), subordonată conform prevederilor legale în vigoare, Consiliului Județean Constanța. Își desfășoară activitatea în baza *Legii muzeelor și colecțiilor publice nr. 311 din 2003*, republicată, cu modificările și completările ulterioare, H.G. 551 din 2007 (activitatea de cercetare), *Codul Muncii* și *Codul Administrativ*, și *Legea salarizării unitare nr. 153 din 2017*. În Monitorul Oficial al României nr. 759 din data de 8 noiembrie 2007 a

fost publicată H.G. nr. 1341 din 31 noiembrie 2007 prin care se aprobă clasificarea MINAC ca „muzeu de importanță națională”. Clasificarea este justificată de valoarea patrimoniului, de poziția științifică recunoscută a instituției ca factor de valorificare și promovare a valorilor materiale și spirituale ale umanității, de prestigiul național și internațional câștigat. În acest context, MINAC are obligația de a aplica și respecta normele și normativele elaborate în domeniul muzeelor și a colecțiilor publice de către Ministerul Culturii, ca autoritate a administrației publice centrale competentă în elaborarea și aplicarea strategiilor și politicilor în domeniul culturii, în vederea asigurării cercetării, evidenței, conservării, restaurării, protejării și promovării patrimoniului muzeal propriu. În prezent, activitatea muzeului include două aspecte: științific și administrativ și este structurată pe trei domenii distincte: activitatea de cercetare, muzeografie și cea administrativ-funcțională.

Având în vedere cele mai sus prezentate, și pentru a se impune într-un mediu concurențial pe o piață culturală din ce în ce mai diversă, dar și segmentată, considerăm că în activitatea sa, MINAC trebuie să țină seama de:

*Contextul socio-cultural: Barometrele de consum cultural* din România arată că, în general, cei interesați de cultură sunt consumatori activi ai mai multor tipuri de oferte culturale și tind să meargă la mai multe muzee sau au preferințe pentru un anumit muzeu de nișă, cu o colecție foarte specifică. Alegerea tipului de muzeu se face în funcție de imaginea muzeului și promisiunea pe care o face, respectiv în funcție de interesele publicului, arta fiind devansată de istorie și arheologie, dar și de științele naturii. Astfel, în municipiul Constanța, MINAC are un competitor puternic în plan general în Complexul Muzeal de Științele Naturii, iar în consumul de nișă, în Muzeul de Artă.

*Contextul muzeal concurențial:* După schimbările politice și economice survenite la sfârșitul anului 1989, rolul muzeului în societatea românească s-a modificat, în special în ceea ce privește modul în care această instituție se relaționează la membrii comunității. O tendință a muzeului contemporan este aceea de transformare a sa în centru cultural și comunitar, de a nu se rezuma numai la colectarea, prezervarea și studierea colecțiilor specifice domeniului său de interes și, în subsidiar, îndeplinirea unui rol educațional.

*Contextul non-muzeal (concurențial):* există o tendință de multiplicare a programelor de educație culturală oferite de organizații foarte diverse sau freelanceri, care concurează puternic cu oferta muzeelor; majoritatea acestor organizații nu colaborează cu muzee ci oferă programe de educație culturală în spații alternative: librării, cafenele, parcuri etc. În acest context, oferta muzeelor, și așa destul de limitată, riscă să devină și mai puțin vizibilă și atractivă.

*Contextul muzeal european:* Noile paradigme culturale ale sec. XXI aduc modificări fundamentale în conceperea fenomenelor culturale în raport cu actorul lor principal, publicul. Modificarea de paradigmă propusă constă în mutarea centrului de interes de pe activitatea de cercetare științifică, care a devenit un obiectiv *per se*, la aceea de redeschidere a muzeului către public, la atragere și implicare acestuia în descoperirea și cunoașterea multiplelor aspecte ale culturii materiale și spirituale.

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

### **ANALIZA MEDIULUI INTERN ȘI EXTERN**

Diagnoza unei instituții, auto-evaluarea<sup>4</sup>, realizată prin analiza/matricea SWOT<sup>5</sup> reprezintă cel mai important instrument managerial prin care se pot evalua factorii de

---

<sup>4</sup> De asemenea, auto-evaluarea este un instrument de măsurare a progresului în timp, o modalitate de implicare a personalului în viața instituției și un mod de a percepe dezvoltarea culturii organizaționale a instituției prin modificarea constantă a regulamentelor interioare și de funcționare a ei. Deși factorii externi sunt vitali pentru asigurarea îndeplinirii misiunii instituției muzeale, este obligatorie existența unui mediu

influență interni și externi în vederea evidențierii punctelor tari și slabe ale acesteia, corelate cu oportunitățile și amenințările existente și raportate, în general, la buna funcționare a muzeului (în acest caz), pentru îndeplinirea misiunii sale instituționale.

În acest scop, și pentru a propune o strategie managerială aplicată, cu obiective realizabile în perioada 2021-2026, considerăm necesară o expunere integratoare a datelor relevante până acum, prezentate în următoarea analiză SWOT:

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
<b>Cadrul legal</b>	
<p>- programul de guvernare 2020-24 prevede <i>Suținerea industriilor creative prin Valorificarea creativității, a proprietății intelectuale și a patrimoniului cultural ca factor cheie de dezvoltare economică a României</i> (<a href="https://gov.ro/fisiere/pagini_fisiere/Progr_ am_de_guvernare_2020_2024.pdf">https://gov.ro/fisiere/pagini_fisiere/Progr_ am_de_guvernare_2020_2024.pdf</a>);</p> <p>- existența unui cadru coerent de reglementare a activității din domeniul muzeal;</p> <p>- programe naționale și europene pentru cercetarea, conservarea, restaurarea și punerea în valoare a patrimoniului cultural mobil și formarea profesională a specialiștilor</p>	<p>- inconsecvențele legislative referitoare la arheologia subacvatică au dus la blocarea activităților specifice ale Laboratorului de Arheologie Subacvatică;</p> <p>- absența unor politici culturale coerente la nivel național și local</p>
<b>Patrimoniul mobil</b>	
<p>- valoarea deosebită și diversitatea colecțiilor de patrimoniu mobil pe care le administrează MINAC, cu importanță recunoscută la nivel național și internațional și care îi asigură o poziție dominantă pe piața muzeală locală și regională;</p> <p>- existența unui număr important de bunuri de patrimoniu de o valoare excepțională, cu caracter de unicitate, clasate în categoria juridică Tezaur a patrimoniului cultural național</p>	<p>- cercetarea insuficientă a patrimoniului cultural mobil propriu;</p> <p>- ritmul relativ lent în restaurarea și conservarea obiectelor din patrimoniu, în special a celor din depozitele instituției;</p> <p>- numărul foarte mic de obiecte clasate în patrimoniul cultural național mobil - 372 piese, din care 353 în categoria Tezaur, dintr-un total de cca 400.000 piese de patrimoniu (v. <a href="http://clasate.cimec.ro/lista.asp?det=8160-Muzeul-de-Istorie-Nationala-si-Arheologie-CONSTANTA">http://clasate.cimec.ro/lista.asp?det=8160-Muzeul-de-Istorie-Nationala-si-Arheologie-CONSTANTA</a>);</p> <p>- acoperirea deficitară cu bunuri culturale din colecțiile proprii pentru anumite perioade istorice și culturi (ex. perioada otomană)</p>
<b>Patrimoniul imobiliar</b>	
<p>- sediul central al MINAC este o clădire-monument istoric de valoare națională, reprezentativă pentru istoria arhitecturii românești (clădire de patrimoniu, cod LMI2015 CT-II-m-A-02831);</p> <p>- MINAC administrează mai multe imobile, cu spații expoziționale, depozite, infrastructură și dotări, unde sunt organizate puncte muzeale (Adamclisi, Histria) și baze arheologice (Murfatlar, <i>Ulmetum</i>-Pantelimon)</p>	<p>- clădirile muzeului nu sunt restaurate și refuncționalizate; trei dintre imobile (sediul central, Edificiul cu mozaic, muzeul Histria) necesită reparații capitale, pentru remedierea unor probleme structurale și amenajarea spațiilor expoziționale într-un concept adecvat secolului XXI;</p> <p>- depozitele necesită reparații urgente și dotare adecvată, pentru a se asigura condiții pentru păstrarea patrimoniului;</p> <p>- lipsa unor alte spații/clădiri în administrarea muzeului care să permită relocarea temporară a patrimoniului pe perioada lucrărilor de restaurare, ca și a continuării activităților cu publicul;</p> <p>- lipsa parcarilor lângă sediu (datorată reglementărilor Primăriei mun. Constanța);</p> <p>- este necesară rezolvarea iluminării sediului central al</p>

intern profesionist, dinamic, care să susțină activitatea de cercetare, conservare și valorificare a patrimoniului instituțional, precum și misiunea educativă și de comunicare cu publicul.

<sup>5</sup> SWOT este un acronim pentru **S**trengths (puncte tari), **W**eaknesses (puncte slabe), **O**pportunities (oportunități) și **T**hreats (amenințări).

	<p>MINAC din Piața Ovidiu nr.12;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- incertitudinea statutului clădirii în care este adăpostit Laboratorul zonal de restaurare-conservare (pierderea clădirii poate duce la pierderea temporară a acreditării Laboratorului și, în consecință, la pierderea statutului de muzeu de importanță națională a instituției)</li> </ul>
<b>Infrastructura materială</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- aparatură GIS și programe informatice specifice pentru dotarea secției de Arheologie preventivă;</li> <li>- infrastructură IT la nivel de instituție;</li> <li>- laboratoare (Arheologie Subacvatică, restaurare-conservare), dotate cu echipament specific</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- depozitele nu au o dotare materială corespunzătoare pentru păstrarea în bune condiții a patrimoniului (rafturi, fișete metalice, etc.);</li> <li>- laboratorul zonal de restaurare-conservare are o dotare materială uzată moral și fizic;</li> <li>- lipsa unui sistem performant de climatizare și securitate generală;</li> <li>- majoritatea mijloacelor muzeo-tehnice sunt învechite, insuficiente sau inadecvate (vitrine, panouri etc.)</li> <li>- echipamentele IT sunt, parțial, uzate moral, iar licențele de utilizare a software-urilor sunt într-un număr insuficient</li> </ul>
<b>„Infrastructura” științifică</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- existența Bibliotecii de specialitate în cadrul MINAC, cu acces liber pentru specialiști și studenți;</li> <li>- publicații (anuale) proprii, cu o apariție neîntreruptă în ultimele decenii;</li> <li>- constituirea, sub egida Academiei Române, a <i>Centrului de Studii ale Civilizațiilor Mării Negre</i> (din 2020);</li> <li>- organizarea anuală a Sesiunii științifice internaționale „Pontica”;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nu sunt „create” evenimente științifice de anvergură, instituția având o atitudine (cu excepția sesiunii Pontica) pasivă și reactivă;</li> <li>- lipsa unui personal dedicat editării și pregătirii pentru tipărire a publicațiilor muzeului (sunt blocate în această activitate persoane cu pregătire superioară, care pot defășura activități creative);</li> <li>- gradul scăzut de digitizare a pieselor (în programul DOCPAT au fost introduse 16608 FAE: Istorie – 5580, Documente – 5136, Arheologie – 4672, Numismatică – 955, Artă decorativă – 260, Etnografie – 3, Artă plastică – 2 (situație valabilă la 18 martie a.c.)</li> </ul>
<b>Situația economico-financiară</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- asigurarea din alocații bugetare a cheltuielilor salariale și a unor cheltuieli pentru achiziționarea de bunuri și servicii;</li> <li>- realizarea, prin prestare de servicii pe bază contractuală, de venituri proprii în completarea bugetului</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stabilirea a unor sume complet nerealiste pentru veniturile proprii în cadrul bugetului instituției;</li> <li>- fonduri insuficiente pentru programe și proiecte culturale;</li> <li>- fonduri insuficiente pentru plata unor bunuri și servicii (ex. activitatea de pază, utilități) care ar trebui asigurate, conform legii, de către ordonatorul principal de credit;</li> <li>- absența unor preocupări sistematice privind implicarea unor potențiali sponsori;</li> <li>- lipsa unor parteneriate public-privat, prin care să poată fi completate fondurile instituției;</li> <li>- patrimoniul mobil nu este asigurat</li> </ul>
<b>Resursa umană</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- o bună pregătire în domeniile muzeografiei, conservării, restaurării și cercetării-dezvoltării, a unei părți importante a personalului de specialitate (majoritatea angajaților au participat în ultimii trei ani la cel puțin un program de formare profesională);</li> <li>- existența unor experți de patrimoniu, doctori în științe istorice și doctoranzi, experți și specialiști în domeniul arheologiei;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- insuficiența personalului de specialitate și tehnico-administrativ, față de amploarea și complexitatea sarcinilor curente ale muzeului, corelată cu lipsa posibilității de angajare a unor tineri specialiști, care să poată fi pregătiți în timp, pentru a asigura permanent un corp de specialiști pentru gestionarea și valorificarea valorosului patrimoniu al instituției;</li> <li>- absența unor specialiști (restauratori, conservatori) specializați pe restaurarea și conservarea hârtiei, lemnului, pietrei etc.</li> <li>- repartizarea personalului pe secții încă nu este suficient corelată cu pregătirea profesională a acestuia și cerințele secției;</li> <li>- atitudinea pasivă a unei părți din personal în raport cu publicul și față de direcția dezvoltării MINAC;</li> </ul>

	- insuficiența personalului calificat în domeniul marketingului cultural, educației muzeale, managementului de proiect și IT
<b>Promovare și comunicare externă</b>	
- imaginea bună a instituției, în rândul specialiștilor dar și a publicului vizitator, atât în țară, cât și în străinătate (inclusiv afiliere la RMN și ICOM); - amplasarea sediului central al instituției într-o zonă turistică excepțională, situl urban „Zona peninsulară Constanța”, cod LMI2015 CT-II-a-B-02832.02 - prezența activă în spațiul virtual cu prezentări de obiecte de patrimoniu și expoziții digitale; - comunicarea activă cu mass-media și cu publicul; - existența unui <i>website</i> funcțional și a unei pagini de Facebook urmărită de peste 6000 de persoane	- rată mică de digitizare a patrimoniului, care să faciliteze cunoașterea acestuia de către public pe canale online, în actualul context pandemic; - insuficiența materialelor promoționale tipărite, în raport cu importanța patrimoniului MINAC și a valorii arhitectonice a sediului său; - lipsa versiunilor în limbi străine a website-ului instituției, ca și pentru majoritatea proiectelor de expoziții virtuale; - Website-ul instituției este incomplet, lipsit de dinamism, nerepresentativ pentru întregul patrimoniu, neatractiv, dificil de utilizat; - slaba prezență a MINAC în pachetelor de servicii turistice ale operatorilor interni și externi; - nu există o diversificare a canalelor de comunicare în mediul online care să permită implementarea unei strategii coerente și convingătoare de comunicare
<b>Facilități pentru public</b>	
- preț accesibil al biletelor de vizitare a muzeului; - spațiu accesibilizat pentru persoanele cu dizabilități; - gratuitate la vizitare pentru posesorii de carduri internaționale tip ISIC (International Student Identity Card), IYTC (International Youth Travel Card), ITIC (International Teacher Identity Card), ICOM	- nu este asigurat accesul la nivelul superior al clădirii conform NP/051/2012, prin montarea unei platforme de acces / este necesară completarea dotării cu echipamente și tehnologii asistive (panouri luminoase, sisteme de avertizare audio-video, accesibilizarea paginii de internet) / trebuie semnalizat accesul adaptat în clădire, a căilor de acces, a încăperilor, a grupului sanitar, cu simboluri și marcaje internaționale; Insuficienta dotare cu tehnică IT și multimedia pentru sălile expoziției permanente; - nu sunt editate cataloage pentru expozițiile temporare ale muzeului și cataloage de colecție; - lipsește un spațiu special amenajat pentru studiu și unul pentru educație muzeală; - magazinul de suveniruri și publicații are o prezentare deloc atractivă pentru public
<b>Strategie instituțională</b>	
- există o bună colaborare între structurile instituției, pe orizontală și verticală; - credibilitatea de care se bucură în acest moment instituția vine ca urmare a unei atitudini permanent deschise, de colaborare cu parteneri culturali locali, naționali și internaționali; - există un sistem de parteneriate funcțional, în special cu unități de învățământ din județul Constanța; - sunt asigurate de către instituție, conform legii, fondurilor necesare pentru perfecționarea profesională a angajaților proprii, pentru asigurarea permanentă a unui corp pregătit de specialiști.	- lipsesc obiectivele strategice clare și o direcție de dezvoltare a instituției, o cultură organizațională coerentă; - inexistența unui brand instituțional, bazat pe o identitate vizuală clară și mesaje bine evidențiate; - capacitate redusă de atragere de finanțări comunitare sau naționale prin conceperea unor proiecte proprii; - puține parteneriate încheiate cu instituții prestigioase, în special universități și institute de cercetare, din țară și străinătate; - lipsa de diversitate a tipurilor de acțiuni care pot satisface orice categorie de public - în funcție de vârstă sau pregătire profesională; - proceduri operaționale de control al activităților interne inexistente, nefuncționale sau nepuse în practică
<b>Alte categorii</b>	
	- lipsa unei proceduri cu privire la <i>copy right</i> ; - inexistența unor căi de acces și parcări la unele situri arheologice (ex. Sacidava, Ulmetum); - numărul redus de curse aeriene pe aeroportul „Mihail



	<p>Kogălniceanu”, fapt ce impietează asupra numărului de turiști români și străini, în general, în județul Constanța;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nu există un nucleu de voluntari fideli muzeului, care se implică în buna desfășurare a activităților;</li> <li>-lipsa unei arhive clasice și electronice a instituției (conform legislației privind arhivarea documentelor, Legea 16/1996, art.7, MINAC în calitate de instituție creatoare și deținătoare de documente, este obligată să organizeze o activitate de arhivare a documentelor);</li> <li>- menținerea unei mentalități învechite privind rolul muzeelor în societate</li> </ul>
--	--

<b>OPORTUNITĂȚI</b>	<b>RISCURI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perioada de expansiune economică favorizează investițiile imobiliare, cu efect asupra cercetării arheologice preventive și a îmbogățirii patrimoniului cultural mobil;</li> <li>- Extinderea și permanentizarea colaborărilor naționale și internaționale în scopul protejării și punerii în valoare a patrimoniului cultural național mobil;</li> <li>- Multiple măsuri de finanțare comunitară și națională pentru proiecte de cercetare și culturale și pentru formarea profesională a specialiștilor (Erasmus +);</li> <li>- Corp legislativ receptiv la solicitările domeniului cultural (ex. reglementarea arheologiei subacvatice, reacreditarea patrimoniului ș.a.);</li> <li>- Creșterea interesului mass-mediei locale pentru informația de tip cultural, în special în contextul pandemic, când posibilitatea de mișcare este restricționată;</li> <li>- Deschiderea spre parteneriat a majorității instituțiilor muzeale și de cultură din România;</li> <li>- O nouă percepție generală asupra activităților on-line, odată cu accesul sporit al populației la instrumentele mediului virtual;</li> <li>- Situarea sediului central într-un Centru Istoric cu patrimoniu istoric și arhitectural valoros, cu un potențial turistic încă neexploatat integral;</li> <li>- Existența în lucru a Planului Urbanistic General al Municipiului Constanța cu măsuri de conservare a valorilor de patrimoniu cultural;</li> <li>- Tradiția multiculturală a orașului și portul care oferă posibilități pentru dezvoltarea turismului de agrement și croazieră;</li> </ul>	<p><b>Cadrul legal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Birocrația excesivă, inclusiv în domeniul cultural;</li> <li>Importanța scăzută acordată istoriei și științelor umaniste, în general, în sistemul de învățământ românesc;</li> <li>- Lipsa unei abordări intersectoriale în legătură cu punerea în valoare a patrimoniului cultural mobil, îndeosebi în relație cu turismul și industria hotelieră, precum și cu alte servicii pentru consumatori;</li> <li>- Cadrul legislativ perfectibil (ex. lipsa unui Cod al Patrimoniului);</li> <li>- Reglementarea juridică echivocă a arheologiei subacvatice;</li> </ul> <p><b>Cadrul societal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concurența mediului on-line în furnizarea de informație, cu deosebire în rândul publicului tânăr, coroborată cu înstrăinarea socială;</li> <li>- Apariția unui fenomen, momentan timid, de pierdere a unei identități comunitare care, în fapt, nu a fost niciodată foarte puternic (ex. raportat la orașele din Transilvania);</li> <li>- Amplificarea unui fals fenomen de socializare și participare la viața comunitară generat de rețelele de socializare promovate prin tehnologia modernă;</li> <li>- Ponderea din ce în ce mai mare a culturii de tip mass-media, bazată pe promovarea agresivă a produselor culturale comerciale, uniformizează percepția asupra actului cultural, coborând-o spre zonele facile ale culturii și dând naștere unei concurențe neloiale și, realist vorbind, insurmontabile</li> </ul> <p><b>Cadrul profesional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lipsa unor studii de piață de amploare care să fundamenteze oferta instituțiilor publice de cultură;</li> <li>Insuficienta flexibilitate și mobilizare a specialiștilor la dinamica sarcinilor curente ale instituției;</li> <li>- Criza de sistem a muzeelor, care nu au resurse financiare suficiente care să le permită să facă față consecințelor revoluției tehnologice digitale și impactului acesteia asupra publicului potențial, mai ales a celui tânăr;</li> <li>- Îmbătrânirea fizică și morală a expozițiilor permanente, ca și a clădirilor și instalațiilor muzeelor, într-o perioadă de limitare a resurselor disponibile pentru investiții de amploare;</li> <li>- Sporirea gradului de selectivitate, și a pretențiilor</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existența instituțiilor de învățământ universitar în Constanța;</li> <li>- Dezvoltarea sectorului non-profit orientat spre dezvoltarea culturală și educarea comunității;</li> <li>- Schimbarea de mentalitate a multor organisme ale administrației locale, care încep să vadă domeniul cultural ca un vector al dezvoltării durabile și nu numai un domeniu consumator de resurse;</li> <li>- Posibila apariție a unor lucrări de investiții majore care vor favoriza dezvoltarea serviciilor de supraveghere/salvare arheologică preventivă (drumul expres Tulcea – Constanța);</li> <li>- Creșterea (timidă, dar constantă) a interesului pentru voluntariat în rândul publicului de toate vârstele.</li> </ul>	<p>publicului față de oferta tradițională de servicii culturale și educaționale ale muzeelor;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Scăderea numărului de experți în instituție, datorată pensionărilor, coroborată cu dificultatea înlocuirii lor</li> </ul> <p><b>Patrimoniul imobiliar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trei dintre imobilele administrate de MINAC au nevoie de reparații complexe;</li> <li>- Rămâne deschisă problema unui spațiu destinat depozitelor, laboratoarelor și activităților cu publicul, pentru perioada cât sediul central va fi implicat în procesul de restaurare, cu tot ceea ce implică acest aspect (cheltuieli cu mutarea, chirie, amenajare provizorie ș.a.);</li> <li>- Derularea dificilă a investițiilor majore pe termen lung din cauze multiple;</li> <li>- Degradarea accelerată a patrimoniului arhitectural din Centrul Istoric;</li> <li>- Infrastructura turistică din județ necesită timp și investiții financiare mari;</li> <li>- Situația juridică incertă a clădirii în care funcționează Laboratorul de restaurare-conservare.</li> </ul>
--	--

## Concluzii

Din analiza matricei SWOT și făcând, metodologic, abstracție de actualul context pandemic, se evidențiază persistența trendurilor observate în mediul extern în ultimii trei ani, dar și unele modificări, în special în sfera creșterii concurenței și schimbării comportamentului social. Subfinanțarea cronică a instituțiilor de cultură face ca, și în cazul MINAC, să se poată scoate în evidență mai multe dificultăți cu care se confruntă muzeul, care pot fi grupate pe mai multe direcții: caracterul ofertei culturale și de servicii propuse vizitatorilor prezintă încă deficiențe, în pofida unui patrimoniu valoros și numeros; cauzele, multiple, pot fi reduse treptat, dar acest lucru depinde și de factori externi, necontrolabili de către MINAC (ex. reglementări legislative, implementarea unor proiecte ale Consiliului Județean Constanța) // oferta culturală generală a crescut și s-a diversificat, provocând concurență; se observă totuși o deschidere mai mare pentru parteneriate, la nivelul tuturor actorilor culturali // managementul resurselor umane și a relațiilor interne trebuie să se dezvolte în continuare pe linia dezvoltării profesionale și a unei culturi organizaționale adecvate // finanțare insuficientă pentru derularea unor proiecte proprii de amploare, cu vizibilitate națională și internațională // identificarea măsurilor adecvate pentru creșterea prestigiului corpului de specialiști ai instituției.

În urma analizei SWOT rezultă că este necesară atât dezvoltarea în continuare a ofertei publice, cât și întărirea patrimoniului și o dezvoltare a managementului resursei umane. Patrimoniul și resursa umană – ca elemente centrale ale strategiei de management în perioada 2021-2026 – pot constitui un catalizator al activității și o platformă de dezvoltare.

### 3. Analiza imaginii existente a instituției și propuneri pentru îmbunătățirea acesteia.

Ca și tradiția, vizibilitatea și imaginea unei instituții muzeale se construiesc în timp, se păstrează și se îmbunătățesc, în concordanță cu evoluția mediului exterior ei, în scopul îndeplinirii misiunii de bază. La vizibilitatea unui muzeu contribuie, în bună măsură, diversitatea structurii sale patrimoniale, ofertele culturale și educaționale, programele de cercetare, calificarea resursei umane proprii. Un alt factor care contribuie indirect la imaginea unei instituții de cultură, de orice categorie, și din orice mediu, este consumul cultural general într-o comunitate care, la rândul său, este influențat de factori contextuali<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Oană I., *Accesul la cultură și beneficiile asociate*. În: Croitoru C., Becuț Marinescu A. (coord.) „Barometrul de Consum Cultural 2018. Dinamica sectorului cultural în anul centenarului Marii Uniri”, București 2019, 125.

Pentru municipiul Constanța, aserțiunea este susținută de un studiu al MLPDA și World Bank apărut în octombrie 2020, în care, pentru regiunea Sud-Est (unde Constanța este cel mai mare pol urban, iar MINAC cea mai mare unitate muzeală) 71% din populația urbană se declară mulțumită de facilitățile culturale, dintre care locuitorii din reședințele de județ sunt cei mai mulțumiți (69%) aprecierea scăzând odată cu vârsta și crescând odată cu educația<sup>7</sup>.

În pofida unor acțiuni negative care au afectat, în teorie, imaginea instituției (cazul „Lupoaica”, cazul arheologiei subacvatice – concretizate în adevărate campanii de presă), există un grad ridicat de simpatie și încredere în muzeu, în specialiștii săi și pentru evenimentele culturale și științifice organizate.

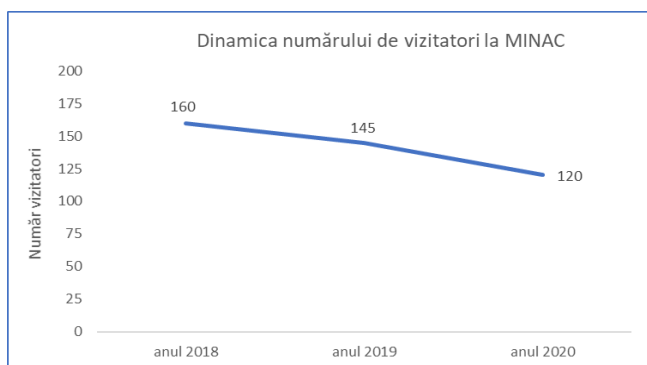
Astfel, în analiza imaginii și vizibilității MINAC în perioada 2018-2020, trebuie pornit de la considerentele mai sus enunțate.

MINAC reprezintă o importantă resursă culturală și turistică locală, regională și chiar națională. Cu toate că, în ultimii ani imaginea sa publică a cunoscut o evoluție relativă, instituția nu are, încă, o identitate vizuală și un brand foarte bine conturate. De cele mai multe ori, imaginea MINAC este asociată cu cea a clădirii în care funcționează, cu ansamblul Pieței Ovidiu în general („muzeul de jos, din Piața Ovidiu”), sau, în cazul fericit, cu *logo-ul* muzeului Șarpele Glykon – o capodoperă a artei mondiale.

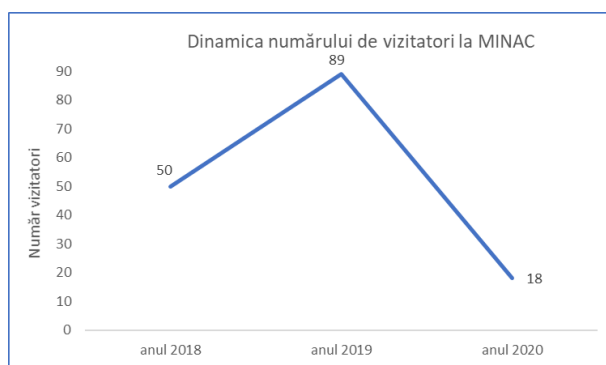
Această imprecizie asupra identității se datorează faptului că MINAC nu a avut o politică sistematică de creare a unei imagini publice sau un sistem unitar de semnalizare și promovare. Pe de altă parte, într-o lume în continuă schimbare și concurențială în care, pentru a exista public, trebuie să-ți promovezi agresiv imaginea, MINAC nu a acordat atenția cuvenită acestui aspect. Ne referim atât la modalitățile uzuale, „clasice”, de promovare, cât și la dinamicul sector al mediilor virtuale.

Numărul și calitatea activităților culturale, în ansamblul lor, în perioada 2018-2020, constituie un element cu impact asupra vizibilității instituției în rândul publicului sau a specialiștilor din domeniu. Aceste activități au constat în expoziții temporare, sesiuni științifice, conferințe, simpozioane, activități științifice și culturale, lansări de carte, evenimente cultural-educative, la sediul muzeului sau sediile partenerilor. Deopotrivă, MINAC a găzduit activități ale unor parteneri (ex. expoziții lunare ale Uniunii Artiștilor Plastici – filiala Constanța). Trebuie precizat că anul 2018 a fost un an cu o deosebită încărcătură istorică și culturală, activitățile fiind desfășurate sub semnul Centenarului Marii Uniri a Românilor, de la 1 Decembrie 1918, și împlinirii a 140 de ani de la Unirea Dobrogei cu România (14 noiembrie 1878). Dinamica evenimentelor totale se poate observa în graficul 1.

Toate aceste evenimente culturale au fost prezentate în diferite medii de informare, fizice sau on-line. Aparițiilor în mass-media, în cei trei ani analizați, pe baza înregistrărilor făcute de instituție, este prezentat în graficul 2.



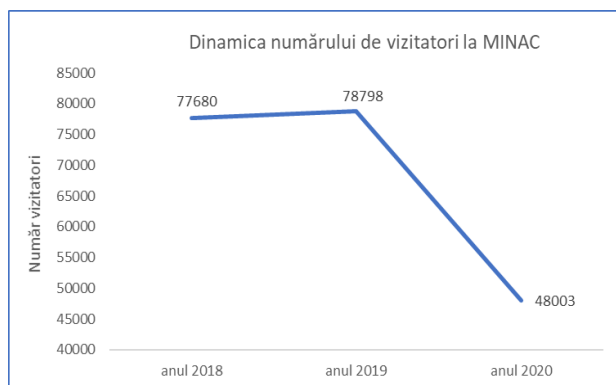
Grafic 1: apariții media (fără comunicate de presă)



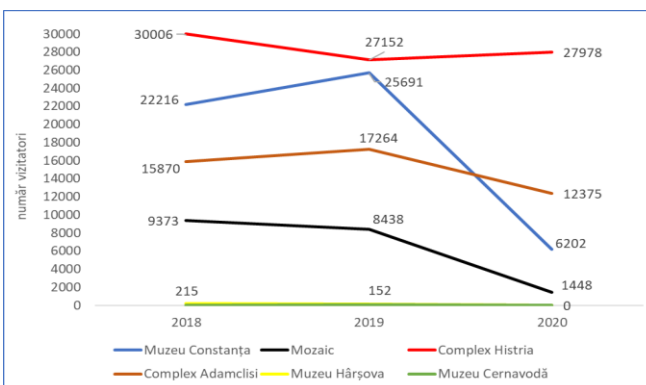
Grafic 2: evenimente culturale

<sup>7</sup> „Barometru Urban. Calitatea vieții în orașele din România”, p.24.

Fiind o instituție finanțată din fonduri publice, în principal, și cu o activitate dedicată publicului, un indicator de bază al percepției MINAC în societate este reprezentat de numărul de vizitatori. În graficul 3 este reprezentată dinamica numărului de vizitatori ai instituției (plătitori, cu gratuitate, individuali, grup organizat) în perioada 2018-2020, respectiv **77.680 // 78.798** (5.909 străini) // **48.003** (45.378 plătitori). Excepție făcând primul an al pandemiei (2020), se observă o ușoară creștere a numărului acestora în 2019 față de anul precedent, tendință cu probabilitate de menținere în condiții sanitare normale. În graficul numărul 4 este prezentat numărul de vizitatori pe punct muzeal; se poate observa cum complexul muzeal Histria este cel mai vizitat în anul pandemic 2020, fapt ce poate determina o regândire a activităților muzeale ale MINAC cel puțin pentru intervalul 2021-2022, când se preconizează o prelungire a actualului context sanitar.



Grafic 3: dinamica numărului de vizitatori la MINAC



Grafic 4: număr vizitatori / punct muzeal

Fără a fi inclus în statistica de mai sus, precizăm că pagina de Facebook a instituției are un număr de peste 6000 vizitatori/urmăritori permanenți, la care se adaugă, lunar, peste 500 de vizitatori ocazionali (conform datelor MINAC).

Contribuie la imaginea muzeului și participarea acestuia în proiecte culturale și de cercetare (un număr de 8, vezi **Anexa I**), colaborarea cu sectorul neguvernamental, prezența constantă (dar cu potențial de creștere) în mediul academic și muzeal (promovarea bunelor practici muzeale, organizarea/participarea la conferințe și simpozioane de specialitate, publicațiile proprii). Totuși, pentru a deveni un punct de referință regional în sfera antropologiei urbane, a cercetării arheologice, precum și a marketingului cultural, MINAC trebuie să îmbunătățească o serie de parametri, să renunțe la o serie de practici și să se reinventeze la nivelul comunicării și promovării.

Îmbunătățirea imaginii muzeului și a indicatorilor săi de performanță s-ar putea face printr-o strategie de management axată în principal pe îmbunătățirea proceselor de restaurare și reorganizare a tuturor spațiilor expoziționale ale muzeului, proces dificil în actualul context. În consecință, măsurile propuse sunt realiste și adaptate situației, luând în calcul acțiuni care implică resurse financiare rezonabile și etapizare, precum:

- fundamentarea strategiei de comunicare, de branding și a celei privind dezvoltarea ofertei pe studii privind vizitatorii muzeului și a pieței culturale căreia se adresează;
- identificarea și menținerea vie a unei identități vizuale a MINAC (*rebranding*), prin care mesajele lansate de muzeu să fie ușor accesibile pentru public, atât în perioada cât o parte din patrimoniul imobil al instituției va fi implicat într-un proces de reabilitare, cât și după finalizarea acestuia (în acest scop, propun un concurs public adresat segmentului tânăr al comunității locale, pentru identificarea elementului de bază în jurul căruia să înceapă acest proces);
- mediatizarea identității vizuale a MINAC, prin produse de promovare publicitară „clasică” (*merchandising* prin afișe, bannere, flyere, dar și pixuri, brelocuri, calendare inscripționate ș.a.), cât și în mediile virtuale (AR, QR code, aplicații disponibile gratuit pe *website*-ul instituției);

- schimbarea *design*-ului și îmbunătățirea funcțiilor *website*-ului instituției, [www.minac.ro](http://www.minac.ro) (*mobile responsive*) împreună cu o variantă, într-o primă fază, în limba engleză; demersul este important, *website*-ul fiind o formă eficientă și rapidă de comunicare cu publicul, și răspunzând, în același timp și cerințelor ridicate de aplicarea criteriilor de transparență instituțională (anunțuri de angajări, raportări anuale, declarații de avere și de interese); nu trebuie neglijat nici feed-back-ul asigurat de *website* (propun, astfel, pe lângă tradiționalul counter al vizitatorilor, și o variantă on-line a *Cărții de impresii*);

- consolidarea și extinderea prezenței active a MINAC în *social media*, în principal Facebook, dar și Twitter sau Instagram și în special TripAdvisor;

- dezvoltarea unei aplicații gratuite web și mobile (pentru platformele Android, iOS și Windows) în vederea fluidizării vizitării muzeului de către public, prin notificări (*newsletter*) asupra evenimentelor culturale și noile expoziții organizate de MINAC, dar și prin oferirea de informații prin intermediul cititorului de coduri QR (*quick-response*), amplasate în sălile muzeelor MINAC;

- după implementarea, în 2020, a sistemului de *e-ticket*, se propune implementarea, din 2022, a sistemului plății on-line pentru achiziționarea tuturor serviciilor sau produsele oferite de instituție.

În egală măsură, nu trebuie neglijate modalitățile „clasice” de promovare a instituției, muzeul având datoria și misiunea de a se adresa tuturor palierele de vârstă, educaționale, sociale din comunitate. Astfel, pot fi deosebit de utile:

- activități directe cu publicul, prin dezvoltarea de programe educaționale pentru copii și părinți, pentru persoane de vârstă a treia, persoane cu dizabilități, pentru profesori și elevi, inter generaționale și interdisciplinare; aceste activități trebuie desfășurate nu numai în Constanța, dar și la punctele muzeale Histria și Adamclisi (Hârșova și Cernavodă, după finalizarea proceselor de mutare a muzeelor în sedii noi);

- promovarea calendarului de activități al MINAC prin agenții de turism, hoteluri și centre de informare turistică;

- dezvoltarea și extinderea parteneriatelor strategice (mass-media, sectorul privat și cel neguvernamental), pentru eficientizarea relației muzeu - public și asigurarea unei vizibilități permanente;

- dezvoltarea de parteneriate cu alte instituții de cultură și instituții ale administrației locale, pentru realizarea în comun a unor programe și proiecte culturale, ca și pentru promovare reciprocă a imaginii.

Un demers important din noul proiect managerial ar trebui să vizeze o strategie de atragere (cel puțin punctuală) de fonduri (donații și sponsorizări) și de voluntari.

De asemenea, se propune instituirea a două premii de excelență, pentru implicarea unităților administrative și pentru implicarea publicului în sprijinirea actului cultural. Conceptul poate fi gândit și pus în practică de MINAC în parteneriat cu Consiliul Județean Constanța.

Pentru transpunerea în practică a tuturor acestor idei manageriale, se propune contractarea de servicii din piață, în baza unor prioritizări și în limita fondurilor disponibile, dar și înființarea în cadrul MINAC a unui Compartiment Promovare și Educație muzeală, care urmează a fi completat cu personal și dezvoltat într-o structură mai amplă și specializată, pe măsură ce condițiile economice o vor permite.

#### **4. Propuneri pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari (studii de consum, cercetări, alte surse de informare).**

Nu s-au găsit informații relevante privind descrierea modului de dobândire a cunoașterii categoriilor de beneficiari ai ofertei culturale a MINAC în perioada 2018-2020. Din analiza datelor prezentate în *Caietul de obiective* – pagina 4, 4.2 Criterii de

*performanță* ..., pct. 1, se constată doar că există o scădere anuală continuă a parametrilor de performanță (cresc cheltuielile pe beneficiar), ceea ce poate duce la concluzia că trebuie regândit sistemul de promovare și atragere de vizitatori în ansamblul său.

Pentru perioada de management 2021-2026 se propune inițierea unei cercetări sistematice complexe a beneficiarilor muzeului, cercetare realizată cu ajutorul unei agenții specializate în domeniu, care va urmări în special următoarele aspecte generale:

- Realizarea profilului vizitatorilor;
- Înțelegerea motivelor de vizitare și a intereselor vizitatorilor;
- Înțelegerea coordonatelor imaginii MINAC în rândul publicului.

Aceste studii vor permite mai bună înțelegere a diverselor categorii de beneficiari ai muzeului, care se vor pune la baza dezvoltării unor expoziții și programe muzeale atractive, adecvate și eficiente din punct de vedere cultural și economic. De altfel, propun ca un prim studiu pentru anul 2021 să aibă în vedere un aspect simplu: comunitatea percepe muzeul ca un consumator de resurse sau ca o instituție utilă?

Din 2022 este propusă efectuarea unei serii de studii sociologice despre publicul real și potențial, în scopul definirii categoriilor de beneficiari ai activităților instituției: publicul expozițiilor permanente, publicul expozițiilor temporare, publicul activităților muzeale. În funcție de aceste studii, MINAC își va adapta oferta culturală pe termen scurt (2022-2023), mediu (2024-2026) și lung, după 2026, într-un orizont de cinci ani.

**Metode și mijloace.** Stabilirea metodelor de studiu și a instrumentelor de lucru, va fi făcută în colaborare tot cu un consultant specializat, urmând ca aplicarea acestor instrumente să se facă, pe cât de mult posibil, cu personalul instituției, pentru reducerea costurilor. În principal, consider că trebuie urmărite:

-realizarea de studii comparative a situației vânzărilor de bilete pe categorii de vizitatori, pe categorii de activități, prin sondaje organizate de angajații muzeului, cărora li se va adăuga observațiile directe ale muzeografilor, supraveghetorilor de sală, personalului de specialitate;

-aplicarea de studii și evaluări cu privire la structura, caracteristicile, așteptările, nevoile identificate, gradul satisfacției beneficiarilor, diversitatea și calitatea serviciilor oferite, raporturile publicului cu muzeul și personalul din instituția muzeală;

-chestionar conceput pentru a stabili segmentele de public vizitator, pe o perioadă determinată, printr-o eșantionare aleatorie, pentru un eșantion de subiecți stabilit, cu întrebări cu răspuns precis și o întrebare cu răspuns deschis, referitoare la naționalitate, sex, vârstă, studii, apartenență (urban, rural), de câte ori a vizitat muzeul, dacă îl vizitează singur sau nu/și cu cine, cum a aflat de muzeu, de ce dorește să viziteze muzeul, care este expoziția permanentă sau temporară preferată, cum apreciază ghidajul, dacă va mai reveni, dacă are observații, propuneri;

-chestionare periodice (la trei ani) asupra percepției muzeului în comunitate și evoluția acesteia (în scopul adaptării ofertei culturale, a canalelor și materialelor de promovare), chestionare de satisfacție individuală, chestionare raportate la evenimente;

-pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari se vor mai utiliza metode și tehnici specifice: (statuarea unor) și analiza instrumentelor curente de consemnare și raportare lunară, trimestrială, semestrială și anuală existente la nivelul MINAC, precum: *Raportul statistic de activitate al Muzeului*; *Raportul statistic anual CULT 1*, ce se înaintează Institutului Național de Statistică;

- poate fi utilă (și ieftină) implicarea studenților și voluntarilor în realizarea de sondaje, chestionare și observații – sub consiliere de specialitate;

Ca o măsură calitativă se va urmări *feed back*-ul publicului așa cum va reieși din *Cartea de impresii* a instituției și, în completare, se propune constituirea unei *Cărți de impresii virtuale* pe *website*-ul [www.minac.ro](http://www.minac.ro), în limbile română și engleză. De asemenea, considerăm utile *Cărți de impresii* pentru punctele muzeale din teritoriu.

Trebuie exploatat informațional și statistic sistemul electronic de eliberare a biletelor de vizitare, implementat în cursul anului 2020, prin acesta permițând „segmentarea” cumpărătorilor pe categorii de vârstă și parțial de studii, precum și pe cetățenie.

Rezultatele obținute se coroborează cu concluziile obținute prin monitorizarea presei, analiza aparițiilor în mass-media, analiza impresiilor din cărțile de impresii și imaginea MINAC în mediul virtual. Pentru acest ultim aspect, vor fi monitorizate, prin intermediul counterului propriu și a programului *Google Analytics*, vizitele virtuale efectuate pe *website*-ul instituției pentru stabilirea „profilului geografic” al vizitatorului virtual. MINAC trebuie să lanseze o nouă versiune a *website*-ului (cu texte în limba română și engleză, pentru început), care va avea disponibile toate informațiile de interes.

**Scopul.** În urma unor astfel de cercetări se obțin atât rezultate cantitative – de regulă date socio-demografice (sex, vârstă, ocupație, nivel de instrucție) și frecvența unor acțiuni (vizitatori fideli<sup>8</sup> sau ocazionali în muzeu) - cât și rezultate calitative: preferințe, opinii, atitudini. Putem afla astfel de ce vin vizitatorii la muzeu și ce servicii am putea să le oferim în plus, pentru a-i stimula să revină.

Importantă este și părerea vizitatorilor ocazionali, dar și motivația persoanelor care nu au intrat niciodată în muzeu (se uită de existența muzeului, lipsa informațiilor despre activitatea instituției muzeale, lipsa interesului față de actul cultural, insatisfacția ofertei culturale, atitudinea personalului muzeal, necorelarea timpului liber cu programul muzeului, o imagine negativă despre muzeu).

Pentru sporirea și câștigarea atașamentului publicul local, pe termen scurt, mediu și lung, MINAC are în vedere creșterea numărului de programe educative, expoziții temporare, tematice, ateliere de lucru, vizite ghidate, întâlniri, conferințe, mese rotunde. Se are în vedere și lărgirea accesului gratuit al publicului (zile festive, intervale orare speciale). Pentru atragerea publicului de vârstă școlară în special, este necesară diversificarea ofertelor educative și interactive pentru acești vizitatori, prin dialogul constant cu cadrele didactice, pentru sprijinirea activităților extra-școlare și elaborarea unor programe educative care să vină în completarea curriculei școlare.

Non-vizitatorii („indecizii”) reprezintă beneficiarul țintă pe termen scurt, acest segment de public potențial reprezentând un bazin de creștere esențial, care trebuie abordat și fidelizat.

În continuare, trebuie apropiați beneficiarii din grupurile cu dizabilități fizice și dezavantajate socio-economic și cultural. Conform politicilor statuate de Ministerul Culturii, MINAC asigură și va asigura incluziunea socială, prin adresabilitatea proiectelor culturale derulate de instituție.

De asemenea, MINAC va căuta soluții legale pentru a facilita accesul tuturor categoriilor de public la serviciile sale prin reduceri de taxe de vizitare pentru unele categorii (elevi, studenți, pensionari, șomeri, persoane din medii defavorizate) și accesul nemijlocit al tinerilor cu vârsta de până la 18 ani în expozițiile de bază, în timpul vacanțelor școlare.

O politică *win – win* ar putea fi introducerea biletele combinate / cardurilor turistice pentru toate obiectivele muzeale din județul Constanța, acesta fiind însă un demers pe care

---

<sup>8</sup> Vizitatorii fideli sunt foarte importanți. Ei sunt promotori ai instituției muzeale și posibili voluntari, pot atrage alți vizitatori, pot sprijini instituția muzeală și pot furniza date despre muzeu în comunitate și muzeului date despre comunitate, despre publicul potențial de muzeu.

MINAC îl poate propune, Consiliul Județean Constanța fiind entitatea juridică care poate duce la îndeplinire acest obiectiv.

În perioada 2021-2026, managementul MINAC trebuie să își îndrepte atenția și spre categorii de public „neglijate” de instituție: publicul din provincie și cel virtual, cu atât mai mult cu cât sediul MINAC va intra în proces de reabilitare (consolidare, restaurare și de refacere a expoziției permanente), aceste direcții de interacționare cu publicul dobândind o nouă însemnătate.

### **5. Grupurile-țintă ale activităților instituției pe termen scurt/mediu.**

Prin rolul și funcția sa, muzeul are și misiunea de a forma și educa public, în spiritul unui set de valori (respect față de creația umană, atașament față de comunitate) sau tip de comportament (voluntariat, implicare, nediscriminare). Chiar fără studii de specialitate, se observă lesne că MINAC beneficiază de un segment limitat de public constant și fidelizat, în sensul anterior menționat. Practic, este un beneficiar pasiv al statutului de destinație turistică a județului Constanța. De aceea, pentru identificarea, creșterea, diversificarea și fidelizarea publicului țintă al MINAC, managementul instituției va trebui să aibă ca prioritate lărgirea bazei de servicii și produse culturale, extinderea gamei de programe și proiecte.

Pentru stabilirea unei strategii de lucru interne, se va proceda la segmentarea publicului după diverse criterii: după caracteristicile socio-demografice (vârstă, sex, venit, domiciliu, ocupație, nivel de instrucție, stil de viață), dar și după nevoile culturale și după atitudinea față de instituția muzeală.

Se are în vedere stabilirea cuantumului categoriilor de public în numărul total de vizitatori ai instituției, după cum urmează: 1. public efectiv // public potențial // non-consumatori; 2. public avizat (specialiști, studenți etc.) // public neavizat; 3. public fidel // public ocazional, pentru ca, ulterior, specialiștii muzeului să cunoască ce își dorește publicul de la organizația muzeală pentru a putea fi realizate programe și acțiuni culturale, și a fi stabilite mesaje comunicaționale care să îl satisfacă, să îl motiveze să vină la muzeu sau să îl fidelizeze.

Pentru perioada de management 2021-2026, luând în calcul cele mai sus prezentate, propunem următoarea viziune asupra subiectului:

#### **Grupuri țintă pe termen scurt / mediu:**

Grup țintă *vizitatorul școlar*, atras să viziteze muzeul prin: diversificarea programelor educaționale și interdisciplinare // programe de pedagogie muzeală // programe de voluntariat (ghidaj, ateliere, arheologie) // parteneriate cu instituțiile de învățământ // dezvoltarea de proiecte interactive, formative care utilizează aplicații ale tehnologiilor TIC (QR code, Realitate Augmentată, etc);

Grup țintă *publicul tânăr*, cu precădere adolescenți, dar și studenți; segment de public dinamic, cu nevoi specifice; atras spre muzeu prin organizarea unor evenimente de anvergură precum expoziții naționale și internaționale, expoziții tematice de interes, organizarea de evenimente culturale care atrage această categorie de public (de exemplu *Noaptea Muzeelor, Ziua Tineretului, Ziua Pământului, Ziua Europei* etc.), creșterea numărului de parteneriate cu instituțiile de cultură și învățământ, colaborarea la evenimentele și festivalurile locale (*reenactement*) și eventual găzduirea acestora, promovarea valorilor locale prin participarea la premieri și constituirea unei prezențe active la nivelul comunității, programe de voluntariat (ghidaj, șantier arheologic) ;

Grup țintă *familii cu copii*, pornind de la premisa că publicul serviciilor culturale se dezvoltă în timp, începând de la vârste fragede; pentru aceasta se are în vedere o strategie muzeală care să includă o mai pregnantă componentă de educație muzeală;

Grup țintă *specialiști și cercetători*, în domenii specifice și conexe (istorie, muzeologie, restaurare, arheologie, numismatică, epigrafie), fidelizați prin acțiuni științifice anuale, cu



nivel înalt de specializare; trebuie lărgit segmentul rezervat mediului academic din străinătate;

Grup țintă *vizitatori străini*, atras printr-o strategie de promovare adecvată, în care noile tehnologii vor avea un rol important, și o diversificare a ofertei culturale, ce trebuie mediatizată în consecință; conceptul strategic este de promovare a patrimoniului muzeului și programelor culturale ale instituției peste hotare dar și în rîndul operatorilor turistici (Constanța este un caz fericit, fiind port – escală a navelor de croazieră), extinderea conținutului *website*-ului și traducerea acestuia în limbi de circulație internațională, a expozițiilor internaționale și prin participarea la proiecte de cooperare prin finanțări comunitare.

### **Atragerea altor grupuri-țintă:**

Pot fi interesate în activitățile muzeului și alte categorii de beneficiari-țintă, cum ar fi: vizitatori străini individuali sau în interes de serviciu (delegații); adulți și seniori (conceptul *Long life learning*); persoane defavorizate (persoane cu dizabilități, șomeri, persoane private de libertate).

### **6.Profilul beneficiarului actual**

Datele prezentate nu oferă o analiză a profilului beneficiarului actual și nici o dinamică a numărului de vizitatori români/străini, adulți/elevi/studenti/pensionari, structură de vârstă, ocupațională, etc. În perioada managerială anterioară nu s-au realizat activități specifice pentru a putea contura un profil al beneficiarului și al grupurilor țintă. Nu există date conform cărora se poate analiza tipul de beneficiar pentru tipologia proiectelor implementate de instituție. Nu există date conform cărora să se poată realiza estimări pentru atragerea altor categorii de beneficiari. Mai multă atenție a fost acordată raportului de creștere anuală a numărului de vizitatori. Așadar, fără a avea ca bază analize specifice, inexistente pentru MINAC, prin observația directă a trendurilor de vizitare, rezultă:

- profilul participantului la evenimentele organizate de muzeu: persoane cu nivel educațional crescut, în general până în 65 de ani, din punct de vedere al genului este preponderent femeie, interesată de noutăți expoziționale, atentă la oferta muzeului;
- publicul muzeului se informează în principal de pe *website* / Facebook, dar și telefonic, la sediul muzeului;
- a crescut ponderea tinerilor în numărul total de vizitatori;
- crește în mod constant ponderea copiilor;
- este apreciat serviciul de ghidaj, dovadă a dorinței de instruire (deși nu trebuie exclus snobismul).

Pe baza analizei datelor statistice interne privind numărul și categoriile de vizitatori (străini, plătitori, beneficiari de gratuități), și a *feed-back*-urilor recepționate din mass-media, putem doar grupa pe categorii beneficiarii acțiunilor muzeului: *elevi* (lecții tematice, tururi ghidate, trasee prestabilite de vizitare) // *studenți* (interesați de teme individuale) // *vizitatori locali* // turiști români și/sau străini (dispun de timp limitat și vin să primească informații sau pentru achiziționarea unor publicații sau suveniruri) // *familiiile cu copii* (această categorie preferă acumularea de informații pentru copii și petrecerea timpului liber într-o ambianță plăcută; ghidajul și alte facilități oferite de muzeu sunt importante - magazinul de suveniruri, accesul cu cărucioare, paza interioară pentru bagaj) // *vizitatori cu dizabilități* (necesită facilități speciale - căi de acces cu rampă, signalistică dedicată, sau programe specifice dedicate) // *pensionari* (vin pentru petrecerea plăcută a timpului liber și pentru relaxare).

Pentru cunoașterea profilului beneficiarilor, fidelizarea acestora, dar și atragerea altor categorii, pentru perioada 2021-2026 se propune:

-realizarea de chestionare statistice (pentru a evidenția profilul vizitatorului, modul în care așteptările sale au fost satisfăcute, aprecierea calității serviciilor culturale etc.), adresate vizitatorilor locali, pentru aflarea modalităților de fidelizare, dar și turiștilor, pentru identificarea percepției publicului asupra muzeului și stabilirea unor direcții de dezvoltare, pentru a veni în întâmpinarea cerințelor vizitatorilor;

-obținerea de date prin sondaje on-line privind originea vizitatorului, paginile sau articolele cele mai vizitate, termenii de căutare utilizați, timpul petrecut asupra unui anumit subiect legat de muzeu, *feed-back*-ul primit; Aceste date vor fi prelucrate și transformate în idei de acțiune sau vor fi integrate unor strategii viitoare de dezvoltare a activității muzeului;

-desfășurarea de activități educative oferite publicului adult, precum și comunităților etnice, pentru atragerea acestor categorii slab reprezentate printre vizitatorii muzeului;

-digitizarea, măcar parțială, a patrimoniului mobil al muzeului;

-conceperea unei strategii de comunicare specifice în mass-media, a activității instituției;

-găzduirea de evenimente culturale la punctele muzeale din județ;

-acorduri cu instituții publice și private, pentru a afișa sigla muzeului.

O preocupare a managementului pentru perioada următoare va avea în vedere o permanentă analiză cost / eficiență a programelor și proiectelor desfășurate de instituție.

## **B. Analiza activității instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia.**

**1. analiza programelor și a proiectelor instituției.** În perioada 2018 – 2020 MINAC a dezvoltat următoarele programe:

**I. Evidență computerizată a documentației referitoare la patrimoniu.** Nu sunt furnizate date cu valoare cumulativă, lipsind informațiile publice scrise, fotografice, audio-vizuale sau promoționale. În *Caietul de obiective ...* nu sunt furnizate date statistice pentru a putea realiza o analiză a eficienței în cadrul programului.

În anul 2015 a fost constituit nominal un *Birou de informatizare a evidenței patrimoniului*, în cadrul căruia sunt efectuate următoarele operațiuni: scanarea F.A.E. (fișe analitice de evidență) și introducerea datelor acestora în D.O.C.P.A.T. (program informatic pentru baze de date pus la dispoziția instituției gratuit de către Ministerul Culturii). A fost achiziționat și un server, pentru stocarea în siguranță a datelor introduse. În acest moment, acest *Birou* nu este funcțional. Datele colectate de la instituție arată că au fost digitizate și introduse în D.O.C.P.A.T. 16.608 fișe (pe domenii: Istorie – 5580, Documente – 5136, Arheologie – 4672, Numismatică – 955, Artă decorativă – 260, Etnografie – 3, Artă plastică – 2).

**II. Îmbogățire a patrimoniului cultural.** Datele statistice publice sunt prezentate în tabelul de mai jos, fără a fi specificată însă sursa provenienței pentru fiecare reper în parte (achiziție, cercetare arheologică, donație etc). Astfel, nu se poate ști câte obiecte provin din programul de cercetare propriu-zisă, câte au fost restaurate (dacă a fost necesar) și câte au suportat acțiuni de conservare.

Nr.Crt.	Anul	Categoria patrimonială	Nr. piese
1	2018	Numismatică	192
	2018	Arheologie	151
	2018	Modernă-Contemporană	346
2	2019	Numismatică	227
3	2020	Arheologie, Numismatică, Modernă-Contemporană	1692

Sursa: Caiet de obiective ... – 4.4 Lista programelor și proiectelor ... , pag. 8, pct. 4.

Un aspect neglijat de această statistică: apar detalii privind cantitatea intervențiilor făcute în cadrul programului, dar lipsesc cele privind metodologia.

În 2018, Laboratorul de Conservare-Restaurare au fost restaurate și curățate piese metalice de pe șantierele arheologice sistematice Capidava, Ulmetum, Sacidava, Hârșova și din săpăturile de salvare din Tomis (bronz 136 piese, fier 90 piese, monede 1850 bucăți); piese de sticlă din săpăturile preventive din Tomis - Peninsula, Constanta – extramuros (vase 10 bucăți); piese ceramice de pe șantierele Histria, Ulmetum, Capidava, Tomis, Adamclisi (vase 60 piese). Tot aici au fost realizate, pentru vânzare, 300 de replici ale statuetele neolitice *Gânditorul și perechea sa*. În 2019 au fost restaurate 151 piese bronză, 45 piese fier, 840 monede, 30 vase sticlă, 94 vase ceramice și realizate 200 de replici. În 2020 au fost restaurate 61 piese de bronz, 17 piese de fier, 274 de monede, 4 vase de sticlă, 22 vase de ceramică. Trebuie precizat că, în urma începerii activității de inventariere, fiind mutată persoana care realiza replicile, această activitate a sistat, nefiind identificată o soluție pentru continuarea realizării de replici.

Deși au fost descoperite numeroase piese în ultimii trei ani, dosare cu propuneri de clasare a patrimoniului mobil în categoriile FOND sau TEZAUR, conform Legii 182 / 2000, au fost făcute punctual, numai în momentul în care piesele respective urmau să facă parte din expoziții externe, în cadrul unor schimburi inter – instituționale.

**III. Valorificare expozițională (expoziții temporare și expoziții permanente).** În *Caietul de obiective ... – 4.4 Lista programelor și proiectelor desfășurate în ultimii trei ani*, p.8, pct.5 *Program valorificare expozițională*, nu sunt prezentate date. Nu există o detaliere care să permită observarea anvergurii expozițiilor, gradul de valorificare al patrimoniului propriu, perioada istorică vizată. Conform datelor solicitate, în intervalul analizat au fost organizate sau s-a participat la un număr de 29 expoziții temporare (v. **Anexa II): 8** (1 internațională) în 2018, **14** în 2019 (2 internaționale) și **7** în 2020. Dintr-un număr de 29 expoziții temporare, doar 3 sunt internaționale, MINAC fiind doar partener, și nu realizator. Muzeul este organizatorul a 7 expoziții, dintre care 3 având ca temă principală arheologia. Un număr de 7 expoziții se datorează parteneriatului încheiat cu Uniunea Artiștilor Plastici, filiala Constanța, iar 5 sunt urmare a solicitărilor unor muzee din țară. Cataloge de expoziție au fost realizate doar în două cazuri (MINAC fiind realizator al unuia, *Mixobarbarii la Dunărea de Jos*). Spațiul virtual a fost slab utilizat, muzeul fiind partener al unei singure expoziții. Se observă lesne cum și în acest caz, MINAC are o atitudine reactivă, în pofida valorosului său patrimoniu.

**IV. Editare volume de specialitate, ghiduri, reviste.** Instituția editează neîntrerupt din 1968 anuarul *Pontica*, în care sunt publicate studii și comunicări de istorie a Dobrogei din preistorie până în perioada contemporană. Anuarul se bucură de o bună expunere, participă la schimburi de carte cu circa 200 de instituții de profil din lume și are *website* dedicat (<https://revistapontica.wordpress.com/>), iar din anul 2020 a fost reconfirmată de CNCS în categoria B. Tirajul revistei a fost în ultimii ani, în medie, de 285 exemplare. Informațiile conținute în *Caietul de obiective ... – 4.4 Lista programelor... pe trei ani*, pag.8, pct.4, arată că s-a reușit menținerea ritmului anual de publicare al revistei, inclusiv *Supplementum*-ul. Un aspect pozitiv este reluarea anuarului *Analele Dobrogei*, seria III, fiind tipărit în 2020 vol. 1, în 300 exemplare. Tipărirea ghidurilor, deși făcută constant, se face în tiraj redus, iar formatul nu este reînnoit. Publicațiile de autor nu sunt regăsite constant în programul editorial al muzeului. Nu sunt menționate patru publicații, catalogul de expoziție *Mixobarbarii din Dobrogea în contextul lumii bizantine (secolele VI-XIII)*, tipărit în 200 exemplare, volumul de rezumate a Sesiunii științifice *Pontica 53*, apărut în 150 de exemplare (ambele din 2020), ediția bilingvă *Ovidius, Tristele/ Tristia și Ponticele/ Epistulae ex Ponto*, și volumul *Marea Unire de la Marea Neagră* (ambele în 2018).

**V. Educație muzeală și dezvoltare de public.** Programul de pedagogie muzeală actualmente este nefuncțional. Este creat în baza parteneriatelor cu școli și licee din oraș și județ, iar temele programului sunt structurate pe domenii precum istorie, arheologie, restaurare, prezentări interactive, programe culturale de vacanță adresate elevilor care își petrec vacanțele în oraș.

În perioada 2018 - 2020 au fost realizate protocoale de colaborare în acest sens, dar de cele mai multe ori activitățile specifice s-au redus la vizite ghidate în muzeu sau organizarea unor activități tematice cu ocazia unor zile importante pentru istoria națională (1 Decembrie, 24 Ianuarie, 14 Noiembrie etc.). Nu s-au realizat statistici ale numărului de participanți la programul de educație pedagogică, structura acestora din punct de vedere al vârstei, ocupației, identificarea nevoilor de informare în cadrul programului, etc.

**VI. Informatizare a fondului de carte din biblioteca MINAC.** La începutul anului 2016 a fost achiziționat un program informatic pentru gestiune baze de date, specializat în gestionarea fondurilor de carte din bibliotecile mari. A început înregistrarea fondului de carte în program, în paralel cu reorganizarea bibliotecii. Din 2019 această activitate a fost sistată, ca urmare a declanșării procesului de inventariere a fondului de carte. Programul se va relua, din 2021, odată cu finalizarea inventarului și a reorganizării fondului de carte.

**VII. Instruire personal de specialitate.** Personalul muzeului a participat la un număr de 7 cursuri de perfecționare profesională, de acest program beneficiind un număr de 12 persoane. De asemenea, instituția are un număr de 4 doctoranzi, 2 masteranzi, și o persoană angrenată în studii postdoctorale. Nu este inclus în situația prezentată de MINAC cursul de programare în limbajul Python08, urmat de informaticianul instituției.

**VIII. Cercetare arheologică sistematică.** Instituția are personal angrenat în cercetare arheologică sistematică pe un număr de 9 șantiere, respectiv: Hârșova-Carsium, Histria, Adamclisi-Tropaeum Traiani, Pantelimon-Ulmetum, Sacidava, Capidava, Oltina-Capu Dealului, Cheia, Albești. După cum se observă din *Caietul de obiective...*, 4.5, p.7, pct.2, numărul șantiierelor arheologice finanțate total sau parțial de Ministerul Culturii, a scăzut de la an la an (3/2018; 2/2019; 1/2020), ca și cuantumul finanțării.

**IX. Cercetare arheologică preventivă.** Acest program este tributari ritmului economic din orașul și județul Constanța, astfel că ritmul ușor descendent al contractelor încheiate (386/2018; 388/2019; 355/2020) nu este imputabil managementului instituției.

Dintre șantierele care s-au întins ca durată pe mai mult de trei luni, în 2020, amintim: Ovidiu (în cadrul proiectului de conservare, restaurare și punere în valoare a sitului; Techirghiol - Dealul Minerva / Paloda unde a fost cercetată o suprafață importantă din situl neolitic și roman; Boreal, pe amplasamentul unei necropole otomane (din care s-au identificat peste 200 de morminte); Hârșova cetate (în cadrul proiectului de reabilitare a cetății); contract RAJA. În schimb, nu este precizat, din numărul total de contracte încheiate: câte sunt de cercetare, supraveghere sau evaluări<sup>9</sup> // câte au fost finalizate cu raport înaintat organismelor de resort // dacă sunt contracte care se desfășoară în afara județului Constanța. De asemenea, activitatea Biroului de Arheologie Subacvatică nu se regăsește în această situație. În activitatea de Arheologie preventivă au fost identificate următoarele disfuncționalități: lipsa unor depozite de tranzit pentru materialul arheologic recuperat // lipsa unei săli dedicate prelucrării în bune condiții a materialului arheologic (care să cuprindă spații de depozitare generoase, mese de lucru, acces facil la apă, materiale de protecție, sisteme informatice) / prelucrarea materialului arheologic îngreunată de numărul încă redus de restauratori / inventarierea materialului îngreunată de lipsa de timp a arheologilor implicați în cercetarea de teren.

**X. Acțiuni științifice și culturale.** Programul include alte acțiuni culturale organizate de, sau cu participare a MINAC, care nu se regăsesc în programele prezentate mai sus, respectiv: **50** în 2018 (dintre care 2 sesiuni internaționale); **67** în 2019 (dintre care 2 sesiuni internaționale); **7** în 2020. (v. **Anexa III**)

Se poate observa că, deși cel mai atrăgător pentru public și chiar cel mai valoros din punct de vedere științific, este patrimoniul arheologic, acțiunile culturale care îl au ca subiect sunt puține. Ce este drept, factorii conjuncturali au avut un cuvânt greu de spus: 2018 a fost

---

<sup>9</sup> O situație exactă este furnizată pentru 2019: 103 cercetări preventive, 22 diagnostice și 263 supravegheri. Pentru restul anilor, situațiile sunt incomplete și nu concordă cu raportarea din Caietul de obiective.

anul Centenarului, fiind normal ca majoritatea activităților culturale să graviteze în jurul acestui subiect, iar 2020 a fost primul an pandemic, ceea ce dus la blocarea majorității activităților prevăzute, sau organizarea acestora în mediul online.

**XI. Investiții și dotări.** Se poate observa (*Caietul de obiective...*, 4.3, pag.5) că cele mai substanțiale dotări sunt rodul unor proiecte ale Consiliului Județean Constanța, MINAC neavând capacitatea de a accesa fonduri pentru investiții și dotări de amploare. De altfel, instituția este beneficiarul unor proiecte de reabilitare și dotare aplicate de ordonatorul principal de credite, prezentate în **Anexa IV**.

Cu referire la *Reabilitare clădiri/spații MINAC*, aflăm de la 4.5 *Programul minimal...*, p.12, pct.6, că au fost făcute reparații numai la Complexul muzeal Adamclisi. Având în vedere că MINAC este subiectul unor proiecte, faptul este normal, pentru a se evita dubla finanțare. Totuși, ritmul lent al investițiilor din proiecte va duce la o degradare accelerată a patrimoniului imobil al instituției.

Nu este prezentat **Programul de cercetare** al instituției. Din analiza datelor solicitate la instituție, rezultă că specialiștii MINAC sunt cooptați în următoarele activități de cercetare:

An	Proiecte	Manifestări	Articole și studii publicate
2018	3	30, cu 83 comunicări	64
2019	4	26, cu 55 comunicări	47
2020	4	8, cu 20 comunicări	33

Situația este prezentată cumulat, nefiind reliefate studiile deja apărute, cele acceptate spre publicare sau cele submise. Nu sunt diferențiate scrierile științifice de cele de popularizare. Nu sunt evidențiate categoriile publicațiilor (ISI, BDI) și nu sunt evidențiați IF și AIS, având în vedere că MINAC are secție de cercetare și cercetători angajați. Nu este evidențiată activitatea de referențiere științifică, nici întocmirea de documentații pentru depunerea de proiecte (dacă există), pentru atragerea de fonduri extrabugetare.

**2.concluzii:** Activitatea MINAC acoperă principalele dimensiuni ale activității unui muzeu, dar amploarea proiectelor și programelor muzeului poate fi extinsă. Programele existente pot fi păstrate, cu condiția unei organizări superioare, care să exploateze eficient resursele instituției și să conducă la realizarea obiectivelor principale ale muzeului: îmbogățirea patrimoniului muzeal, realizarea evidenței științifice a patrimoniului, clasare patrimoniului conform normelor legale, cercetarea și valorificarea științifică a colecțiilor prin organizarea de manifestări expoziționale interne și internaționale, editarea de publicații de specialitate (cataloge de colecție, cataloge de expoziție etc.), precum și facilitarea accesului publicului la patrimoniul muzeal prin diferite mijloace, inclusiv tehnice. Având în vedere starea de deteriorare a patrimoniului imobil, programul de investiții trebuie să identifice modalități de remediere care să nu vină în contradicție cu proiectele în care muzeul este implicat, dar să (cel puțin) stopeze degradarea. Este necesară o redistribuire a sarcinilor, astfel încât lipsa de disponibilitate a unei persoane să nu perturbe un întreg sistem. Trebuie organizată modalitatea de raportare a activităților muzeului; astfel, pot fi cuantificate mai eficient rezultatele muncii specialiștilor. Nu în ultimul rând, programul de cercetare trebuie să treacă prin filtrul Consiliului Științific, în scopul creșterii performanțelor științifice la nivel individual și de instituție.

### **2.1.reformularea mesajului, după caz;**

În primul rând, definiția culturii pe care ne-o asumăm atunci când ne gândim la re poziționarea MINAC în contextul local, regional și național este aceea europeană, așa cum este prezentată în Rezoluția cu privire la rolul culturii în Uniunea Europeană, adoptată de Consiliul Europei:

- cultura este un factor de dezvoltare socială și comunitară; iar în contextul dezvoltării durabile, ea are multiple funcții și implicații;

- cultura este un factor al calității vieții; orice evaluare a standardelor de calitate a vieții individului, a colectivităților și a societăților trebuie să ia în considerare acest indicator;
- cultura trebuie privită ca mod de viață al individului și al societăților – un element prin care acestea se diferențiază;
- cultura este expresia identității (individuale, de grup, regionale, naționale etc.) și miză a diversității și diferenței, valori esențiale care trebuie asumate și susținute prin demersuri și programe pro-active;
- cultura contribuie la structurarea societății și a personalității umane;
- cultura are un rol important în realizarea integrării sociale și în respingerea oricărei forme de excluziune și marginalizare;
- cultura este o forță de coeziune socială.

În acest sens, noul mesaj al Muzeului este de instituție vie, creativă, deschisă, dinamică, care cultivă și promovează deopotrivă valorile trecutului și ale prezentului, implicată în problemele comunității, vector al construcției identității colective.

În al doilea rând, MINAC este o instituție publică a cărei misiune este colectarea, conservarea, cercetarea patrimoniului istorico-arheologic și transferul cunoștințelor astfel acumulate către public, urmărindu-se educarea sa concomitent cu petrecerea agreabilă a timpului liber, dar și sensibilizarea publicului față de problemele relaționate cu patrimoniul cultural.

Îndeplinirea misiunii muzeului este strâns legată de respectarea unor valori, de reflectarea acestora în toate activitățile muzeului. Principalele valori la care muzeul aderă sunt: transparență, cooperare, interdisciplinaritate, interactivitate. Prin cooperare se urmărește îmbogățirea programelor muzeului, creșterea gradului de cercetare și cunoaștere a colecțiilor muzeului și a muncii cercetătorilor instituției în afara acesteia. Interdisciplinaritatea, concept modern, aplicabil în special în sfera cercetării științifice, este în concordanță cu noua misiune a muzeului. Interactivitatea se urmărește cu precădere în legătură cu activitatea publică a muzeului. Misiunea instituției rămâne aceeași, conform legislației în vigoare, obiectivul managementului instituțional performant pentru perioada 2021-2026 fiind acela de a sprijini transformarea muzeului în mediator cultural și în beneficiar și creator de servicii cultural-muzeale pe piața culturală și schimbarea mentalității învechite privind rolul muzeelor în societate, prin îmbunătățirea programelor privind cercetarea, conservarea și punerea în valoare a colecțiilor muzeului și a patrimoniului său.

Așadar, principalul mesaj pe care trebuie să îl transmită muzeul este cel de puternică implicare în viața comunității, în egală măsură fiind parte a comunității. De aceea, relația MINAC cu comunitatea trebuie să fie una biunivocă, muzeul trebuind să țină pasul cu transformarea societății. Mesajul nu are nevoie a fi reformulat, este unicul posibil. Este necesară însă revenirea la semnificațiile simple ale acestuia. La nivel regional și național, MINAC poate deveni o instituție modernă, actuală, activă, în continuă actualizare și dezvoltare, caracterizată prin transparență și dinamism.

## **2.2. descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii.**

Succesul unei instituții este strict corelat modului în care aceasta este administrată. O deosebită atenție trebuie acordată în această privință formulării programului de dezvoltarea a instituției de către manager, împreună cu șefii de secție, acesta găsind soluții și atribuind responsabilitățile luând în considerare cererile și necesitățile angajaților.

Pentru aplicarea optimă a programului propus, este imperios necesar ca managerul să dezvolte conștiința propriei apartenențe și continuități în raport cu muzeul, orientând organizarea resurselor și eforturile în activitate spre atingerea obiectivelor propuse, în consecvență cu misiunea instituției, focalizând atenția asupra bunei structurări a activității

instituției și armonizarea acesteia, asupra bunei funcționări a ansamblului, bazată pe conexiunea adecvată a celorlalte niveluri manageriale tactice și operative (planuri de activitate ale secțiilor, persoanelor; anuale, trimestriale, lunare, zilnice).

Pentru perioada managerială 2021-2026 se impune o schimbare de strategie managerială, prin concentrarea eforturilor și resurselor, pentru îndeplinirea misiunii instituției, pe patru direcții principale:

<b>Excelență în cercetarea științifică</b>	constituirea și cercetarea științifică a patrimoniului; dezvoltarea colaborării cu instituțiile de învățământ universitar; participarea la parteneriate cu instituții similare din țară și din străinătate
<b>Gestionarea patrimoniului național</b>	administrarea, conservarea și restaurarea patrimoniului; evidența, documentarea, protejarea și dezvoltarea patrimoniului; elaborarea și punerea în aplicare a proiectelor de restaurare, cercetare, punere în valoare și dezvoltare a patrimoniului; îmbunătățirea sistemului de evidență a patrimoniului gestionat
<b>Implicare comunitară și rebranding</b>	realizarea unor programe educative, ca forme de învățare permanentă și de interacțiune cu vizitatorii; organizarea de acțiuni educative de nișă; realizarea activităților de pedagogie muzeală; punerea în valoare a patrimoniului în scopul cunoașterii, educării și recreerii; diversificarea modalităților alternative de promovare a patrimoniului muzeal evenimente, activități și intervenții culturale și creative care să fie raportate exclusiv la identitatea, viziunea, valorile și colecția muzeului; organizarea unor activități anuale de anvergură cu impact asupra publicului; dezvoltarea studiilor de vizitator care să identifice profilul beneficiarului, dar și nevoile și așteptările publicului, pentru regândirea sau îmbunătățirea programelor educative
<b>Dezvoltare instituțională</b>	reabilitarea și modernizarea clădirilor muzeului; identificarea unor soluții viabile pentru extinderea și amenajarea spațiilor de depozitare; analiza situației actuale a infrastructurii și a echipamentelor disponibile pentru restaurarea și conservarea colecției, identificarea soluțiilor optime de îmbunătățire a mediului de lucru din laboratoarele de restaurare și a managementului depozitelor

Programele existente a instituției sunt bine structurate, dar nu sunt complete, pentru a acoperi întregul spectru de activități, iar în cadrul programelor nu sunt prevăzute activități esențiale. De asemenea, programele iau în calcul activitățile relaționate cu sediul central al instituției, trecând într-un plan secundar activitățile relaționate cu punctele muzeale din județ. Ori, din analiza numărului de vizitatori, se observă cum un număr important al acestora se îndreaptă către Histria și Adamclisi, iar acest proces va fi amplificat, odată cu intrarea în administrarea MINAc a cetății Capidava și a includerii acesteia în circuitul turistic.

Prezentăm în continuare măsuri suplimentare menite a îmbunătăți programele existente:

**I. Evidență computerizată a documentației referitoare la patrimoniu.** Programul trebuie continuat, corelat cu *Registrul electronic de evidență* și îmbunătățit cu măsuri de organizare a arhivei (cf. Legii 16/1996, pct.7, MINAC, în calitate de creator și deținător de documente, are obligativitate organizării arhivei interne). În eventualitatea în care devine operațional *Planul de Reziliență și Redresare (2021-2024)*, se poate încerca accesarea de fonduri guvernamentale în scopul accelerării digitizării acestei documentații, organizării arhivei, dar și digitalizării fondurilor documentare ale muzeului.

**II. Îmbogățire a patrimoniului cultural.** Conceptele cheie asumate la nivelul strategiei instituției în domeniul patrimoniului cultural deținut sunt: cercetare și evidență // conservare, restaurare, protecție // educație muzeală. Structura programului este realistă, dar trebuie realizată o etapizare și stabilirea unor criterii de performanță.

În corelație cu acest program, este necesară o asigurare mai eficientă a securității patrimoniului muzeal. În acest scop, la sediul principal trebuie suplimentat numărul de camere de supraveghere în spațiile expoziționale, instalat senzori de mișcare și de fum; trebuie suplimentat numărul posturilor de pază la Adamclisi-cetate și contractat cel puțin

două posturi de pază la Capidava-cetate. Având în vedere începerea operațiunilor de reabilitare a Edificiului roman cu mozaic, pentru mutarea în condiții de siguranță a pieselor de patrimoniu, este necesară asigurarea unor materiale specifice (cutii de plastic, pungi și saci de plastic și de hârtie, scânduri și bandă metalică pentru construirea de cofrage pentru piesele litice voluminoase etc.). Conform solicitărilor ISU, obiectele arheologice depozitate în podul instituției trebuie mutate cât mai repede, deci înainte de începerea reabilitării clădirii muzeului. O soluție cu costuri minime ar fi igienizarea depozitului nou și coborârea acestor obiecte aici, precum și aducerea obiectelor de la Edificiul roman cu mozaic.

**III. Valorificare expozițională (expoziții temporare și expoziții permanente).** La modul general, o analiză sub aspectul ofertei calitative a programelor și proiectelor desfășurate de MINAC arată necesitatea unei omogenizări a ofertei muzeului sub aspect expozițional, un accent deosebit căzând asupra interdisciplinarității pe care MINAC o poate promova pe baza varietății de colecții aflate în administrare. Sunt binevenite activitățile culturale destinate comunității, fără însă a le nișa. Specific, există o serie de probleme identificate, a căror rezolvare ar duce la un salt calitativ în cadrul acestui program. Astfel:

-în depozitele de arheologie a muzeului există o mare varietate de obiecte, care pot constitui materia primă pentru organizarea unor noi expoziții temporare, cel puțin trimestrial;

-se propune dedicarea unei săli a muzeului pentru amenajarea unor expoziții temporare cu subiect arheologia preventivă, având în vedere ritmul descoperirilor, numărul mare de piese descoperite și varietatea acestora;

-perioada modernă nu mai este reprezentată expozițional cel puțin din 2015, fapt ce poate fi remediat prin expoziții tematice temporare, organizate pe baza patrimoniului deținut;

-publicul a remarcat lipsa unui sector expozițional dedicat perioadei otomane (expunerea perioadei Evului Mediu se oprește brusc și indefinit la perioada lui Mircea cel Bătrân); de asemenea, organizarea fie și a unor expoziții temporare în colaborare cu uniunile minorităților naționale poate spori gradul de atractivitate al muzeului în rândul vizitatorilor;

-proiectul expozițional *Exponatul lunii* trebuie reluat, atât în format fizic, cât și digital;

Expoziții temporare pot fi amenajate și în punctele muzeale din județ. În primul rând, va trebui amenajat spațiul expozițional al punctului de informare turistică de la Capidava, în cursul acestui an. Pentru Histria și Adamclisi, este sustenabilă ideea amenajării a două expoziții temporare anual. Va fi reamenajat muzeul Carsium din Hârșova, în spațiu pus la dispoziție în nou-reabilitata clădire de patrimoniu „Cotovu”, cel mai probabil în 2022, având în vedere ritmul lucrărilor. În Cernavodă se are în vedere amenajarea unui muzeu al orașului, într-un spațiu pus la dispoziție de Primăria orașului, iar în vechiul sediu se va amenaja un muzeu dedicat exclusiv civilizației Hamangia, în baza unui proiect de cooperare transfrontalieră România-Bulgaria.

**IV. Editare volume de specialitate, ghiduri, reviste.** Ritmul acestui program trebuie menținut, având în vedere aprecierea de care se bucură cele două anuare ale muzeului, *Pontica* și *Analele Dobrogei*, care să valorifice editorial rezultatele cercetărilor efectuate în domeniu de specialiștii instituției, a altor specialiști din țară și din străinătate. Este de dorit ca specialiștii muzeului să contribuie cu propriile volume la acest program, instituția asigurând publicarea în colecția *Bibliotheca Tomitana*, îngrijită de muzeu. Lipsește în continuare un ghid al expoziției de bază de la sediul central al MINAC, dar având în vedere posibilitatea reală de intrare în proces de reabilitare, este justificată amânarea tipării. În schimb, pentru muzeele din Cernavodă și Hârșova vor trebui concepute ghiduri de prezentare, odată finalizate activitățile de mutare în noile sedii și amenajate expozițiile de bază. La Histria și Adamclisi, chiar dacă amenajarea expozițiilor de bază nu va suferi modificări, este de dorit schimbarea formatului și aspectului ghidurilor, făcându-le mai atractive pentru public.



Se constată un deficit la publicarea cataloagelor de colecție (statuaria, sticlă, opaițe, pipe etc.), precum și a cataloagelor de expoziție.

**V. Educație muzeală și dezvoltare de public.** programele minimale anuale vor avea la bază principiul diversității culturale, fiind create în beneficiul tuturor cetățenilor din localitate, fără deosebire de naționalitate, categorie socială, convingeri religioase sau opinii politice; oferirea de proiecte și activități științifice și culturale diverse, în scopul creșterii gradului de acces și de participare a cetățenilor la viața culturală; educația permanentă și formarea profesională continuă de interes comunitar, în afara sistemelor formale de educație.

Trebuie insistat asupra desfășurării în mediul online a unor activități educative; în acest scop, trebuie identificat segmentul de public cărui i se vor adresa aceste activități și modalitățile optime de îndeplinire (jocuri interactive, aplicații, corespondență electronică, activități real-time, reconstituiri 3D, baze de date cu imagini 3D ale unor piese de patrimoniu etc.).

**VI. Informatizare a fondului de carte din biblioteca MINAC.** Programul trebuie continuat, chiar dacă persoana responsabilă este indisponibilă în următorii 2 ani. O soluție ar fi colaborarea cu Facultățile de Istorie locale, pentru trimiterea de studenți în practică.

**VII. Instruire personal de specialitate.** Trebuie asigurată, în continuare, formarea profesională a angajaților care nu au beneficiat până în prezent de cursuri de perfecționare. După informațiile furnizate de instituție, 8 persoane ar trebui să urmeze cursuri de specializare, în domenii precum restaurare, educație muzeală, resurse umane, administrație, patrimoniu cultural. Având în vedere constrângerile bugetare, o eșalonare pe 2 ani (2021-2022) a acestor cursuri este mai adecvată.

**VIII. Cercetare arheologică sistematică.** Este de dorit alocarea unor sume de bani suficiente pentru a desfășura campanii substanțiale de cercetare arheologică sistematică, cu rezultate pe măsură, pe toate șantierele tradiționale ale MINAC. Pentru moment, nu este sustenabilă deschiderea de noi șantiere, finanțate din fondurile instituției. Acest lucru s-ar putea face, însă, prin constituirea unor parteneriate public-privat sau parteneriate cu instituții din străinătate care pot asigura surse alternative de finanțare. De asemenea, este de dorit ca să poată fi reaccesate finanțările puse la dispoziție de Ministerul Culturii, ceea ce presupune îndeplinirea criteriilor solicitate de entitatea finanțatoare.

În perspectivă, trebuie demarat un program de cartare a siturilor din județ, pentru întocmirea unui *Repertoriu Arheologic al județului Constanța* și, ca parte a acestuia, sau separat, un *Repertoriu al tumulilor din județul Constanța*.

Structura de arheologie subacvatică trebuie să își clarifice situația legislativă, pentru a putea beneficia pe deplin de infrastructura existentă și pregătirea specialiștilor săi. De asemenea, trebuie cercetate punctele cu încărcătură arheologică reperată din Marea Neagră și elaborat un Repertoriu al acestora.

**IX. Cercetare arheologică preventivă.** Pe uscat, este tributară ritmului de dezvoltare imobiliară. Pe mare, se preconizează o creștere a volumului activității, odată deblocată Legea off-shore, iar MINAC trebuie să își definitiveze poziția – se implică sau declină; în ambele cazuri, trebuie stabilită o strategie clară de activitate a instituției.

**X. Acțiuni științifice și culturale.** Pe lângă evenimentele tradiționale care trebuie marcate prin activități culturale organizate la sediul, sau de către muzeu, constituirea unor parteneriate strategice cu instituții naționale care administrează patrimoniu cu caracter istoric și arheologic și elaborarea unor parteneriate cu instituții muzeale din străinătate, în vederea diversificării ofertei cultural-educative a MINAC, pot duce la creșterea calității și cantității activităților științifice și culturale în care instituția este implicată.

*Lecțiile deschise de istorie*, în medii virtuale sau fizic, când va fi posibil, susținute de specialiștii MINAC, pot suplini numărul redus de ore de istorie din programa școlară, și

prezenta, într-un mod mai atractiv și mai puțin didactic, aspecte esențiale ale istoriei poporului român, contribuind astfel la funcția educativă a muzeului.

**XI. Investiții și dotări.** Trebuie corelate cu necesitățile reale ale instituției. Este utilă întocmirea unor proiecte specifice de către fiecare secție, din care să reiasă necesitatea investiției, sursa de finanțare, modul de utilizare și eficiența pentru instituție. Investițiile imobiliare rămân în continuare apanajul proiectelor mari de reabilitare, al căror subiect este MINAC, dar trebuie avut în vedere că urgențele trebuie remediate, chiar și în acest context, pentru a nu periclita sănătatea angajaților și a publicului.

**XII. Programul de cercetare.** Trebuie reintrodus sistemul Criteriilor de performanță, pentru a se face o evaluare a eficienței activității de cercetare a personalului instituției, raportat la cerințele unanim recunoscute și implementate în mediul academic din țară și străinătate. De asemenea, trebuie stabilit un sistem de analiză a acestor performanțe, pentru a se vedea corelația dintre cheltuielile efectuate *per* cercetător și eficiența activității acestuia. Planul de cercetare al fiecărui specialist trebuie avizat de Consiliul Științific, pentru a se determina necesitatea pentru instituție, oportunitatea și sustenabilitatea financiară. Este de dorit ca personalul de cercetare să obțină granturi individuale de cercetare, ca sursă de finanțare a propriei activități, totodată fiind cel mai bun indicator performanțelor științifice. Astfel, accesarea fondurilor de cercetare naționale și europene în vederea finanțării unor programe de cercetare, și accesarea fondurilor de finanțare pe proiecte trebuie să devină regula și nu excepția.

**XIII. Rebranding.** Imaginea actuală a MINAC este cea a unei instituții predominant tradiționaliste, în cadrul căreia muzeele prezintă în manieră clasică valorile trecutului nostru istoric. Noua viziune și misiunea pe care o propune actualul proiect de management presupune o reformulare radicală a mesajului instituției, păstrând nealterate obiectivele și funcțiile acesteia. Redefinirea imaginii muzeului în rândul publicului trebuie făcută prin descoperirea acelor elemente identitare care vor ajuta viziunea și misiunea instituției să își găsească argumentație și sens. Sunt utile fundamentarea unor studii ale vizitatorilor, proiectarea și implementarea unei campanii de comunicare integrate, exinderea comunicării prin canale noi, cu accent pe social media și dezvoltarea unei strategii de dezvoltare a comercializării produselor muzeului.

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

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

Principiile generale după care se ghidează activitatea generală a instituției, prin personalul său angajat, sunt următoarele:

Prioritatea interesului public (considerarea interesului public mai presus decât intereseul personal, în exercitarea atribuțiilor funcției);

Transparența (activitățile desfășurate în exercitarea atribuțiilor funcțiilor lor sunt publice);

Corectitudine (dovedirea bunei-credințe și îndeplinirea conformă a sarcinilor de serviciu);

Profesionalism (obligația de a îndeplini atribuțiile de serviciu cu responsabilitate, competență, eficiență, corectitudine și conștiințiozitate);

Integritatea morală (nu se poate solicita/accepta vreun avantaj ori beneficiu moral sau material);

Așadar, reglementările interne ale instituției, concepute în baza actelor normative în vigoare, au rolul de a asigura desfășurarea activității generale a instituției urmând principiile enumerate mai sus.

**Prezentare.** Regulamentul de organizare și funcționare (R.O.F.) al MINAC, aprobat prin H.C.J. nr.189/12.08.2019 precizează cu privire la forma de organizare a instituției următoarele: „...*Este organizată conform ORDINULUI MINISTERULUI INSTRUCȚIUNII*

*PUBLICĂ SERIA B NR. 73245/27.X.1911, se încadrează în categoria muzeelor de importanță națională și funcționează în conformitate cu Legea 311/2003 a muzeelor și colecțiilor cu modificările ulterioare, cu H.G. nr.1341 din 31 octombrie 2007 (privind schimbarea clasificării M.I.N.A.Constanța din muzeu regional în muzeu de categorie națională)”.*

MINAC este condus de un manager – director general, numit în urma câștigării concursului de proiecte de management. Este conducătorul instituției, cu care Președintele Consiliului Județean Constanța încheie contract de management, în condițiile legii.

Conform prevederilor art.4 din *Ordonanța de Urgență nr. 189 / 2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură*, aprobată cu modificări și completări prin *Legea nr.269 / 2009 privind managementul instituțiilor de spectacole sau concerte, muzeelor și colecțiilor publice, bibliotecilor și așezămintelor culturale de drept public*, managerul – director general asigură conducerea instituției, coordonând derularea programelor asumate de acesta în domeniul specific de activitate prin proiectul de management și răspunde de executarea obligațiilor asumate prin contractul de management încheiat, cu respectarea clauzelor organizatorice, tehnice și financiare convenite. Este evaluat periodic, în condițiile legii, în vederea verificării modului în care au fost realizate obligațiile asumate prin contractul de management, în raport cu resursele financiare alocate.

Instituția muzeală funcționează structurată pe secții, servicii, birouri, compartimente și un laborator. Structura organizatorică a muzeului este conformă organigramei, secțiile fiind conduse de către un șef de secție. Numărul maxim de posturi aprobate este de 88.

Personalul muzeului cuprinde:

1. **personal de conducere:** Manager – director general, Director adjunct, Contabil Șef, Șefii de Secție, Șefii de Birouri, Secretar Științific;

2. **personal de specialitate** care asigură funcționarea:

I. Aparatului de specialitate: realizează obiectul de activitate al instituției, respectiv activitatea de bază și este format din: Secția *Expoziție și muzee în teritoriu*, Secția *Arheologie preventivă*, Secția *Cercetare - dezvoltare*, Secția *Patrimoniu cultural*, și

II. Aparatului funcțional: reprezentat prin Compartiment Contabilitate și Resurse Umane, personal auxiliar.

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

*Consiliul de Administrație* este un organism deliberativ, având următoarea componență: managerul – director general, care este și președintele Consiliului de Administrație; directorul adjunct; contabilul șef; șefii de secție; secretarul științific; reprezentant al C.J.Constanța.

*Consiliul Științific* este un organism colegial cu rol consultativ în domeniul cercetării științifice, organizării sau structurării serviciilor, colecțiilor muzeale și activităților culturale, are în componență specialiști de profil din instituție și din afara acesteia: managerul – director general, reprezentanți ai personalului de specialitate din instituție, alte personalități culturale și științifice din afara instituției.

În baza R.O.F. și cu respectarea reglementărilor legale în vigoare privind raporturile de muncă, managerul adoptă, printr-o decizie internă, *Regulamentul de Ordine Internă* (R.O.I.) al instituției. Actualul R.O.I., adoptat în 2016, este structurat în 8 capitole și

cuprinde 49 de articole, la baza organizării sale au stat următoarele acte normative: *Legea nr. 53/2003 – Codul muncii; H.G. nr. 250/1992 privind concediul de odihnă și alte concedii ale salariaților din administrația publică, din regiile autonome cu specific deosebit și din unitățile bugetare*. Prin R.O.I. se reglementează raporturile de muncă individuale dintre MINAC și salariații săi, regulile privind protecția, igiena și securitatea în muncă, drepturile și obligațiile angajatorului și ale salariaților, procedura de soluționare a cererilor sau reclamațiilor individuale ale salariaților, procedurile concrete privind disciplina muncii, abaterile disciplinare și sancțiunile aplicabile ș.a. În cadrul relațiilor de muncă funcționează principiul egalității de tratament față de toți salariații. Orice discriminare, de orice natură, bazată pe criterii de sex, orientare sexuală, caracteristici genetice, vârstă, apartenență națională, rasă, culoare, etnie, religie, opțiune politică, origine socială, handicap, situație familială, este interzisă. Astfel, prin R.O.I. se stabilesc norme de conduită și de disciplină interioară, din momentul stabilirii raporturilor de serviciu în cadrul MINAC și până la încetarea acestor raporturi.

Actele normative incidente funcționării și activității MINAC sunt: HCJC nr. 189/12.08.2019 privind aprobarea Regulamentului de Organizare și Funcționare al MINAC // OUG nr. 63/2010 pentru modificarea și completarea Legii nr. 273/2006 privind finanțele publice locale, precum și pentru stabilirea unor măsuri financiare // *Legea - cadru nr. 153/2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice // Legea muzeelor și a colecțiilor publice nr. 311/2003*, republicată, cu modificările și completările ulterioare, care reglementează regimul juridic general, clasificarea și principiile organizării și funcționării muzeelor și colecțiilor publice // *Legea nr. 182/2000 privind protejarea patrimoniului cultural național mobil // Legea nr. 422/2001 privind protejarea monumentelor istorice // OUG nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură*, aprobată cu modificări și completări prin *Legea nr.269/2009 privind managementul instituțiilor de spectacole sau concerte, muzeelor și colecțiilor publice, bibliotecilor și așezămintelor culturale de drept public // Codul Administrativ din 2019, Codul Muncii (Legea 53/2003) și Contractul Colectiv de Muncă (expiră în luna mai 2021)*.

Activitatea personalului mai este ghidată de un *Cod de etică și integritate al personalului*.

Prin raportare la clasificarea activităților din economia națională – CAEN – activitatea principală a MINAC este cea specifică muzeelor (cod CAEN „activități ale muzeelor”), iar domeniul principal este cel corespunzător codului CAEN 910 „activitățile bibliotecilor, arhivelor, muzeelor și altor activități culturale”. Potrivit structurii sale, realizează și alte activități anexe activităților specifice instituțiilor muzeale, conform codurilor CAEN: 9102 (Activități ale muzeelor); 7220 (Cercetare-dezvoltare în științe sociale și umaniste).

Conform clasificării UNESCO activitatea principală a MINAC se regăsește în Domeniile: 5101.06 (Muzeologia); 5804 (Alte specialități pedagogice: Pedagogie muzeală).

**Analiza.** Evaluarea structurii organizatorice privește o formă dublă de analiză: evaluarea funcționalității structurii organizatorice și evaluarea laturii constructive a acesteia.

Dimensiunile schemei de personal ale MINAC sunt corelate cu dimensiunile activităților instituției și cuprinde un număr de posturi și nivele ierarhice relaționate cu următorii parametri: volumul cercetărilor arheologice (sistematice și preventive), mărimea patrimoniului deținut, totalitatea activităților științifice, culturale și muzeale. La rândul lor, aceste activități trebuie corelate cu resursele financiare disponibile la nivel de instituție, în primul rând subvenția anuală alocată de ordonatorul principal de credit, Consiliul Județean Constanța. Astfel, organigrama instituției este reprezentarea schematică a articulării funcționale a muzeului, prin numărul posturilor existente și structurarea pe nivele organizaționale.

Analiza funcționalității: determinarea gradului în care structura organizatorică este stabilită corespunzător cu obiectivele asumate; evidențierea capacității structurii organizatorice de

a acoperi necesitățile de funcționare; adaptabilitatea structurii organizatorice la modificări externe.

Disfuncționalități identificate: funcționarea improprie a Consiliului de Administrație (ședințe ad-hoc, ordine de zi neanunțată cu 48 de ore înainte); componența vetustă a Consiliului Științific (nu fac parte din structură personalități marcante ale domeniului sau de la instituții prestigioase; este cooptat un singur membru de la Facultatea de Istorie a Universității Ovidius Constanța); funcționarea deficitară a unor elemente importante: secțiile nu au planuri de management proprii; relații publice sunt administrate haotic, latura administrativă (nu există responsabil dedicat); componența secțiilor (calificarea membrilor acestora nu corespunde misiunii profesionale a secțiilor, deseori se alocă personal numai pentru a se îndeplini cerința legală de număr de membri pentru a se constitui o structură). Disfuncționalitățile constatate demonstrează că structura organizatorică stabilită nu corespunde obiectivelor instituției și nu este adaptată la modificările intervenite în exteriorul ei.

Întrucât R.O.I. a fost elaborat cu mulți ani în urmă și, având în vedere faptul că, între timp, legislația pe baza căruia a fost el alcătuit s-a modificat, este absolut necesară elaborarea unui nou regulament de ordine interioară.

Din totalul de 16 standarde aferente sistemului de control intern/ managerial reglementat prin *OSGG nr. 600/2018 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice*, au fost statuate proceduri pentru Achiziții publice (8), Relații cu publicul (3), Resurse umane (10), Activități muzeu (6), Contabilitate (8), Audit intern (13), Proceduri de sistem (8), iar un număr de 3 proceduri (Ore suplimentare; Circuitul documentelor; Accesul persoanelor autorizate în depozitele arheologice) se află într-un stadiu necunoscut nouă la acest moment. (v. **Anexa V**)

Controlul intern managerial nu dispune de o structură organizatorică adecvată și nu își îndeplinește în totalitate funcțiunile. De altfel, în cazul MINAC, nu toate activitățile dispun de proceduri specifice pentru desfășurare a acestora în condiții de transparență, eficiență și siguranță.

În cazul activității de audit (1 auditor angajat), nu sunt respectate prevederile art.2, lit.f din cadrul *Legii nr. 672/2002 R a auditului public intern* (Compartiment de audit public intern funcțional).

Analiză constructivă: se au în vedere următoarele aspecte: numărul de structuri, numărul de niveluri ierarhice, ponderea ierarhică pentru fiecare funcțiune, compartiment și activitate.

Disfuncționalități identificate: deși organizarea este relativ echilibrată, se constată lipsa unor structuri importante, precum cea de promovare, educație muzeală, administrativă. Dintr-un total de 88 posturi alocate, conform organigramei actuale, structura personalului este formată din: personal de conducere (12,5%), personal de specialitate (46,5%) și personalul funcțional și de execuție (41%). Analiza indică necesitatea restructurării personalului (în sensul relocării între secții) și revizuirea politicii de resurse umane, pentru acoperirea unor poziții deficitare. Relaționat cu aceste poziții deficitare, o parte din sarcinile de serviciu care ar reveni titularilor acestora ar putea fi suplinite, secvențial, prin activitatea voluntarilor dar, în R.O.F.-ul în vigoare, nu este stabilit modul de colaborare cu voluntarii, în cadrul unor acțiuni de voluntariat.

## **2.propuneri privind modificarea reglementărilor interne;**

În fapt MINAC nu se conformează decât parțial prevederilor Legii 311/2003 republicată, cu modificările ulterioare, având în vedere că nu s-a îndeplinit procedura de acreditare ca instituție muzeală potrivit art.18, al. 4 din legea sus-amintită. MINAC nu figurează pe lista Ministerului Culturii cu privire la Acreditare/Reacreditare muzee/Colecții publice (<http://www.cultura.ro/resurse-patrimoniu-cultural>). Procedura este obligatorie pentru toate muzeele din România și cu atât mai mult pentru un muzeu de interes național.

Pe de altă parte MINAC nu se conformează nici H.G nr. 477/2019<sup>10</sup>, având în vedere că în acest moment nu a fost realizată procedura de atestare ce i-ar putea oferi posibilitatea participării la activitățile de cercetare – dezvoltare finanțate din fonduri publice.

Prin urmare, respectarea procedurilor instituite de cele două acte normative invocate în R.O.F. trebuie să devină obiective strategice prioritate în perioada 2021-2026.

Pentru realizarea acestor obiective se impune modificarea structurală a Organigramei MINAC și implicit a R.O.F. prin crearea unor structuri și mecanisme eficiente ce trebuie contribuie la îndeplinirea funcțiilor principale ale instituției muzeale: gestionarea, evidența, cercetarea, dezvoltarea, protejarea, conservarea și restaurarea patrimoniului propriu; punerea în valoare a patrimoniului propriu. De asemenea, se are în vedere dezvoltarea continuă a unei culturi organizaționale.

Principiile care stau la baza propunerilor de modificare sunt sunt:

Flexibilitate: noua organigramă și noul R.O.F. asigură mai multă flexibilitate în derularea activității instituției prin gruparea specialiștilor similari într-o secție (se reduc circuitele relaționale în procesul derulării de proiecte instituționale);

Funcționalitate: structurile propuse sunt organizate din punct de vedere tematic;

Modernizare: sunt propuse o serie de compartimente cu responsabilități noi.

Consolidare economico-financiară: o mai bună gestionare a resurselor și control financiar eficient.

Pentru perioada managerială 2021 – 2026 se propune:

a) Restructurarea funcțională:

- restructurarea personalului, prin evaluarea pe posturi și redistribuiri de personal;
- folosirea eficientă a timpului efectiv de lucru, ajustarea fișelor de post/stabilirea atribuțiilor în concordanță cu calificarea, timpul de lucru și numărul de sarcini;
- dezvoltarea potențialului uman prin specializări profesionale;
- completarea cu personal calificat în posturile deficitare, pe bază de concurs, în măsura posibilităților.

Potrivit propunerii pentru noul R.O.F., dimensionarea și utilizarea eficientă a personalului de execuție decurge din comasarea funcțiilor de conducere și redistribuirea sarcinilor, transformarea unor servicii și birouri, redirecționarea personalului potrivit calificărilor dobândite în perioada de manageriat precedentă (persoane care au finalizat cursuri de perfecționare, specializări universitare).

Prezentele propuneri vizează o nouă structură organizatorică realizată printr-o mai bună adaptare la activitatea specifică a instituției și prin regrupare compartimentelor de lucru, care să asigure o mai mare responsabilizare și o mai bună implicare a factorilor de răspundere din instituție. La flexibilizarea schemei organizatorice la nivel decizional se adaugă și reducerea cheltuielilor cu personalul, prin comasarea unor funcții de conducere. Astfel, se propune desființarea posturilor de director-adjunct, șef birou Arheologie subacvatică, șef birou Istorie modernă-contemporană, șef serviciu Restaurare-conservare. Potrivit noii organigrame, propusă pentru perioada de management 2021-2026, dimensionarea personalului va ajunge la 85 de posturi, față de 88 în prezent, dintre care 7 posturi de conducere.

Înființarea unor compartimente precum Promovare și educație muzeală, Istorie modernă și contemporană, Administrativ (structură menită să asigure buna administrare și întreținere

---

<sup>10</sup> H.G. nr. 477/2019 aprobă *Normelor metodologice pentru evaluarea în vederea acreditării institutelor naționale de cercetare-dezvoltare, din 04.07.2019* și înlocuiește H.G. nr. 1062/2001, care la rândul său înlocuiește H.G. nr. 551/2007.

a patrimoniului instituției), dar și a Laboratorului zonal de restaurare și conservare și Laboratorului de arheologie subacvatică, va presupune desemnarea unor coordonatori, nu a unor șefi de structuri care vor ocupa funcția prin concurs. Reînființarea ca structură formală a Laboratorului zonal de restaurare și conservare este justificată de intenția noastră de re-acreditare a acestuia, pentru o eventuală dotare prin accesare de fonduri naționale sau comunitare

b) Restructurarea normativă:

-revizuirea R.O.F., ținând cont de necesitățile MINAC; vor fi avute în vedere capitolele privind funcțiile de conducere, atribuțiile unor categorii de personal, atribuțiile compartimentelor din subordinea secțiilor, etc.

-revizuirea organigramei și statului de funcții, adaptate la necesități de specialitate și subvenția alocată de ordonatorul principal de credit;

-revizuirea procedurilor, adăugarea altora noi în funcție de activitățile procedurabile identificate, înțelegerea și utilizarea lor eficientă;

-revizuirea, completarea și actualizarea regulamentului de ordine interioară (R.O.I.);

-restructurarea Consiliului științific, care să asigure asistență specializată calificată, includerea unor membri externi experți pe diverse domenii de activitate;

-elaborarea unor noi metode de planificare, operare, evaluare, evidență, raportare, control;

-instituționalizarea lucrului în echipă și pe proiecte culturale clar definite.

Este de dorit ca întreaga politică managerială să se derulează în conformitate cu *Standardele de Control Intern Managerial* și a programului privind implementarea acestora. De asemenea, managementul va trebui să asigure continua adaptare și perfecționare a standardelor de control intern/managerial prevăzute de OMFP nr. 946/2005, în scopul actualizării procedurilor operaționale existente și finalizării redactării procedurilor operaționale care mai sunt necesare; verificarea și eventual revizuirea acestora pentru activitățile specifice din domeniile muzeologiei, și activitățile funcțional-administrative (piramida funcțională și decizională). În plus, poate fi utilă statuarea ședințelor de lucru operative.

Toate procedurile instituției, aplicate și puse în practică, trebuie făcute publice pe *website*-ul instituției, în spiritul transparenței de care trebuie să dea dovadă o instituție finanțată din fonduri publice.

Pentru respectarea cerințelor Legii nr. 153/2017, care face o distincție clară între funcțiile de execuție și cele de conducere, se vor înființa 4 posturi de șefi de secție vacante, care se vor ocupa prin concurs, în condițiile legii.

Completarea sau modificarea atribuțiilor ce revin șefilor de secții urmăresc un control extins asupra activității diverselor structuri, fapt ce poate determina eficientizarea activității dublată de o disciplinare sporită.

În constituirea Consiliului științific se va ține seama de membrii de drept din instituție, fiind de dorit ca o parte din membri să fie personalități din mediul academic și universitar din domeniile de activitate ale MINAC. Propunem și extinderea numărului de membri invitați la dezbaterile Consiliului Științific.

Stabilirea unor noi grile de performanță profesională pentru personalul de specialitate al instituției, standardizarea și întocmirea la timp a rapoartelor de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului; această măsură va trebui însoțită de un set de sancțiuni sau recompense, după caz.

În managementul resurselor informative, muzeul trebuie să se asigure că fiecare angajat deține informația necesară pentru îndeplinirea îndatoririlor, indicatorii sunt bine definiți și vizibili.

Propunerea de reorganizare a R.O.F.-ului este detaliată în **Anexa VI** din prezentul proiect; articolele vizate pentru schimbare sunt cele referitoare la organizarea și atribuțiile structurilor de conducere, în **Anexa VII** fiind structurată noua organigramă.

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

**Situația existentă.** Numărul de posturi aprobate în statul de funcții este de 88, numărul de posturi în plată fiind 78. Nu sunt, în acest moment, proceduri declanșate pentru ocupare de posturi prin concurs. Personalul instituției este distribuit în 4 secții (care includ 2 birouri și 1 serviciu) și 1 compartiment. Există 11 funcții de conducere (director, director-adjunct, secretar științific, contabil șef, 4 șefi de secții, 2 șefi birou, 1 șef serviciu). În subordinea directorului este și auditorul. Din punct de vedere al specializării profesionale, personalul MINAC cuprinde următoarele categorii: muzeografi, conservatori (S+M), restauratori (S+M), cercetători, gestionar-custode, educator muzeal, desenator artistic // auditor, economiști, referenți (resurse umane, secretariat, administrativ, tehnic), inspector achiziții // informatician // șofer, muncitori calificați, îngrijitori, supraveghetori. Sunt 4 posturi ocupate de pensionari reangajați, iar 2 posturi sunt normate la jumătate, din motive medicale și procedurale.

**Schema de personal propusă.** Pentru perioada imediat următoare, din posturile libere se propune alocarea a 2 posturi la Complexul muzeal Capidava (din trim. III), neconstituit dar previzionat, ca urmare a trecerii în administrarea MINAC a acestuia, de la Consiliul Județean Constanța, și 1 post de muzeograf (debutant) în Laboratorul de arheologie subacvatică. Alte 4 posturi sunt transformate în șefii de secții, pentru reglementarea situației conform legii (în vechiul stat de funcții nu există distinctă poziția de șef de secție, este ocupată prin decizie managerială de personal de execuție).

Astfel, se propune următoarea organizare a secțiilor, din punct de vedere al personalului existent și care urmează a fi angajat:

a.Secția Cercetare Dezvoltare. 1 post conducere, 13 execuție (8 cercetători, 1 conservator, 4 muzeografi); 12 posturi ocupate, 2 vacante (urmează a fi scoase la concurs); cuprinde Compartimentul de Istorie Modernă-contemporană (2 posturi) și Laboratorul de Cercetare Subacvatică (5 posturi), cu coordonatori desemnați de manager, neremunerați suplimentar; se are în vedere suplimentarea numărului de posturi în cele două compartimente (Istorie – 1 conservator, 2 muzeografi, 1 cercetător; Laborator – 2 arheologi, 1 restaurator, 1 conservator).

b.Secția Arheologie Preventivă. 1 post conducere, 11 execuție (2 cercetători, 5 muzeografi, 3 arheologi, 1 referent-tehnician întocmire devize); 11 posturi ocupate, 1 vacant (urmează a fi scos la concurs); se are în vedere suplimentarea numărului de posturi cu 2 arheologi; se are în vedere și angajarea temporară sau cu contract de prestări servicii (PFA) pentru proiecte punctuale, de peste 3 luni durată).

c.Secția Expoziții și Muzeu în teritoriu. 1 post conducere, 21 execuție (2 muzeografi, 3 conservatori, 12 supraveghetori, 1 educator muzeal, 1 analist programator, 1 referent-secretar); 20 posturi ocupate, 2 vacante (urmează a fi scoase la concurs); cuprinde Compartimentul de Promovare și Educație muzeală (3 posturi), cu coordonator desemnat. Este o secție complexă, având în vedere că gestionează și punctele muzeale din județul Constanța. Va răspunde de buna administrare a Complexului muzeal Capidava, deși personalul angajat nu va aparține, administrativ, de această secție. Având în vedere multiplele proiecte de reabilitare ale patrimoniului imobil al instituției, personalul de supraveghere și cel de specialitate nu mai trebuie suplimentat, nici măcar prin angajări de sezon. Este necesar, în schimb, personal de mentenanță, angajat sezonier, având în vedere dimensiunea complexelor gestionate. Este necesară angajarea de personal la Compartimentul de Promovare și Educație muzeală, având în vedere nivelul redus al acestor activități la nivelul instituției (trebuie revitalizată misiunea de educație a publicului).



d. Secția Patrimoniu cultural. 1 post conducere, 16 execuție (2 muzeografi, 1 supraveghetor, 5 conservatori, 8 restauratori); 16 posturi ocupate, 1 vacant (se va scoate la concurs); se are în vedere suplimentarea numărului de posturi (2 conservatori, 2 restauratori); cuprinde Laboratorul zonal de restaurare și conservare, unde este necesară pregătirea schimbului de generații și specializări noi (lipsește personal specializat în piatră, lemn, hârtie).

Pe lângă secții, se propune redistribuire de personal pentru constituirea unui Compartiment Administrativ, în subordinea directă a managerului, cu coordonator desemnat (9 posturi: 3 muncitori, 4 îngrijitori, 1 economist, 1 referent-administrator).

Compartimentul Contabilitate Resurse umane va cuprinde 9 posturi, 1 vacant, 8 ocupate (4 economiști, 3 casieri, 1 inspector achiziții, 1 referent personal), fiind condus de contabil șef; cu excepția a 1 post vacant de casier, pentru punctul Capidava (va fi scos la concurs), nu este necesară angajarea de personal nou.

Secretarul științific, post de conducere ocupat, este în subordinea managerului.

Raportat la volumul de activități desfășurate de personalul MINAC, și în special cele de arheologie preventivă, personalul este subdimensionat față de complexitatea și multitudinea sarcinilor care trebuie rezolvate concomitent; instituția are în acest moment deficit de personal în zone critice de activitate: cercetare, conservare-restaurare, expoziții, educație muzeală, marketing cultural etc. Până la aprobarea dată de Consiliul Județean Constanța pentru mărirea schemei de personal, necesitățile urgente pot fi rezolvate prin angajarea de personal pe durată determinată (de preferat studenți la istorie, pentru eventuala selectare a unor viitori angajați ai MINAC)<sup>11</sup> sau de personal contractual (PFA). O altă soluție o constituie ocuparea temporară a unor posturi vacante temporar din diferite motive (concediu de maternitate, motive medicale ș.a.), când situația o permite.

**Servicii.** Pentru acoperirea unor necesități funcționale, și în condițiile legii, MINAC a externalizat o serie de activități, prin încheierea de contracte de prestări servicii cu terți, respectiv: pază, securitate și sănătate în muncă (SSM), mentenanță sistem CCTV, pază și securitate la incendii (PSI), consultanță juridică.

**Specializare personal.** În intervalul 2019-2020 au urmat cursuri de perfecționare un număr de 7 angajați, respectiv Conducere ambarcațiune<sup>12</sup> (2), Muzeografie generală (3), Manager cultural (1), SSM (1). Din anii anteriori, 2 conservatori au participat la cursurile de specializare, dar nu au susținut examenele finale (nu au obținut atestatele).

Pentru perioada 2021 – 2026 se propune:

- definitivarea situației celor 2 conservatori menționați anterior;
- trimiterea unui număr de 2 muzeografi și 2 conservatori pentru a urma cursuri de perfecționare în domeniu (Conservarea preventivă a colecțiilor; Prelucrare, catalogare, dezvoltare colecții; Gestionarea situațiilor de risc extrem pentru patrimoniul cultural; Programe educative în muzee; Cercetare de public / Educația adulților în instituții de cultură);
- trimiterea unui restaurator la cursuri de specializare;
- trimiterea unui arheolog la cursuri de specializare în topometrie;
- trimiterea la specializare a 3 arheologi pentru activități de arheologie subacvatică, având în vedere amplasarea lucrărilor previzionate pe *shelf*-ul marin;
- trimiterea referentului de resurse umane la cursuri de specializare.

<sup>11</sup> La nivelul instituției se constată o situație care se va acutiza în anii următori: lipsa personalului de vârstă tânără, care să poată fi format în timp și să preia sarcinile specifice activității muzeale, în momentul în care generația actuală (48-52 ani) va ieși *in corpore* la pensie.

<sup>12</sup> MINAC a fost dotat cu o ambarcațiune RIB Gala Viking V650FH, în cadrul proiectului TREASURE al Consiliului Județean Constanța, v. **Anexa IV**.

De asemenea, considerăm că participarea personalului de conducere (manager, șefi de secție) la cursuri de perfecționare se impune, în special, pentru domeniul activităților de planificare și organizare a proiectelor culturale: Management strategic în instituțiile de cultură; Comunicarea în organizațiile culturale; Relațiile publice și comunicare în organizațiile culturale; Marketingul produselor și serviciilor culturale.

Eficientizarea utilizării resurselor umane trebuie făcută în funcție de obiectivele instituției și aptitudinile personalului, în limita bugetului aprobat. Este necesară preluarea unei părți din sarcinile salariaților care se pensionează, dar și adaptarea activității la schimbările din mediul socio-cultural (informaționale, tehnologice, legislație etc). Totodată, stabilirea unor criterii transparente de cuantificare a performanțelor profesionale ale angajaților ar duce la o mai bună evaluare a acestora și o mai eficientă poziționare în cadrul instituției, prin redistribuire între puncte de lucru, atribuții și sarcini alocate, obiective de performanță, fiind un bun instrument de lucru pentru personalul de conducere. De asemenea, ar dispărea posibilitatea arbitrariului în evaluarea activității.

În intervalul 2018-2020, situația promovării personalului este următoarea:

2018	2019	2020
-	13 (4 muzeografi, 5 conservatori, 1 custode, 1 desenator artistic)	1 (restaurator)

La nivelul personalului instituției se constată existența și a unor puncte tari, dar și a unor puncte slabe, pentru care se pot identifica măsuri de rezolvare.

*Puncte tari:* -resursă umană calificată (57 salariați au studii superioare; 20 doctori și 7 doctoranzi în științe istorice); -competența științifică; -disponibilitatea de adaptare a resursei umane; - disponibilitatea către parteneriate și colaborari cu instituții similare din țară și din afara țării; -bunele relații de colaborare cu specialiști din alte instituții similare din țară și străinătate;

*Puncte slabe:* -personal insuficient calitativ și numeric, în comparație cu complexitatea activității muzeale și de cercetare; -rezistență la schimbare din partea unor angajați; -cunoașterea, numai de un segment al angajaților, a limbilor străine de circulație internațională; -comunicare deficitară între structurile interne;

*Măsuri propuse:* -evaluarea corectă și obiectivă a performanțelor profesionale individuale și la nivel de structură organizatorică; -stabilirea unor obiective pentru fiecare angajat, în raport cu pregătirea profesională a fiecărui salariat; -o mai bună comunicare între departamentele instituției; -creșterea încrederii, respectului și a loialității pentru instituție.

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

- Muzeul de Istorie Națională și Arheologie Constanța își desfășoară activitatea administrativă în sediul central situat în Piața Ovidiu nr. 12. Clădirea în care își are sediul muzeul este monument istoric (cod LMI2015 CT-II-m-A-02831), fiind fostul Palat Comunal din perioada interbelică; a fost construită între anii 1913 -1921 după planurile arhitectului Victor Ștefănescu. Actualmente clădirea adăpostește depozite, spațiu expozițional și birouri ale personalului.

Clădirea are subsol, parter, etaj I, etaj II, etaj III și pod. Există și o curte interioară. Nu dispune de parcare, datorită regimului exclusiv pietonal al Pieței Ovidiu. Suprafața utilă a muzeului este de 3622,77 mp, iar suprafața totală de 5128,23 mp. La subsol (s.u. 819, 31 mp) sunt amenajate cele două depozite ale instituției. La parter se află spațiul de primire a vizitatorilor, 2 săli de expoziție (Sticlă și Tezaur), 1 birou, 1 sală manifestări, 2 grupuri sanitare; tot aici sunt amenajate punctul de vânzare bilete și suveniruri și punctul de monitorizare CCTV. La etajul I se află principala structură expozițională a instituției, pe o s.u. de 1016,25 mp fiind amenajată cronologic expoziția de bază. Tot aici se află sala de festivități Aula „Adrian Rădulescu” (Sala Pictată), decorată cu frescă. La etajul II, cu s.u. 879,58 mp, reamenajat parțial în 2016-2017, este organizată (în 3 săli) expoziția dedicată

perioadei comuniste, restul spațiilor fiind dedicate unor expoziții temporare sau activități culturale. Așadar, spațiul expozițional este utilizat doar în proporție de circa 65%. La etajul III, care este separat de spațiul expozițional, cu s.u. de 819,42 mp, sunt amenajate 15 birouri pentru angajați. Tot de aici pleacă un mic spațiu amenajat ca pod, de unde se poate urca în turnul clădirii. Consolidată parțial în 2010-2012 prin proiectul Hiperb (amenajarea curții interioare și pereților aferenți, stâlpi de rezistență), clădirea prezintă deficiențe majore (care se doresc a fi remediate printr-un proiect de reabilitare câștigat de Consiliul Județean Constanța): porticele exterioare au nevoie de consolidări, acoperișul necesită refacerea așternutului și înlocuirea țiglelor, lemnăria ușilor și ferestrelor trebuie recondiționată, turnul trebuie consolidat iar podul reparat (infiltrații dese, periclitând instalația electrică), depozitele au nevoie de renovare și amenajare, pentru a depozita în condiții de siguranță patrimoniul. În subsolul clădirii este organizat un punct termic; în anii '90, prin hotărâre de Consiliu Județean, spațiul a fost pus la dispoziția R.A.D.E.T., care l-a intabulat, astfel că MINAC nu poate controla consecințele avariilor care au loc în acest spațiu, țevile de transport al agentului termic trec prin spațiile de depozitare, schimbând temperatura normală.

**Analiza.** Clădirea este subiectul unui proiect de reabilitare (v. **Anexa IV**), aflat în stadiul de întocmire proiect tehnic. Instituția nu poate face investiții, pentru a se evita dubla finanțare. Se fac reparații minimale, pentru continuarea activităților curente. Totuși, având în vedere faptul că până la data redactării prezentului proiect nu a fost depus Proiectul tehnic, considerăm că MINAC va continua să funcționeze în actualul sediu și cu actuala organizare până cel puțin în primul trimestru al anului 2022. În această eventualitate, propunem ca urgențe: o igienizare profundă a sălilor de bibliotecă ale muzeului // curățarea depozitelor, pentru organizarea obiectelor de patrimoniu, odată ce procesul de inventariere va fi finalizat // suplimentat cu 6 camere sistemul CCTV, având în vedere restrângerea numerică a personalului de supraveghere // reamenajarea magazinului de suveniruri (vetust și deloc îmbietor pentru public)<sup>13</sup>.

În eventualitatea începerii procesului de reabilitare, trebuie strâns într-un mod ordonat tot patrimoniul instituției, izolat și depozitat în condiții de siguranță; în acest sens, este utilă simularea unor costuri cu materiale și mână de lucru. Trebuie avut în vedere că cea mai ieftină metodă de protejarea a patrimoniului este de a-l recoloca în interiorul instituției.

Pentru rezolvarea problemei spațiului ocupat de R.A.D.E.T., dacă nu este posibilă soluționarea amiabilă, se poate cere ajutorul Consiliului Județean Constanța.

- În vecinătatea sediului central se află amenajată clădirea de protecție a Edificiului roman cu mozaic - monument *in situ* (spațiu expozițional) care are o serie de deficiențe, a căror remediere face de asemenea subiectul unui proiect de reabilitare (v. **Anexa IV**). Problemele apărute sunt de structură (infiltrații de apă, mișcarea mozaicului) și tehnice (instalația electrică, geamurile clădirii).

**Analiza.** Deși proiectul de reabilitare propus nu este atotcuprinzător, implementarea lui va rezolva probleme majore de protecție a monumentului. În ceea ce privește patrimoniul existent aici, parțial se poate recoloca în depozitele sediului central, cu respectarea tuturor măsurilor de protecție, parțial se poate permuta în interiorul clădirii (ne referim la bolti), având în vedere că reabilitarea se va face etapizat; este utilă simularea unor costuri cu materiale și mână de lucru.

MINAC deține în administrare, pe lângă sediul central, o serie de alte clădiri care adăpostesc muzee locale, baze arheologice, un monument *in situ*, și laboratorul de restaurare, după cum urmează:

---

<sup>13</sup> De altfel, ar trebui regândit întregul sistem de vânzare de publicații și suveniruri al instituției, problema unor amenajări învechite ale punctelor de vânzare fiind valabilă la toate punctele muzeale ale MINAC.

- Muzeul *Histria*, situat lângă cetatea Histria – spațiu expozițional cu regim P+1, suprafață construită 1086 mp; aici există și o bază arheologică, cu 5 clădiri și 4 depozite (1263,6 mp construiți) și o suprafață totală (inclusiv cetatea) de 480650 mp;

**Analiza.** Clădirea muzeului necesită reparații substanțiale (stâlpi de rezistență pe latura de vest, plafonul de sticlă care produce efect de seră, scările de acces și fațada, grupurile sanitare). Consiliul Județean Constanța a propus un proiect de reabilitare atât a muzeului, cât și a cetății, proiect care se află în faza de avizare S.F.

Este necesară repararea urgentă a două depozite și relocarea aici a materialului litic adăpostit temporar în *lapidarium*-ul muzeului. Sunt urgente reparații de întreținere la casele arheologilor, pentru a se pregăti cazarea pentru campania de cercetări 2021.

- Muzeul *Tropaeum Traiani*, situat în localitatea Adamclisi – spațiu expozițional, regim P+1, cu o suprafață construită de 1131 mp și un teren aferent de 2131 mp. Întregul ansamblu arheologic de la Adamclisi mai include și: cetatea Tropaeum Traiani, cu o suprafață de 244769 mp, incluzând parcare și casa paznicului; monumentul triumfal Tropaeum Traiani, pe a cărui suprafață totală de 70416 mp se găsesc clădiri administrative, parcare, drumuri acces, centru informatic și Altarul funerar, cu o suprafață de 3306 mp.

**Analiza.** Monumentul Triumfal a fost reabilitat în perioada 2012-2013 printr-un proiect cu fonduri POR. Din terenul aferent Monumentului, 30342 mp au fost dați în concesiune către RAJA Constanța în 2010, prin HCJC 385, situație care trebuie clarificată în actele contabile ale muzeului. Pentru cetate se caută soluții de finanțare pentru reabilitarea acesteia și repunerea în circuitul turistic. Muzeul, deși subiect al unor reparații în anii 2018-2019, are în continuare probleme cu izolația acoperișului și sistemul de scurgere al apelor pluviale (acesta dăunează asupra carosabilului învecinat), sistemul de aerisire (se produce efect de seră). Identificarea unor soluții de remediere a acestor deficiențe, precum și de amenajare a terenului exterior, coroborat cu investițiile făcute de primăria locală în vecinătate și o promovare adecvată, ar duce la crearea unui pol de atracție turistică în acest mic sat dobrogean.

- Muzeul *Carsium*, situat în localitatea Hârșova, str. Revoluției nr. 27, clădire închiriată – spațiu expozițional și birouri ale personalului; în Hârșova există și o bază arheologică, proprietate a muzeului;

**Analiza.** În acest moment muzeul este închis, iar inventarul patrimoniului aferent finalizat. Se așteaptă mutarea muzeului într-o clădire monument istoric care este în curs de renovare printr-un proiect al Primăriei Hârșova (axa CBC Ro-Bg), proces care se urmează a fi finalizat în primul trimestru al anului 2022. După finalizarea mutării, se poate ajusta situația patrimonială prin vânzarea casei deținute de MINAC în Hârșova (clădirea veche începe să genereze costuri de întreținere care, fără o reabilitare substanțială, vor crește de la an la an). Tot în Hârșova este în curs de implementare un proiect de reabilitare și includere în circuitul turistic a cetății Carsium, estimat a se finaliza în 2023. Reabilitarea cetății și relocalizarea muzeului într-un spațiu nou ar putea da un nou impuls activității istorico-arheologice de la Hârșova, aici funcționând un șantier-școală al Universității Ovidius Constanța în anii '90 – 2000.

- Muzeul *Axiopolis*, situat în localitatea Cernavodă, str. Ovidiu nr.9 – clădire a primăriei locale; spațiu expozițional și birouri ale personalului;

**Analiza.** În colaborare cu primăria locală (care asigură finanțarea) va fi reamenajat muzeul într-un nou spațiu pus la dispoziție de aceasta. Spațiul actual va fi transformat într-un centru cultural dedicat civilizației Hamangia, în cadrul proiectului Interreg Ro-Bg *Restaurarea patrimoniului cultural comun unic și promovarea produsului turistic comun „Hamangia – prima civilizație a Europei vechi”*, în care MINAC va asigura expertiză științifică și piese de patrimoniu pentru amenajarea expoziției.

- *Complexul rupestru de la Basarabi – Murfatlar* – monument *in situ*, închis pentru vizitare; suprafața totală a ansamblului este de 8508 mp, iar a monumentului de 1961 mp; baza arheologică include două clădiri, cu s.u de 218 mp;

**Analiza.** Complexul rupestru necesită reparații urgente, pentru a se stopa degradarea. Starea actuală a complexului este una de deteriorare grabnică. Din galeriile E au rămas doar pereții coșcoviți, iar în bisericile B1, B3 și B4, precum și în camera C1, pereții se exfoliază. Actuala clădire de protecție, nefinalizată, a fost construită în anii '70. La începutul anilor 2000 a fost realizată o structură de protecție din lemn și carton, care între timp s-a stricat parțial. În acest moment, muzeul face reparații din fondurile proprii, reușind numai stoparea temporară, dar nu și remedierea, stricăciunilor deja produse. Fără noi investiții, roca naturală a complexului, foarte friabilă (cretă) se degradează constant, ca urmare a succesiunii ciclurilor umiditate/uscăciune, dilatare/contractie. Apele pluviale scurse, în urma stricării structurii de protecție, afectează, de asemenea, monumentul.

Fișa de proiect depusă de Consiliul Județean Constanța pentru reabilitarea și protejarea Ansamblului rupestru de la Murfatlar a fost acceptată de către Agenția pentru Dezvoltare Regională Sud-Muntenia în 2020, putând fi demarată achiziția serviciilor de realizare a întregii documentații tehnico-economice necesare proiectului ce va fi finanțat din fonduri europene, în următorul exercițiu financiar.

- Cetatea și Baza arheologică de la *Ulmetum* – Pantelimonul de Sus;

**Analiza.** Casa cumpărată și transformată în bază arheologică a fost renovată cu fonduri proprii. Sunt necesare mici reparații (gard, magazie) dar spațiul este funcțional și nu necesită investiții majore în următorii 3-4 ani. Cetatea este subiect al cercetărilor arheologice (reluat, după etapa Vasile Pârvan de la începutul secolului XX) din 2004, fiind prematur a se depune solicitări de finanțare pentru reabilitare sau restaurare.

- Laboratorul de restaurare – conservare, situat în curtea Muzeului de Artă Populară Constanța, str. V. Alecsandri nr. 5.

**Analiza.** Nu sunt necesare reparații sau amenajări ale clădirii (reabilitat parțial în 2013), în schimb lipsesc dotările moderne, care să faciliteze munca personalului de specialitate. Curtea are nevoie de amenajări (schimbare gard pentru a permite accesul auto, spații de depozitare și de lucru exterioare). Este un spațiu în litigiu, iar pentru rezolvarea acestuia se poate solicita ajutorul Consiliului Județean Constanța. Această situație nu ar trebui să afecteze programul de dotare materială a laboratorului, obiectele de inventar putând fi relocalate, dacă situația o va impune.

Din cauza situației incerte a sediului central al muzeului, folosirea eficientă a spațiilor publice și administrative ale acestui imobil este limitată în acest moment, neputându-se opera modificări, extinderi, reparații, refuncționalizări ori reabilitări majore ale acestora, ci doar intervenții minore de natură strict funcțională. Până la începerea proiectelor de reabilitare care au ca subiect patrimoniul imobil al MINAC, se impun o serie de acțiuni menite a stopa degradarea și remedia urgențele apărute. Astfel, propunem:

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

- verificarea anuală a componentelor decorative ale fațadelor și acoperișurilor, pentru evitarea oricărui accidente care ar putea pune în pericol siguranța vizitatorilor/trecătorilor;

- efectuarea de lucrări de dezinfecție și deratizare, în vederea împiedicării formării unor focare de infecție;

- lucrări de igienizare, zugrăveli și vopsiri în spațiile destinate publicului vizitator.

2. Realizarea unui buget estimativ anual dedicat reparațiilor prioritare privind clădirile în administrare (reparații la acoperișuri, jgheaburi și burlane, ferestre, uși, etc.);
3. Dotarea spațiilor cu mobilier adecvat fiecărei colecții, cât și dotarea laboratoarelor de restaurare cu mobilier și aparatură de strictă necesitate;
4. Reabilitarea spațiilor cu destinație de birouri, acolo unde este cazul; crearea unui sistem pentru repartizarea judicioasă a spațiului de lucru, care să avantajeze în mod egal toți angajații.

După implementarea tuturor acestor proiecte de reabilitare, considerăm utilă regândirea sistemului de vânzare fizică a билетelor de intrare. Propunem montarea la intrarea în clădirile muzeelor MINAC a unor sisteme optoelectronice pentru controlul билетelor vândute și contorizarea numărului de vizitatori (activitate utilă pentru statistică și previzionare), precum și a unui sistem de detecție pentru prevenirea pătrunderii în muzeu cu armament sau materiale explozibile.

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

Din organigrama MINAC (v. **Anexa VII**) se observă că diferitele aspecte ale funcționării instituției sunt distribuite pe secții, compartimente, laboratoare. Fiecare structură are un șef, retribuit sau nu, ca funcție de conducere, căruia îi este delegată autoritatea pentru operațiunile curente. Delegarea autorității duce la o conducere, respectiv structură organizatorică eficientă prin definirea clară a rolurilor distincte ale fiecărui compartiment/angajat în cadrul instituției, fiind statuată neechivoc structura lanțului decizional.

Deși puțin folosită în mod real în muzeele din România, instituția delegării este singura ce poate asigura continuitatea activității întregului muzeu. Continuitatea procesului managerial poate fi asigurată prin delegarea atribuțiilor managerului către managementul de linie (secretar științific, contabil șef, șefi de secție). Delegarea responsabilităților se face având în vedere prevederile Legii nr. 500/2002 și art.43 din Codul Muncii. Se face prin decizie a managerului, care poate delega competențele sale cu privire la propunerea, angajarea și ordonanțarea cheltuielilor pe perioada în care nu se află în instituție. Transferul de sarcini, competențe și responsabilități, dinspre manager spre un subordonat nemijlocit acestuia este temporar, prin decizia de delegare fiind precizate: limitele și condițiile delegării, responsabilitățile (care pot fi referitoare la utilizarea creditelor bugetare alocate, realizarea veniturilor proprii, integritatea bunurilor încredințate, realizarea obiectivelor asumate, etc.).

Sistemul de delegare este un instrument de management și control, ajutând managementul să fie degrevat de anumite activități consumatoare de timp sau de importanță redusă. Considerăm că sarcinile într-o instituție (nu neapărat muzeală) pot fi: **a.** importante, care nu pot fi lăsate în grija altcuiva; **b.** importante, dar care pot fi delegate; **c.** de rutină, fără relevanță pentru performanța managerială. Viitorul management al MINAC va actualiza și revizui procedura privind sistemul de delegare, întocmită în 2013 (v. **Anexa V**), în vederea stabilirii principiilor delegării. Aceasta va ține cont de delegarea permanentă și cea temporară, va stabili mijloacele de control și ce anume este delegabil, modelul documentului de delegare și alți parametri. În general documentele ce țin de activitățile externe muzeului (comunicare, promovare, achiziții) pot fi delegate permanent, fiind controlate de manager. Delegațiile temporare se acordă în momentul absenței titularului și presupun o delegare totală de responsabilitate. Totuși, cei care delegă sunt cei care poartă responsabilitatea sarcinilor delegate.

Trebuie avut în vedere că autoritatea poate fi delegată doar persoanelor care pot face față sarcinilor delegate, în general persoane cu pregătire corespunzătoare, cu deprinderi și cunoștințe necesare pentru asumarea atribuțiilor încredințate de către manager. În procesul delegării, trebuie avut în vedere factorul de imprevizibilitate a

mediului (decizii programate în baza unor reguli și proceduri vs. decizii neprogramate; decizii în condiții de certitudine vs. Condiții de incertitudine vs. Condiții de risc), ca și factorul de echilibru (managerii trebuie să echilibreze relația dintre ei și subalterni)

Soluțiile propuse pentru următoarea perioadă de management vor avea în vedere o modificare a structurii organizatorice a instituției orientată spre eficiența actului managerial, adaptată mediului socio-cultural și nevoilor muzeului. În scopul dezvoltării capacității instituționale a muzeului, vor fi revizuite, finalizate și operaționalizate procedurile operaționale de control intern managerial, inclusiv cele pentru folosirea eficientă a instituției delegării de atribuții și sarcini.

## D. Analiza situației economico-financiare a instituției.

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

Analiza situațiilor financiare<sup>14</sup> indică atât corectitudinea execuției bugetare și realizarea indicatorilor propuși, cât și întocmirea echilibrată și argumentată a bugetului anual al instituției; în ultimă instanță, arată o imagine generală a eficienței managementului. Bugetul proiectat trebuie să ofere o evaluare a fiabilității proiecției bugetare, minimizarea riscurilor privind colectarea veniturilor și angajarea cheltuielilor, fundamentarea unui buget echilibrat.

Proiectul de buget presupune analiza unor factori, dintre care amintim: dimensionarea veniturilor bugetare și proprii; gradul de certitudine a veniturilor prevăzute; dimensionarea și fundamentarea cheltuielilor pe linii bugetare precum și repartizarea acestora pe programe, acțiuni, estimarea performanțelor fiecărui program – cu precizarea acțiunilor, costurilor asociate obiectivelor urmărite, rezultatelor obținute măsurate prin indicatori specifici; riscul depășirii cheltuielilor proiectate; cofinanțări de proiecte, de programe, transferurile între categorii de bugete; mărimea, structura și destinația fondurilor provenite din alte surse, etc.

Prezentăm în continuare analiza bugetelor de venituri și cheltuieli, pentru perioada 2018-2020; au fost folosite informațiile din bugete de venituri și cheltuieli aprobate de Consiliul Județean Constanța și disponibile pe <http://www.cjc.ro/sectiune.php?s=16>, și din *Caietul de obiective*.

#### 1.1. bugetul de venituri (subvenții/alocații, surse atrase/venituri proprii); (mii lei)

Nr. Crt.	Categorii	2018 aprobat	2018 executat	Var.%	2019 aprobat	2019 executat	Var.%	2020 aprobat	2020 executat	Var.% 2019
1	<b>A.Total venituri</b>	<b>6.899</b>	<b>7.946,3</b>	15,18	<b>9.215</b>	<b>9.700</b>	5,27	<b>9.200</b>	<b>10.176,152</b>	10,61
2	Co-finanțare (fonduri externe)	50	42,841	-14,32	160	0	-100	300	203,276	-32,25
3	Venituri proprii	2.304	1.987,575	-14,43	4.515	2.827,456	-37,38	3.850	2.497,243	-35,14
4	Subvenție	4.545	4.609,970	1,43	4.540	5.583,953	23	5.350	6.928,152	29,5

Se constată creșterea dinamică a bugetului de venituri al instituției, raportat la primul an de bază, 2018. Creșterea se menține și în 2020, primul an pandemic, fiind datorată, în principal, măririi subvenției pentru creșterea fondului de salarii cu 30%, ca urmare a aplicării prevederilor *Legii pentru modificarea și completarea Legii-cadru nr. 153/2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice*. Un aspect pozitiv este creșterea co-finanțării, pe baza fondurilor atrase de instituție prin derularea de proiecte europene; pe de altă parte, previziunea este nerealistă, execuția fiind negativă. Subvenția crește accelerat în 2019, raportat la anul anterior, iar veniturile proprii au un ritm oscilant – majoritatea acestora provin din cercetările arheologice preventive, numărul și cuantumul acestora depinzând, în ultimă instanță, de conjunctura economică. Și în acest caz,

<sup>14</sup> Situațiile financiare anuale se compun din: bilanț, contul de rezultat patrimonial, situația fluxurilor de trezorerie, situația modificărilor în structura activelor nete/capitalurilor proprii, conturile de execuție bugetară și anexe la situațiile financiare care includ politici contabile și note explicative, proces verbal de inventariere.

previziunea este nerealistă, în lipsa unor lucrări mari de infrastructură, execuția fiind negativă.

Pentru perioada analizată, subvenția repartizată de către ordonatorul de credite a reprezentat 61,54% (17.122,08 mii lei) din totalul veniturilor din activitatea operațională (27.822,46 mii lei), în timp ce veniturile proprii au atins 26,23% (7.296,28 mii lei), iar banii atrași din proiecte cu fonduri europene 0,89% (246,12 mii lei).

Se remarcă lipsa sponsorizărilor și donațiilor, aspect care ar merita îmbunătățit pe viitor.

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

Nr. Crt.	Categorii	2018 aprobat	2018 executat	Var.%	2019 aprobat	2019 executat	Var.%	2020 aprobat	2020 executat	Var.%
1	<b>B.Total cheltuieli</b>	6.899	7.946,3	15,18	9.215	9.700	5,27	9.200	10.176,152	10,61
2	<b>Total chelt. personal</b>	4.545	4.471,348	-1,62	6.213	5.837,359	-6,05	6.763	6.620,512	-2,11
3	-alte drepturi salariale	200	419,176	109,59	400	550,149	37,54	224	380,11	69,7
4	<b>Total chelt. bunuri și servicii</b>	2.435	1.999,178	-17,9	3.024	2.453,121	-18,88	2.905,152	2.623,463	-9,7
5	-cheltuieli de întreținere	500	510,821	2,17	500	930,339	86,07	1.150	1.477,667	28,5
6	-cheltuieli proiecte culturale, inclusiv colaboratori (art.20.30.30)	500	647,372	29,48	600	725,114	20,86	516	558,709	8,28
7	<b>Chelt. de capital</b>	354	83,674	-76,37	268	120,929	-54,88	60	111,797	86,34

## 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:

Nr. Crt.	Programul/proiectul	Tipul proiectului (mic/mediu/mare)	Devizul estimat	Devizul realizat
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	<b>Programe culturale cu finanțare nerambursabilă</b>	<i>EASME</i> (proiect mic), 2018	42.481	42.481
		<i>ARCHIVE</i> (proiect mic), 2018	16.776	16.776
		<i>JINR-Romania</i> (proiect mic), 2019 și 2020	42.669	42.669
		<i>Pontica Junior</i> (proiect mediu), 2020	85.040	85.040
		<i>(Re)Mapping. Arheologia hărților</i> (proiect mic), 2020	9.000	9.000
		<i>ARHICUP</i> (proiect mare), 2020	0	149.000
		<i>Festivalul antic Tomis</i> (proiect mic), 2020	32.824	32.824
2	<b>A. Program cercetări arheologice sistematice</b> (finanțare Min.Culturii)	Sit Capidava (proiect mic), 2018-2020	90.000	87.669
		Sit Ulmetum (proiect mic), 2018 și 2019	50.000	49.374
		Sit Oltina-Capu Dealului (proiect mic), 2018	15.000	15.000
	<b>B. Program cercetări arheologice sistematice</b> (finanțare MINAC)	Sit Oltina-Capu Dealului (proiect mic), 2018	21.089	21.089
		Sit Cheia (proiect mic), 2018	21.749	21.749
		Sit Ulmetum (proiect mic), 2018	32.698	32.698
		Sit Tropaeum Traiani (proiect mic), 2018	40.890	40.890
		Sit Capidava (proiect mic), 2018	6.169	6.169
		Sit Carsium (proiect mic), 2018	29.070	29.070
	Sit Histria (proiect mic), 2018	48.776	48.776	
	<b>C. Program cercetări arheologice preventive</b> (finanțare beneficiari)*	Cercetări 85, Diagnostice 24, Supravegheri 277, Evaluări submerse (proiecte mici, medii și	-	*1.186.549



		mari), 2018		
		Cercetări 103, Diagnostice 22, Supravegheri 263, Evaluări submerse (proiecte mici, medii și mari), 2019	-	*1.973.785
		Cercetări-, Diagnostice-, Supravegheri-, Evaluări submerse (proiecte mici, medii și mari), 2020	-	*1.958.164
3	Program de evidență computerizată a documentației referitoare la patrimoniu	(proiect mic), 2018	6.000	6.508
4	Program de îmbogățire a patrimoniului cultural	Achiziții ptr. Colecția numismatică (proiect mic), 2018-2020, 636 piese	22.015	22.015
		Achiziții ptr. Colecția Modernă-Contemporană (proiect mic), 2018-2020, 1.475 piese	19.190	19.190
5	Program editorial (volume, cataloage, ghiduri, broșuri)	<i>Analele Dobrogei</i> , seria III, vol.I (proiect mic), 2020, 300 ex.	10.000	9.415
		<i>Mixobarbarii în Dobrogea</i> (proiect mic), 2020, 200 ex.	10.000	10.710
		Ghid <i>Tropaeum Traiani</i> (proiect mic), 2019-2020, 2000 ex.	14.000	13.619
		Ghid <i>Histria</i> (proiect mic), 2020, 1000 ex.	7.500	7.245
		<i>Supplementum Pontica 51</i> (proiect mic), 2019, 300 ex.	10.000	10.282
		<i>Supplementum Pontica 52</i> (proiect mic), 2020, 250 ex.	10.000	8.770
		<i>Pontica 52</i> (proiect mic), 2020, 300 ex.	6.000	5.100
		<i>Pontica 51</i> (proiect mic), 2019, 250 ex.	10.000	11.468
		<i>Circulația monedei bizantine</i> (proiect mic), 2019, 200 ex.	4.000	3.948
		<i>Istoria pe un clișeu</i> (proiect mic), reeditare, 2020	29.768	29.768
6	Program de pregătire profesională a specialiștilor	Curs conducător ambarcațiune (proiect mic), 2020	4.200	4.200
		Curs muzeograf (proiect mic), 2019 și 2020	8.700	8.700
		Curs SSM (proiect mic), 2019	500	550
		Curs manager (proiect mic), 2019	800	790
		Curs CFFP (proiect mic), 2018	2.500	2.400
		Curs Achiziții publice (proiect mic), 2018	2.500	2.400
		Curs auditor (proiect mic), 2018	900	870
7	Program spații/clădiri MINAC reabilitare	Lucrări reparații la Complex muzeal Tropaeum Traiani (proiect mediu), 2018	50.000	50.378
		Lucrări reparații la Complex muzeal Tropaeum Traiani (proiect mic), 2019	25.000	25.591
8	Program de valorificare expozițională (expoziții temporare și permanente)	2018 – 8 proiecte mici		
		2019 – 14 proiecte mici		
		2020 – 7 proiecte mici		
<b>Total:</b>			<b>837.804</b>	<b>984.419</b>

\*În documentele oficiale sunt prezentate numai veniturile rezultate în urma derulării acestui program, dar nu și cheltuielile efectuate de instituție. De aceea, prezentăm numai repartitia pe categorii și suma totală pe anul respectiv (doar venituri); cifrele nu vor fi luate în calcul pentru situația finală.

Devizul realizat este mai mare cu 17,5% față de cel estimat, diferența rezultând, în principal, din finanțarea datorată proiectului ARHICUP, în cursul anului 2020. Deși nu au

fost accesibile toate datele, se poate aprecia că devizul estimat este corect întocmit, dovadă fiind diferențele mici față de devizul realizat (pe programe).

\*\*\*

Din analiza cheltuielilor efectuate rezultă că variația totală de la un an la altul este semnificativă, remarcându-se o creștere medie de 10% în fiecare an, explicabilă prin creșteri în structură, la toate categoriile de cheltuieli. La nivelul instituției s-au angajat și utilizat creditele bugetare și veniturile proprii numai în limita prevederilor și destinațiilor aprobate, pentru cheltuieli strict legate de activitatea muzeului și cu respectarea dispozițiilor legale. Cheltuielile totale ale instituției au înregistrat un trend ascendent, fiind susținute în principal de subvenția alocată. Gradul de acoperire din venituri proprii a plăților pentru cheltuielile instituției a variat în decursul celor trei ani, acestea reprezentând numai 26,23% (7.296,28 mii lei) din bugetul total.

Cheltuielile de personal, reprezentând salarii în bani, diurnă și contribuțiile la bugetul de stat și bugetele asigurărilor sociale de sănătate, au depășit sumele stabilite în bugetele aprobate, fapt datorat, pe de o parte, aplicării anuale a prevederilor Legii 153/2017, pe de altă parte, creșterii cheltuielilor cu alte drepturi salariale, datorată intensificării volumului de activități specifice (inventarierea colecțiilor, dar în special ritmul alert al cercetărilor arheologice sistematice și preventive). La aceasta au contribuit și cheltuielile datorate deplasărilor interne și externe ale specialiștilor, la diverse manifestări științifice (70.000 lei în 2018, 182.000 lei în 2019 și 62.000 lei în 2020). Cheltuielile de personal prezintă o fluctuație procentuală de la un an la altul, în sumă absolută crescând. Scăderea procentuală din 2019 se explică printr-un act administrativ (comprimarea organigramei, cu 12 posturi), iar creșterea substanțială din 2020 se explică prin creșterea fondului de salarii cu 30% (*vide supra*).

Cheltuielile cu bunurile și serviciile au urmat același trend crescător, așa cum s-a observat și la nivelul cheltuielilor totale, deși anual execuția este negativă. De remarcat tendința crescătoare a cheltuielilor cu proiectele culturale, întreruptă (sperăm) temporar de pandemie (-22,95% în 2020 față de 2019), ceea ce arată o preocupare continuă pentru realizarea obiectivelor în plan cultural. În plan funcțional, creșterea cheltuielilor de întreținere s-a făcut pe fondul creșterii generale a tarifelor la energie, apă și canal, servicii de salubritate etc. Cheltuielile cu bunuri și servicii au crescut permanent deși, cel mai probabil, resursele bugetare au fost prioritizate pentru acoperirea cheltuielilor de întreținere și funcționare a instituției (în special din a doua jumătate a anului 2019, când serviciile de pază au fost asigurate pe baze contractuale) precum și pentru susținerea activităților cuprinse în planul minimal.

Cheltuielile de capital au înregistrat și ele fluctuații considerabile de la an la an, dar și raportat la previziunile bugetare inițiale. Per ansamblu, alocațiile privind cheltuielile de capital au fost mult sub necesarul de finanțare a investițiilor (ex. mobilier de depozite, CCTV, aparatură climatizare și altele). Singurul an cu execuție pozitivă a fost 2020 (83,34% față de previziune), pe fondul reducerii altor tipuri de cheltuieli (ex. deplasări) ca urmare a comprimării activității, în an pandemic. Și la această categorie de cheltuieli se poate constata o construcție nerealistă a bugetului. Investițiile în domeniul protejării patrimoniului muzeal au fost minimale, programul de reparații a clădirii muzeului de la Adamclisi rezolvând probleme punctuale. Nu rezultă că au fost făcute investiții în aparate de climatizare, dezumidificatoare, rafturi, fișete, alte materiale. Cheltuielile pentru investiții au fost realizate din venituri proprii, venituri din proiecte și din subvenție, fiind prezentate în **Anexa VIII**.

**3. soluții și propuneri privind gradul de acoperire din surse atrase/venituri proprii a cheltuielilor instituției:** În perioada supusă analizei constatăm o liniaritate a veniturilor proprii, lipsa sponsorizărilor și a altor surse atrase în susținerea cheltuielilor instituției.

Creșterea se poate face urmând două direcții majore: creșterea veniturilor proprii și reducerea cheltuielilor, adaptate în funcție de limitele bugetare și de legislație De

asemenea, se impune o cheltuie judicioasă a fondurilor, indiferent de proveniența lor, prin stabilirea și respectarea unor măsuri generale privind resursele financiare, cum ar fi: - structurarea corectă a bugetului; -alocarea resurselor pe baza unor proiecte interne; - exercitarea controlului preventiv asupra tuturor operațiunilor financiare; -„asanarea” conturilor contabile prin verificarea inventarierii mijloacelor fixe și a obiectelor de mică valoare și respectarea normelor în vigoare cu privire la timpul de viață și casarea obiectelor; -controlul permanent al structurii veniturilor și cheltuielilor.

A.Creșterea veniturilor proprii în perioada 2021-2026 se poate face, în principal, prin creșterea activităților din activitatea de bază, specifică instituției (creșterea numărului de vizitatori prin creșterea gradului de atractivitate al ofertei culturale; creșterea gradului de atragere a fondurilor externe prin proiecte culturale și de cercetare, sau programe CSR (responsabilitate socială corporativă); participarea la licitații pentru proiectele mari de infrastructură care sunt preconizate a se implementa în Dobrogea; accesarea fondurilor din PNRR 2021-2024; regândirea rolului punctelor de vânzare suveniruri, din muzeele MINAC) sau prin obținerea de donații și sponsorizări, pentru activități punctuale. Aceste acțiuni trebuie corelate cu o politică eficientă de promovare și marketing, cu un rebranding al instituției, pentru o mai bună poziționare pe piața serviciilor culturale din România.

B.Reducerea cheltuielilor: degrevarea de spații excedentare, care necesită cheltuieli de întreținere (ex. imobilul din Hârșova); raționalizarea cheltuielilor flexibile, la nivelul activității personalului (consumabile, unelte, echipamente, combustibil, diurne); în funcție de finalitatea proiectului de reabilitare, regândirea sistemului de încălzire a sediului central (încălzire cu gaze) și modernizarea instalației electrice.

**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;

	An 2018	An 2019	An 2020
Nr.bilete, din care:	77.680	78.798	45.378
-bilet întreg	32.934	-	-
-bilet redus	44.746	-	-
-gratuitate	5.000	6.500	-
Valoare (lei)	617.379	662.066	377.129

Ponderea veniturilor obținute din vânzarea билетelor, per total perioadă 2018-2020, este de 22,66% (1.656.574 lei) din totalul veniturilor proprii realizate (7.312.274 lei).

Datele referitoare la categoriile de bilete vândute sunt incomplete; numai pentru anul 2018 avem o situație completă, din care reiese că biletele reduse au o pondere cu 35,87% mai mare decât cele întregi, ceea ce înseamnă că publicul tânăr, în principal, a fost principalul vizitator al expozițiilor și manifestărilor culturale ale MINAC. Probabil că tendința s-a menținut și în anii următori (procentual), dar nu avem datele necesare pentru cuantificare.

Prețul билетelor de intrare este mic, dar nu poate fi mărit, având în vedere caracteristicile pieței (cererea); pentru publicului participant fizic la evenimente culturale intrarea este gratuită; soluțiile de creștere a numărului de bilete vândute sunt de creștere a numărului și gradului de atractivitate a evenimentelor culturale, a expozițiilor temporare, promovare adecvată în rândul operatorilor de turism.

Un aspect pozitiv îl constituie posibilitatea de achiziție online a билетelor, ceea ce ar trebui să ducă la o nouă creștere a segmentului de public tânăr. De asemenea, oferirea gratuității unor segmente bine determinate de public, ar compensa pierderea unor potențiale venituri, printr-un plus de imagine, fiind un bun vehicul de promovare, ceea ce ar putea aduce beneficii indirecte. - intrarea liberă pentru veteranii de război și beneficiarii Decretului-Lege nr. 118 / 1990, cu completările ulterioare; - intrarea liberă pentru elevii și

etnicii români din afara granițelor țării, bursieri ai statului român, conform Legii nr. 1 / 2011, art.84, alin.2; - intrarea liberă pentru posesorii de carduri internaționale.

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

	An 2018	An 2019	An 2020
Lucrări arheologie preventivă/ % total venituri/an	1.186.549/59,72%	1.973.785/69,81%	1.958.164/74%
Venituri din cercetare/% total venituri/an	73.669/3,71%	78.288/2,77%	26.255/1%
Materiale popularizare/% total venituri/an	92.698/4,67%	113.316/4,01%	50.655/1,92%
Finanțare externă (proiecte)/ % total venituri/an	16.776/0,6%	-	234.040/8,85%
Sponsorizări, donații	0	0	0
<b>Valoare/an (lei)</b>	<b>1.369.692</b>	<b>2.165.389</b>	<b>2.269.114</b>

Cum este și normal, într-o zonă bogată în vestigii arheologice și în plină dezvoltare economică, cuantumul cel mai mare al veniturilor proprii provine din activitatea de cercetare arheologică preventivă (70% pentru intervalul 2018-2020). Activitatea a adus venituri chiar și în 2020, când alte categorii de activități și-au redus gradul de realizare cu până la jumătate, față de anul precedent. Veniturile din această activitatea, supusă fluxurilor economice generale, trebuie folosite însă cu prudență și realism în conceperea proiectelor de buget anuale.

Veniturile din cercetare sunt scăzute, iar ponderea în total venituri proprii, mică (2,44%). Sunt incluse, în această categorie, finanțările Ministerului Culturii pentru cercetările arheologice sistematice, al căror cuantum (și număr de șantiere finanțate) a scăzut de la an la an, și proiectele de cercetare, cu finanțare națională sau internațională. Situația trebuie îmbunătățită, având în vedere că un procent de 14,11% din angajații instituției sunt cercetători, iar 28,21% sunt arheologi atestați.

Vânzarea de publicații și materiale de popularizare contribuie cu 3,51% la veniturile proprii. Experiența anilor anteriori arată că editarea și vânzarea de cataloage care să prezinte colecțiile muzeului, valoroase și spectaculoase, poate impulsiona vânzările din acest sector.

Finanțarea externă (proiecte culturale) reprezintă 3,43% din total venituri proprii. Această categorie reprezintă un mare potențial de creștere, având în vedere factori precum: patrimoniul deținut, resursa umană, capacitatea de co-finanțare, poziția regională etc.

Persistă lipsa de sponsorizări și donații, fie și pentru proiecte punctuale, ceea ce denotă o slabă implicare a mediului de afaceri în mediul cultural și, reciproc, o slabă prezență a muzeului în comunitatea economică a orașului. Constituirea unui ONG nu este o idee sustenabilă, lipsind resursa umană care să gestioneze o astfel de activitate.

**3.3.analiza veniturilor realizate din prestări de servicii culturale în cadrul parteneriatelor cu alte autorități publice locale.** Nu este cazul, dar cu siguranță o colaborare constantă cu autoritățile publice locale ar duce și la o creștere a parteneriatelor culturale și a vizibilității, în folosul comunității pe care o deservesc ambele instituții.

### 4.soluții și propuneri privind gradul de creștere a surselor atrase/veniturilor proprii din totalul veniturilor:

Principala sursă de venituri proprii este reprezentată de lucrările de cercetare arheologică preventivă, pe uscat sau submersă, condiționate însă de un cumul de factori: - existența unor lucrări de investiție care să prevadă și lucrări de arheologie preventivă; - aplicarea corectă și unitară precum și respectarea legislației în vigoare în materie de protecție a patrimoniului arheologic și istoric; - existența resurselor umane. Toți acești factori fac ca posibilitatea realizării de venituri din derularea contractelor de arheologie preventivă să fie dominată de inconsecvență și incertitudine, afirmație paradoxală, având în vedere creșterea constantă a veniturilor din această activitate. La nivelul instituției (și nu numai MINAC) nu toți arheologii atestați participă la lucrările de arheologie preventivă, ceea ce determină întâzieri în finalizarea contractelor și în plata aferentă. În contextul normativ actual, materializat prin publicarea în Monitorul Oficial al României nr. 321bis din

30 martie 2021 a Ordinului Ministerului Apărării Naționale nr. M63/25.03.2021, MINAC nu este acreditată ca instituție care poate efectua activități cu scafandri pentru arheologia subacvatică, ceea ce determină pierderea, de către instituție, a contractelor în domeniu. Pentru creșterea veniturilor din activitatea de arheologie preventivă, o soluție o reprezintă angajarea de personal (în lipsa alocării de posturi, se pot încheia contracte de prestări servicii, contract de colaborare, practică studenți, pentru șantierul de amploare) și prioritizarea lucrărilor (acceptarea lucrărilor de anvergură, care pot concentra resursa umană, pentru o finalizare mai rapidă). În ceea ce privește arheologia subacvatică, trebuie acreditată instituția, pentru a putea relua activitatea.

Potențial de creștere au activitățile de cercetare și implementare a proiectelor culturale, în acest sens fiind necesară stabilirea unei strategii de abordare la nivelul instituției.

Pentru creșterea veniturilor proprii, se pot implementa o serie de măsuri noi, cum ar fi: după stabilirea unei proceduri de *copy right* la nivel de instituție, se pot vinde, contra unor prețuri modice, imagini din arhiva on-line a muzeului - piese din colecția arheologică sau de istorie modernă-contemporană, contra-cost prin sistemul *pay-per-view* // implementarea unui serviciu de vânzare online a suvenirurilor și publicațiilor<sup>15</sup>// propunem factorilor administrativi crearea unui card turistic la nivelul municipiului/județului Constanța // oferirea de abonamente diversificate, care să includă vizite la toate punctele muzeale din județ.

În perioada 2021-2026, în deplin acord cu misiunea instituției, este necesară creșterea numărului evenimentelor culturale, care pot aduce venituri. În acest sens, vedem utilă încheierea unor parteneriate cu alte instituții, în vederea organizării unor evenimente comune și extinderea manifestărilor culturale și în afara punctelor muzeale, prin crearea de expoziții itinerante.

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

Indicatori economici (la 31.12 din an)	2018	2019	2020
Cheltuieli de personal (lei)	4.471.348	5.837.359	6.620.512
Total cheltuieli (lei)	6.597.041	8.411.409	9.559.048
Ponderea chelt.pers./total chelt. (%)	<b>67,78</b>	<b>69,4</b>	<b>69,26</b>

Cu privire la cheltuielile de personal constatăm că au o pondere mare în totalul cheltuielilor reprezentând mai mult de jumătate din acestea și sunt integral acoperite din subvenție.

Se observă o tendință de stabilizare a acestei ponderi (deși în mod real valoarea absolută a crescut constant) fapt datorat numărului constant de angajați și atingerii plafonului maxim de salarizare pentru specialiști, ca efect al legii.

Precizăm și că în 2019, la creșterea de 30,55% față de anul anterior, a contribuit și promovarea în treaptă profesională, *in corpore*, a unui număr de 13 specialiști, cu creșterea salarială aferentă.

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

Indicatori economici (la 31.12 din an)	2018	2019	2020
Cheltuieli de capital (lei)	83.674	120.929	111.797
Buget total (lei)	7.946.300	9.700.000	10.176.152
Ponderea chelt.capital/buget total (%)	<b>1,06</b>	<b>1,25</b>	<b>1,1</b>

În privința cheltuielilor de capital (active nefinanciare), remarcăm că au avut un volum redus, aproape unitar. În plus, sumele principale cheltuite au provenit din venituri proprii și nu din subvenții. Acest fapt a avut o influență negativă asupra posibilității de a proteja, conserva și restaura patrimoniului mobil, datorită lipsei resurselor necesare pentru mobilarea depozitelor și dotării laboratorului de restaurare-conservare.

<sup>15</sup> O mențiune specială dorim să facem în legătură cu volumul mic de vânzare publicațiilor, raportat la valoarea totală a publicațiilor aflate pe stoc. Întrebarea care se pune este legată de cauza acestei situații, care ar putea fi o slabă strategie de marketing, deoarece calitatea științifică a materialului tipărit este indubitabilă. Facem aceste precizări pentru a analiza în ce măsură se poate concentra managerul, în viitor, pe obținerea unor venituri proprii mai substanțiale din această sursă.

#### 4.3.analiza gradului de acoperire a cheltuielilor cu salariile din subvenție/alocație:

Indicatori economici (la 31.12 din an)	2018	2019	2020
Cheltuieli cu salarii (lei)	3.801.195	4.340.312	5.056.478
Subvenție (lei)	3.929.872	5.549.160	6.928.152
Grad acoperire chelt.salrii/subvenție (%)	100	100	100

Cheltuielile de personal au fost acoperite în proporție de 100% din subvenție.

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

Indicatori economici (la 31.12 din an)	2018	2019	2020
Cheltuieli raporturi contractuale (lei)	647.372	725.114	558.709
Total cheltuieli (lei)	6.597.041	8.411.409	9.559.048
Pondere rap.contr./total cheltuieli (%)	9,82	8,62	5,85

Această pondere a reprezentat în medie puțin peste 8% din totalul cheltuielilor. Se observă o scădere a cheltuielilor cu colaboratorii instituției ca pondere, dar în contextul creșterii cheltuielilor totale. Având în vedere modificările legislative, încheierea convențiilor civile, în cazul MINAC, devine mai anevoioasă, ceea ce ar putea duce la o diminuare a sumelor alocate acestui tip de raporturi contractuale.

#### 4.5.cheltuieli pe beneficiar, din care:

Nr.Crt.	Indicatori de performanță	2018	2019	2020
1	Cheltuieli pe beneficiar (S+V-CI)/N	(6.597.041-83.674) /77.680 = <b>83,85</b>	(8.411.409-120.929) /78.798 = <b>105,21</b>	(9.559.048-111.797) /45.378 = <b>208,19</b>
2	a) Din subvenție	(4.609.970-83.674) /77.680 = <b>58,27</b>	(5.583.954-120.929) /78.798 = <b>69,33</b>	(6.912.805-111.797) /45.378 = <b>149,88</b>
3	b) Din venituri proprii	(1.987.071-83.674) /77.680 = <b>24,51</b>	(2.827.455-120.929) /78.798 = <b>34,35</b>	(2.646.243-111.797) /45.378 = <b>55,86</b>

Cheltuielile pe beneficiar (vizitator) au înregistrat o creștere continuă, și puternic accelerată, însă conjunctural, în 2020. Creșterea veniturilor proprii este estompată de creșterea concomitentă a subvenției și nu reușește să diminueze aceste cheltuieli. Creșterea cheltuielilor pe beneficiar s-a produs în contextul unui număr relativ constant de beneficiari corelat cu creșterea veniturilor proprii și a subvenției, în condițiile unor cheltuieli de capital scăzute. Constatăm că aceste cheltuieli în creștere, pe beneficiar, nu au fost determinate de creșterea substanțială a investițiilor. Este necesară identificarea factorilor care determină aceste creșteri, urmată de analiza situației și stabilirea unor măsuri de creștere a eficienței manageriale. Sumele alocate realizării activităților curente ale MINAC au fost suficient de mari și au permis desfășurarea acestora în condiții optime, dar cheltuielile pe beneficiar este ridicată, ca urmare a faptului că numărul de beneficiari nu a fost pe măsura bugetului alocat. O cauză ar putea fi lipsa de vizibilitate a unor manifestări culturale, neutilizarea tuturor canalelor privind atragerea de participanți (informare redusă, neadecvată grupului țintă etc). Un aspect al remedierii situației îl reprezintă mărirea numărului de beneficiari. Precizăm că acest indicator al eficienței manageriale nu ia în calcul vizitatorii virtuali. Pe viitor trebuie identificată o posibilitate de cuantificare a acestora și a cheltuielilor generate, pentru a se avea o imagine cât mai completă asupra eficienței instituționale.

**Concluzie.** Nu au fost utilizate tot timpul în mod judicios resursele financiare avute la dispoziție. Execuția bugetului de venituri și cheltuieli nu este atribuția exclusivă a compartimentului financiar-contabil, care se ocupă de înregistrarea cheltuielilor, ea trebuie să se regasească într-o formă sau alta în toate compartimentele instituției, coordonate de către manager. Actualul mod de execuție bugetară nu este sustenabil pe termen mediu spre lung. Personalul trebuie să se implice în atragerea de fonduri, în funcție de posibilitățile profesionale.

## **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.** În primul spațiu romanizat de pe teritoriul țării, viziunea unui muzeu de istorie și arheologie se dezvoltă, de la sine înțeles, de la expresia ciceroniană *Historia magistra vitae (est)*. MINAC creează legături între patrimoniu – educație – cultură, este releul de transmisie între trecut și prezent, între comunitățile trecute și comunitatea actuală.

Această viziune trebuie să se reflecte în toate programele culturale puse în practică de muzeu și trebuie să conducă atât la asumarea de către MINAC a unui loc activ în ansamblul sectorului cultural național, cât și la o dimensiune internațională a instituției. Menținerea prezenței MINAC pe piața culturală internă și internațională, cu o prezență masivă și dinamică în spațiul virtual, va asigura accesul publicului la o resursă culturală valoroasă.

Simple formulat, muzeul trebuie să fie o instituție dinamică și modernă, ce oferă servicii variate și adaptate comunității în care se află, dar și în acord cu funcțiile specifice, valorificând la un nivel superior patrimoniul administrat. Concordant, viziunea strategică va urmări următoarele aspecte: - studierea nevoilor publicului real și potențial în vederea creșterii gradului de satisfacție a acestuia; - adaptarea la mediul concurențial local și național prin creșterea calității serviciilor culturale oferite și mărirea accesibilității; - intensificarea preocupării pentru creșterea calității managementului, promovând calitatea, experimentul și inovația; - perfecționarea resursei umane prin dezvoltarea competențelor profesionale ale tuturor categoriilor de angajați ai instituției.

**2.misiune.** Liniile directoare ale misiunii muzeului trebuie să constituie un punct de reper atât pentru dezvoltarea strategiei de management, cât și a fiecărei activități a muzeului în parte. Astfel, MINAC este o instituție publică de cultură, având ca activitate principală gestionarea și valorificarea bunurilor de patrimoniu cultural mobil păstrate în colecțiile sale (ce se îmbogățesc permanent prin achiziții, donații și cercetări arheologice), dar și cercetarea-dezvoltarea în domeniul științelor umaniste (istorie și arheologie). Misiunea de generare și difuzare de acte culturale în domeniul său specific este de interes public, muzeul având un aport important la creșterea calității vieții culturale a comunității, într-un context cultural dat.

Muzeul constănțean păstrează moștenirea culturală și o pune în valoare prin activități specifice (programe culturale, educaționale, științifice; expoziții permanente și temporare; manifestări științifice), având și misiunea de a facilita accesul publicului și specialiștilor la patrimoniul istorico-arheologic păstrat în colecțiile sale, reprezentative pentru evoluția istorică a teritoriului danubiano-pontic, dar și național. MINAC urmărește să devină o instituție modernă, în continuă dezvoltare, caracterizată prin transparență și dinamism și relevantă atât pentru publicul român, cât și pentru turiștii străini, prin programele culturale și educaționale organizate.

În acest context, misiunea managerului este aceea de a folosi eficient resursele financiare, materiale și umane pentru a obține, cu resursele alocate, rezultate maxime, materializate în proiecte culturale atractive pentru beneficiarul final, în scopul îndeplinirii misiunii muzeului.

**3.obiective (generale și specifice).** Prin prezentul proiect managerial sunt propuse, pentru perioada 2021-2026, o serie de *Obiective generale*, care pot fi considerate și strategice, corespunzând direcției de dezvoltare generale a muzeului, și care au în vedere evoluțiile din sectorul cultural național și internațional, cerințele expres formulate în *Caietul de obiective*<sup>16</sup>..., dar și nevoile instituției, identificate în documentația accesibilă și analiza SWOT. Aceste obiective, trebuie să respecte două principii fundamentale pentru o

---

<sup>16</sup> *Caietul de obiective pentru concursul de proiecte de management organizat de Consiliul Județean Constanța pentru Muzeul de Istorie Națională și Arheologie Constanța*, cap.V, p.13-14.

instituție publică, anume: - accesului facil și egal al publicului la serviciile culturale, și - utilizarea judicioasă a resurselor instituției.

Viziunea și misiunea MINAC generează obiectivele de urmărit de către management în perioada 2021-2026. În *Caietul de obiective...*, obiectivele generale ale managementului sunt formulate mult prea general, fiind valabile oricărui muzeu: conservarea patrimoniului muzeal, valorificarea acestuia, promovarea instituției muzeale și educația muzeală. Aceste cerințe generale trebuie adaptate obiectivelor strategice specifice ale MINAC. Fiecare obiectiv va fi atins prin desfășurarea de programe specifice.

Pentru perioada următoare de management MINAC, pentru menținerea standardelor de calitate ale muzeului prin adaptarea creativă la condițiile culturale, tehnologice și economice în permanentă schimbare, are în vedere următoarele obiective strategice și generale, cu obiectivele specifice aferente:

<b>Obiectiv strategic: I. EFICIENȚA ADMINISTRATIVĂ</b>	
O (I).1	<i>Optimizarea structurii organizatorice a instituției</i>
a. analizarea structurii organizatorice actuale și modificarea acesteia în funcție de necesități; b. management de calitate al resurselor umane (identificarea unor soluții alternative pentru asigurarea permanentă a resursei umane necesară îndeplinii misiunii instituției)	
O (I).2	<i>Eficientizare economică prin decizii de management</i>
a. identificarea activităților sau domeniilor unde cheltuielile muzeului pot fi reduse prin decizii de management intern; b. aplicarea principiilor de eficiență, eficacitate și economie în gestionarea mijloacelor financiare	
O (I).3	<i>Creșterea finanțării extrabugetare</i>
a. dezvoltarea unei strategii pentru atragerea de sponsorizări sau donații bănești; b. obținerea fondurilor naționale și europene în vederea finanțării unor proiecte curatoriale și a unor programe de educație muzeală; c. atragerea de fonduri și granturi pentru dezvoltarea activității de cercetare a instituției; d. reorganizarea magazinelor de suveniruri, ale tuturor punctelor muzeale ale MINAC	
O (I).4	<i>Optimizarea sistemului de control intern managerial și asigurarea transparenței cheltuielilor fondurilor publice</i>
a. implementarea standardelor de control intern/managerial prevăzute de O.S.G.G. nr. 600/2018 <i>pentru aprobarea Codului controlului intern managerial, al entităților publice</i> , cu modificările și completările ulterioare; b. asigurarea implementării <i>Planului de integritate</i> aferent instituției conform prevederilor H.G. nr. 583/2016 <i>privind aprobarea Strategiei naționale anticorupție pe perioada 2016 - 2020, a seturilor de indicatori de performanță, a riscurilor asociate obiectivelor și măsurilor din strategie și a surselor de verificare, a inventarului măsurilor de transparență instituțională și de prevenire a corupției, a indicatorilor de evaluare, precum și a standardelor de publicare a informațiilor de interes public</i> ; c. postarea documentelor de interes public pe website-ul instituției (raportul anual și planul anual de activitate; R.O.F.; organigrama; statul de funcții; rapoartele manageriale etc.)	
O (I).5	<i>Comunicarea cu autoritatea</i>
a. Transmiterea către Consiliul Județean Constanța, conform dispozițiilor O.U.G. nr. 189/2008 <i>privind managementul instituțiilor publice de cultură</i> , cu modificările și completările ulterioare, a rapoartele de activitate anuale, raportul final și toate comunicările necesare. b. Participarea la grupurile de lucru ale Primăriei Constanța, în scopul definirii și implementării <i>Strategiei culturale</i> a orașului; c. Colaborarea cu Direcția Județeană pentru Cultură Constanța și Poliția Patrimoniu, în scopul protejării patrimoniului cultural național	
<b>Obiectiv strategic: II. VALORIFICARE PATRIMONIU</b>	
O (II).1	<i>Conservarea și securitatea patrimoniului</i>
a. identificare unor soluții funcționale pentru depozitarea patrimoniului, pentru perioada cât sediul central a MINAC și Edificiul roman cu mozaic vor fi implicate de lucrări de reabilitare și reamenajare muzeală; b. amenajarea spațiilor destinate depozitelor; c. eficientizarea activității laboratorului de restaurare-conservare; d. asigurarea sistemelor de climatizare, iluminat și securitate din spațiul noilor expoziții permanente și temporare;	



	<p>e. agendă digitală pentru îmbunătățirea sistemului de evidență și de digitizare a patrimoniului, introducerea în DOCPAT;</p> <p>f. activități de cercetare științifică a patrimoniului propriu, pe baza unui proiect de cercetare generală și stabilirea de teme individuale de cercetare pentru personalul de specialitate (refacerea expoziției permanente)</p>
O (II).2	<b>Valorificarea patrimoniului prin programe culturale destinate publicului</b>
	<p>a. reorganizarea conceptului expozițional al expoziției permanente a tuturor punctelor muzeale, printr-un studiu de oportunitate realizat pe baze participative (cu reprezentanți ai comunității, beneficiarul final al activității muzeului);</p> <p>b. dezvoltarea unui plan de evenimente și activități culturale raportat la identitatea, viziunea, valorile și colecția muzeului;</p> <p>c. menținerea și dezvoltarea activităților anuale de anvergură cu impact asupra publicului (ex.: Noaptea Muzeelor, Noaptea Cercetătorilor, Zilele Patrimoniului etc.);</p> <p>d. deschiderea muzeului către public prin introducerea dimensiunii participative (inclusiv în procesul de conceptualizare expozițională);</p> <p>e. organizarea de expoziții temporare având ca tematică istoria românilor și contribuția civilizațiilor din zona Mării Negre la patrimoniul cultural național și european;</p> <p>f. evaluarea și actualizarea periodică a expozițiilor de bază;</p> <p>g. valorificarea patrimoniului deținut prin realizarea de expoziții virtuale</p>
O (II).3	<b>Valorificarea patrimoniului prin cercetare</b>
	<p>a. publicarea unor lucrări cu caracter științific: monografia instituției, cataloage de expoziții temporare, pliante și CD-ROM, DVD-ROM ale acestora, anuarele tradiționale ale MINAC – <i>Pontica și Analele Dobrogei</i>;</p> <p>b. înscrierea anuarelor <i>Pontica și Analele Dobrogei</i> în baze de date internaționale;</p> <p>c. stabilirea unui lot de piese reprezentative și pregătirea documentației aferente, pentru organizarea sau participarea la expoziții temporare în țară și străinătate;</p> <p>d. soluții sustenabile pentru îmbunătățirea accesului fizic și virtual la colecțiile muzeului;</p> <p>e. cercetarea științifică în conformitate cu programele anuale ale instituției;</p> <p>f. cercetarea științifică în conformitate cu programul <i>Centrului de Studii ale Civilizațiilor Mării Negre</i>;</p> <p>g. dezvoltarea colaborării cu mediul academic și de cercetare;</p>
O (II). 4	<b>Muzeul - spațiu de învățare permanentă</b>
	<p>a. consolidarea și diversificarea laturii educaționale prin constituirea și dezvoltarea Compartimentului Promovare și Educație muzeală;</p> <p>b. realizarea unor programe educative, calibrate pe diferite segmente de vârstă, ca forme de învățare permanentă și de interacțiune cu vizitatorii (vârstă școlară, tineret, adult - LLL și seniori);</p> <p>c. instituirea de parteneriate cu institute de cercetare și învățământ, din țară și străinătate;</p> <p>d. colaborarea muzeului cu societatea civilă, în special cu ONG-uri cu profil educațional</p>
	<p><b>Obiectiv strategic III. DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ</b></p> <p>Scop: adaptarea la evoluția rapidă a factorului tehnologic, care va influența viitoarea activitate a MINAC, pe mai multe direcții: digitizarea patrimoniului, prelucrarea eficientă a documentelor interne, facilitarea consumului cultural în mediul virtual, posibilități diversificate de promovare și comunicare</p>
O (III).1	<b>Dezvoltare organizațională</b>
	<p>a. dezvoltarea unei culturi organizaționale în rândul angajaților, împreună cu un mediu intern performant profesional;</p> <p>b. participarea personalului la programe de formare și specializare naționale și peste hotare, încurajarea colaborării specialiștilor instituției cu omologi din țară și/sau străinătate;</p> <p>c. perfecționarea profesională a personalului calificat, prin participarea la cursuri/burse/stagii de specialitate din alte țări sau/ și din alte instituții din România;</p> <p>d. constituirea de grupuri de dezvoltare cu autorități locale, comunități creative, factori economici</p>
O (III).2	<b>Dezvoltarea infrastructurii muzeale</b>
	<p>a. identificarea unor soluții viabile pentru extinderea și modernizarea spațiilor de depozitare;</p> <p>b. analiza situației actuale a infrastructurii și a echipamentelor disponibile din laboratorul de restaurare-conservare, pentru identificarea soluțiilor optime de îmbunătățire a mediului de lucru;</p> <p>c. crearea infrastructurii pentru laboratorul de cercetare subacvatică;</p> <p>d. deschiderea a trei noi puncte de lucru (<i>Capidava, Ostrov, Rasova - Sacidava</i>)</p>
O (III).3	<b>Muzeul - spațiu al inovației culturale</b>
	<p>a. digitizarea patrimoniului muzeului și creșterea accesului la informații privind colecțiile muzeului</p> <p>b. dezvoltarea unei strategii de colaborare cu voluntari în activitățile muzeului;</p>

- c. consolidarea muzeului ca centru informațional, cultural și educațional;
- d. identificarea de soluții inovative pentru găsirea celor mai bune forme de redescoperire a colecțiilor muzeale, în cooperare cu ONG-uri

#### **Obiectiv strategic IV. COMUNICARE**

*Scop:* definirea și implementarea unei strategii pentru asigurarea vizibilității în mediul socio-cultural local, național și internațional a întregii activități de interes public a instituției; cunoașterea beneficiarilor reali și potențiali și adecvarea ofertei culturale la cerințele acestora.

##### **O (IV).1** *Determinarea profilului cultural al comunității*

- a. stabilirea unei strategii de cunoaștere a beneficiarilor existenți și potențiali;
- b. dezvoltarea unui studiu de vizitator care să identifice profilul specific și nevoile și așteptările de la muzeu;
- c. realizarea profilului vizitatorilor fizici și virtuali ai muzeului;
- d. dezvoltarea ofertei muzeului pe baza studiilor privind publicul<sup>17</sup>;

##### **O (IV).2** *Promovare*

- a. stabilirea unei proceduri de comunicare și standardizare a activităților de promovare;
- b. comunicarea continuă către public a activității muzeului;
- c. realizarea, în parteneriat cu posturile de televiziune locale, a unor cicluri de emisiuni privind activitatea muzeului;
- d. realizarea unei sistem de comunicare eficientă între muzeu și public și între muzeu și mass-media;
- e. realizarea de parteneriate media (scrisă și audio-vizuală) cu ziare, publicații, reviste de specialitate locale și naționale, posturi TV și radio;
- f. creșterea atractivității și funcționalității website-ului [www.minac.ro](http://www.minac.ro) și contului Facebook;
- g. diversificarea modalităților alternative de promovare a patrimoniului muzeal;

##### **O (IV).3** *Rebranding*

- a. definitivarea identității vizuale și a brand-ului MINAC, inclusiv prin dezbateri publice;
- b. poziționarea și consolidarea brandului instituției ca unul dintre principalii actori ai vieții culturale constănțene;
- b. reevaluarea strategiei de marketing și comunicare a muzeului;
- b. apropierea publicului de produsele / serviciile culturale oferite de către instituție

**4. strategia culturală, pentru întreaga perioadă de management.** În concordanță cu cerințele europene în domeniul culturii și patrimoniului, prioritar pentru sectorul muzeal este dezvoltarea și diversificarea ofertei specifice, urmărindu-se integrarea dimensiunii participative și accentuarea rolului educațional și de protejare a identităților culturale. Se au în vedere direcții strategice majore, precum: *coeziunea socială // crearea de servicii pe piața culturală // poli culturali comunitari.*

Strategia culturală a MINAC pentru perioada 2021-2026 nu se poate scoate din contextul general al unei strategii manageriale care să conducă instituția în sensul îndeplinirii direcțiilor strategice majore anterior menționate.

De aceea, în stabilirea strategiei manageriale generale a instituției, este necesară formularea unor direcții clare de lucru, în plan muzeal, științific, dar și administrativ, cu obiective adecvate și termene de realizare bine definite. Totodată, stabilirea strategiei manageriale generale nu poate fi scoasă din sfera realului și trebuie să țină seama de date și situații concrete, cum ar fi: situația incertă a patrimoniului imobil, dată de existența proiectelor de reabilitare a Consiliul Județean (v. **Anexa IV**); climatul economic general (ajustarea subvenției până la limita funcționării și posibila blocare a angajărilor în sectorul public); persistența contextului pandemic, care determină regândirea paradigmei funcționale. Aceste situații au repercursiuni directe asupra modului în care patrimoniul cultural mobil și imobil al instituției va fi administrat, conservat, restaurat, clasat, cercetat științific și pus în valoare în această perioadă.

Strategia managerială vizează obiectivele majore ale instituției, care se desfășoară pe termen lung sau mediu, descriind modalitățile și mijloace folosite pentru îndeplinirea

<sup>17</sup> Prin public, în acest caz, înțelegem deopotrivă publicul larg, dar și segmente specializate, care pot fi beneficiare ale actului cultural, cum ar fi agenții de turism, alte organisme culturale, autorități locale, freelanceri din domeniu etc.

acestora. Aplicat la prezentul proiect de management, dacă se ia în calcul ca punct de plecare anul 2021, strategia managerială va trebui să stabilească unde trebuie să ajungă instituția în 2026 și după, cum trebuie să ajungă acolo și de ce resurse are nevoie pe acest parcurs. Scopul final al strategiei manageriale și al aplicării consecvente a acesteia este îndeplinirea misiunii muzeului, independent de schimbările mediului în care își desfășoară activitatea, asigurându-se mobilitatea și flexibilitatea sa față de acesta.

Strategia culturală propusă este articulată în jurul celor patru mari obiective strategice amintite și are în vedere următoarele direcții: - administrația eficientă; - dezvoltarea activității culturale publice și educaționale; - promovarea pe plan internațional; - stabilirea și consolidarea unui brand al instituției; - articularea unei comunități a muzeului; - managementul eficient al patrimoniului, iar principiile avute în vedere în definirea strategiei sunt: responsabilitate // interdisciplinaritate // deschidere // accesibilitate // plusvaloare // educare // protejarea patrimoniului // sustenabilitate.

### **Strategia administrativă**

Strategia culturală pentru întreaga perioadă de management trebuie să țină seama de faptul că implementarea unor direcții de cercetare și valorificare a patrimoniului deținut nu se poate concepe fără asigurarea funcționalității administrative a instituției.

Strategia administrativă, în următoarea perioadă, în care se vor implementa proiecte de reabilitare a spațiilor instituției, va implica mobilizarea resurselor financiare și umane pentru desfășurarea în bune condiții a diverselor operațiuni care implică patrimoniul muzeului. În acest scop se și propune, în noua organigramă, constituirea unui Compartiment Administrativ. Este necesară colaborarea permanentă cu Consiliul Județean Constanța, în scopul obținerii de fonduri pentru operațiuni curente de ambalare și mutare în condiții de siguranță a patrimoniului existent la sediul central al MINAC și la Edificiul roman cu mozaic și colaborarea în plan administrativ, dar și expozițional și științific, cu același organism, pentru finalizarea implementării în bune condiții a proiectelor de reabilitare a Mormântului pictat și cetății Carsium – Hârșova. Tot în același scop este necesară: - identificarea unor soluții de funcționalitate a instituției pe perioada lucrărilor propriu-zise (se pot lua în calcul: mutarea provizorie într-un spațiu nou; relocalarea în același spațiu, în funcție de etapizarea lucrărilor; munca la domiciliu a unei părți din personal etc.); - ambalarea, documentarea și pregătirea pentru mutare a patrimoniului în vederea relocării, precum și a măsurilor speciale de securitate în timpul acestor operațiuni (se ia în calcul relocalarea în spațiile instituției, în funcție de etapizarea lucrărilor, pentru a se evita costuri suplimentare cu transport și asigurare); - amenajarea urgentă a altor spații ale MINAC (bazele arheologice de la Murfatlar, Ulmetum, Histria și Adamclisi) pentru depozitarea unei părți din patrimoniu.

Cum sediul central va fi inutilizabil din punct de vedere expozițional, se pot reloca o serie de activități la muzeele Histria și Tropaeum Traiani, dar și Axiopolis și Carsium, în momentul finalizării reamenajării acestora. Acest lucru presupune minima amenajarea a spațiilor respective, deci o serie de lucrări de reparații și întreținere.

Este necesar și elaborarea unui plan de măsuri și acțiuni în scopul evitării unor pierderi sau degradări a patrimoniului în timpul operațiunilor de relocare, completat cu realizarea unor planuri de acțiune detaliate având ca obiectiv prevenirea și limitarea efectelor unor nedorite catastrofe naturale sau acțiuni umane ostile (plan de pază și protecție, cu luarea măsurilor aferente).

### **Strategia patrimonială**

Gestionarea corespunzătoare a patrimoniului muzeal pornește de la depozitare, conservare și restaurare, dar activitatea de management a patrimoniului este mult mai complexă. Strategia patrimonială se concepe pornind de la o bună cunoaștere a patrimoniului administrat și a necesităților de dezvoltare și posibilităților de valorificare.

Prima direcție managerială în acest domeniu este asigurarea îngrijirii corespunzătoare a patrimoniului, conservarea și păstrarea în bună stare de studiu și expunere a acestuia. În acest sens, devin prioritare acțiuni precum: - documentarea tuturor obiectelor de patrimoniu din colecțiile muzeului și stocarea acestor informații într-o bază de date a instituției; constituirea unei arhive imagistice a întregului patrimoniu cultural mobil și imobil prin realizarea de fotografii de bună calitate care să permită identificarea caracteristicilor obiectelor; - expertizarea etapizată a pieselor de patrimoniu mobil; - corelarea registrului de evidență cu fișele de evidență, conservare și restaurare (când este cazul); - continuarea operațiunii de clasare a pieselor de patrimoniu mobil; - identificarea și clarificarea situației juridice și existenței fizice a pieselor de patrimoniu care au fost transmise altor instituții în perioada comunistă (operațiune finalizată cu reglarea documentației sau recuperarea pieselor); - aplicarea procedurilor în cazul solicitării pieselor spre studiu; - continuare reevaluării patrimoniului din punct de vedere contabil, pentru a avea o mai bună situație a valorii patrimoniului MINAC.

O altă direcție managerială este cea de dezvoltare continuă a colecțiilor muzeale, deci de îmbogățire a patrimoniului. Această direcție dă naștere unei strategii de dezvoltare a colecțiilor, care trebuie discutată în Consiliile Științific și de Administrație ale instituției, iar achizițiile se vor face în baza unui plan de achiziții. Având în vedere constrângerile bugetare care încep să își facă simțită prezența, trebuie identificate căi alternative de îmbogățire a patrimoniului, cu excluderea achizițiilor care necesită fonduri dedicate. Considerăm fezabilă elaborarea unei strategii de atragere de donații și fonduri (din care nu poate fi exclus *fundraising*-ul) pentru îmbogățirea patrimoniului, în care trebuie ținut cont de pozițiile deficitare din colecție. De asemenea, dezvoltarea unor colaborări și parteneriate cu instituții care ar putea împrumuta pentru expunere diverse exponate, constituie o modalitate de sporire, fie și temporară, a patrimoniului. Dar, în cazul MINAC, creșterea patrimoniului se face aproape permanent în urma descoperirilor arheologice care au loc în cursul programelor de cercetare arheologică sistematică și preventivă.

Principala direcție managerială de valorificare a patrimoniului este cea de cercetare. Aceasta se face în cadrul planurilor anuale de activitate ale personalului instituției, dar și în cadrul unor colaborări cu specialiști de la alte instituții din țară sau străinătate. Din 2020 este constituit la nivelul MINAC și *Centrul de studii ale Civilizațiilor Mării Negre*, sub egida Academiei Române, planul anual de cercetare al cercetătorilor muzeului desfășurându-se în cadrul acestuia. Un rol important îl au parteneriatele încheiate cu instituții de învățământ și de cultură din țară și străinătate și participarea la manifestări științifice, care permit diseminarea rezultatelor cercetării, dar și publicarea rezultatelor în cele două anuare ale MINAC, sau în alte publicații de specialitate. Cercetarea este favorizată de acțiuni precum constituirea de baze de date online cu articole de specialitate despre patrimoniul muzeului, digitizarea patrimoniului cultural, accesarea de granturi de cercetare naționale și europene, pentru realizarea unor proiecte de cercetare, curatoriat, de publicații și educație muzeală care să pună în valoare patrimoniul muzeului și rezultatele cercetării. Tot pentru cercetarea patrimoniului MINAC, dar și ca o acțiune de promovare, considerăm fiabilă instituirea unui spațiu de studiu în cadrul muzeului în care să fie pus la dispoziția doritorilor acces gratuit la documentație publică (având în vedere generosul fond de carte al bibliotecii muzeului). Un aspect considerat secundar, în cadrul strategiilor patrimoniale de până acum, îl constituie activitatea laboratorului de restaurare-conservare. Pentru o mai bună vizibilitate a acestuia și conștientizare a aportului său la constituirea patrimoniului muzeal, este utilă publicarea unui buletin (trimestrial, pentru început), prin programul editorial al MINAC. Nu în ultimul rând, la conceperea strategiei patrimoniale trebuie avute în vedere și realizarea de expoziții temporare, la punctele muzeale din județ, sau în alte locații, chiar spații neconvenționale, în parteneriat cu diverși actori culturali. Considerăm că se poate iniția discuția asupra constituirii unui „depozit deschis”, cu titlu experimental, atunci când se va fi încheiat procesul de reabilitare; latura expozițională a acestui concept, vehiculat și utilizat în muzeologia contemporană, poate constitui și o sursă de educație muzeală.

Strategia patrimonială trebuie completată cu strategia culturală și educativă, cu rol de diseminare în comunitate a semnificației și valorii patrimoniului instituției. Această componentă a strategiei culturale generale contribuie nu numai la creșterea numărului de vizitatori și atragerea unor segmente noi de public, dar influențează și calitatea activității educaționale a muzeului.

Latura culturală și educativă a muzeului trebuie să urmărească dezvoltarea activității publice și educaționale, prin realizarea și implementarea unei strategii de educație muzeală pe următorii cinci ani, care să cuprindă: pachete de educație muzeală pentru fiecare dintre grupurile țintă; programe de educație muzeală pentru instituțiile de învățământ; programe specifice pentru acțiuni de anvergură (ex. Noaptea Muzeelor); serie de conferințe în domeniile arheologiei și istoriei, susținute de personalități ale domeniului din țară și străinătate; ghidaje tematice.

Activitățile de educație muzeală destinate copiilor vor avea ca specific interdisciplinaritatea și utilizarea patrimoniului muzeului în vederea atingerii unor obiective din curriculumul școlar, dar se poate iniția și un program de pedagogie muzeală și implicare socială, în parteneriat cu instituții de învățământ și de asistență socială.

Plecând de la constatarea că actualul public țintă este format din specialiști și membrii comunității din jurul muzeului, atât instituții cât și locuitori, trebuie avută în vedere diversificarea și creșterea acestuia, prin activități axate pe patrimoniu și valorificarea sa în mod inedit și interdisciplinar, dezvoltarea de parteneriate strategice și multiplicarea și diversificarea programelor publice. Rezultatul acestei strategii trebuie să ducă la transformarea instituției muzeale într-un spațiu de învățare permanentă, folosind multiplele valențe ale patrimoniului cultural administrat.

### **Strategia de dezvoltare instituțională**

Are rolul de a contribui la creșterea performanțelor profesionale ale instituției și de poziționare a muzeului în ansamblul actorilor culturali naționali, regionali și internaționali.

Direcția strategică de dezvoltare a relațiilor în comunitatea academică și culturală națională și internațională continuă activitatea de încheiere și de dezvoltare de parteneriate și colaborări. Aceste parteneriate fac cunoscută activitatea muzeului și ajută la schimbul de bune practici în mediul muzeal, contribuind direct și indirect la valorificarea mai bună a patrimoniului muzeului, atât în țară, cât și în străinătate. La conceperea acestei strategii, se urmăresc în principal următoarele aspecte: -inițierea de parteneriate cu muzee din țară și regiune, dar și din țări cu o largă experiență muzeografică; - inițierea de parteneriate cu instituții de învățământ mediu și superior; - participarea specialiștilor din țară și străinătate la manifestările științifice și proiectele culturale, educaționale și științifice ale instituției.

O altă direcție strategică este cea de perfecționare continuă a personalului muzeului, pentru creșterea competitivității resursei umane și întărirea legăturilor profesionale.

Succesul acestor direcții contribuie la construirea imaginii și credibilității instituției în spațiul public, în comunitatea căreia i se adresează și care o finanțează. Construirea unui brand definit și consolidarea acestuia vor conduce la sporirea atractivității și impactului muzeului asupra publicului specific. Deoarece brandul unei instituții se dezvoltă și consolidează în timp, propunem o strategie de brand care să ia în considerare: - construirea pe studii ale vizitatorilor, efectivi și potențiali, fizici și virtuali; - modernizarea și dinamizarea *website*-ului instituției: interfață interactivă, sistem de monitorizare a audienței online; - comunicarea prin canale moderne, cu accent pe social media; - campanie de comunicare susținută și integrată; - reorganizarea magazinelor muzeului. Necesitatea de a crea o imagine și un brand distinct al MINAC constituie o direcție strategică pentru viitorul management al instituției, alături de desfășurarea unei analize complexe și constante a publicului, pentru a putea elabora servicii și oferte culturale viabile și, totodată, pentru a implementa o

strategie eficace de marketing cultural, asigurând vizibilitatea instituției, atragerea de fonduri și de parteneri naționali și internaționali sustenabili.

Consecvent principiilor europene, MINAC are datoria de a-și construi strategia culturală generală, și cea de dezvoltare instituțională, în particular, luând în calcul principiile generale de toleranță, incluziune și diversitate socială.

### **Strategia de comunicare**

Construită cu scopul de a redefini imaginea muzeului în spațiul public, prin folosirea acelor elemente identitare care pot potența conceptele care definesc viziunea și misiunea instituției.

Redefinirea imaginii muzeului, în strânsă legătură cu acțiunea de creare a unui brand, aparte de aspectele teoretice, include o serie de acțiuni concrete, cum ar fi: - realizarea unor studii privind profilul vizitatorului actual și cunoașterea nevoilor vizitatorilor potențiali (fizici și virtuali); - colaborarea cu instituții din domeniul studiului de piață sau de învățământ, în vederea realizării acestor studii; - comunicarea permanentă a etapelor implementării marilor proiecte de reabilitare în care muzeul este beneficiar; - reconceptualizarea, inclusiv participativă, a spațiului de expunere, ulterior finalizării proiectelor; - reconceptualizarea prezenței virtuale; - identificarea de modalități ingenioase de valorificare a patrimoniului, de utilizare a sa în produse și servicii inovative, gândirea unei noi imagini (logo și slogan); - deschiderea muzeului către toate categoriile de public, pe orizontală și verticală, și adaptarea unor activități culturale în consecință; - identificarea unor spații, în cadrul muzeului, destinate educației și studiului.

Direcțiile strategice prezentate nu vor minimiza sub nicio formă alte aspecte ale activității muzeale, instituția funcționând optim cu exercitarea în paralel a tuturor funcțiilor sale.

Sintetic și cumulativ, patrimoniul constituie pilonul central al programului managerial, care are în vedere: • restaurarea, conservarea și valorificarea patrimoniului // • cercetarea arheologică sistematică, preventivă și subacvatică // • colaborarea cu instituții de cercetare, muzee și universități din țară și din străinătate // • colaborarea cu instituții de învățământ preuniversitar din județul Constanța // • colaborarea cu mass-media // • colaborarea cu alte instituții de cultură, ONG-uri, pentru organizarea unor programe educaționale // • implicarea publicului în activitățile culturale ale muzeului // • o mai bună colaborare cu organismele publice locale și centrale.

Strategia culturală propusă vizează creșterea relevanței muzeului și a patrimoniului administrat, contribuind la atingerea misiunii și viziunii organizaționale.

**5.strategia și planul de marketing.** Strategia și planul de marketing reprezintă instrumentele prin care muzeul își transmite eficient mesajul către publicul său, contribuind la atingerea scopului său: îndeplinirea misiunii în respectul valorilor culturale și etice.

Planul de marketing presupune organizarea și orientarea activității MINAC către publicul vizitator și, complementar, obținerea de venituri suplimentare.

Pentru perioada 2021-2026 strategia de marketing urmărește atingerea următoarelor obiective: *îmbunătățirea imaginii și dezvoltarea continuă a brandului muzeului; creșterea numărului de vizitatori și participanți la programele muzeului; atragerea resurselor*, iar principalii indicatori de performanță vizați sunt: - creșterea numărului de vizitatori; - creșterea comunității muzeului; - prezența în mass media și în social-media.

Strategia de marketing se fundamentează pe cunoașterea vizitatorilor<sup>18</sup> și a altor grupuri sociale care pot fi interesate de activitățile muzeului, iar în perioada 2021-2026, principalele direcții de acțiune impuse de aceasta vor fi: *constituirea și dezvoltarea*

---

<sup>18</sup> Așadar, primul pas în elaborarea unei strategii de marketing îl constituie efectuarea unor studii de vizitatori și studii de imagine.

*brandului muzeului* (pornind de la concepte ca profesionalism, dinamism, interdisciplinaritate) // *dezvoltarea și implementarea unei strategii integrate de comunicare* // *dezvoltarea de parteneriate* cu actori culturali, economici, sociali, dar și cu mass-media.

Planul de marketing, care teoretizează punerea în aplicare a strategiei, în cazul MINAC prevede:

- implementarea unui sistem de comunicare rapid și profesionist cu publicul;
- implementarea unui sistem de monitorizare și cunoaștere a publicului muzeului;
- promovarea diferențiată și adresabilitate orientată spre audiență în funcție de serviciile culturale propuse;
- promovarea prin agenții de turism, hoteluri și centre de informare turistică / târguri de turism;
- parteneriate media cu presa scrisă și audio-vizuală, pentru creșterea vizibilității<sup>19</sup>;
- crearea de noi produse personalizate de promovare;
- modernizarea *website*-ului instituției și adăugarea variantei în limba engleză;
- extinderea și diversificarea accesibilității colecțiilor MINAC în mediul virtual;
- vizibilitatea crescută în *social media*;
- reorganizarea magazinelor de suveniruri;
- amenajarea unor locuri de recreere în incinta muzeelor.

Ca instrumente generale utilizate pentru îndeplinirea planului de marketing, menționăm:

- studii de piață (chestionare, focus-grup, observație) pe diverse segmente de populație, în scopul armonizării ofertei culturale cu nevoile și orizontul de așteptare ale acesteia;
- newsletter săptămânal național și extern, de anunțare a activităților culturale și educative ale muzeului;
- elaborarea unei strategii profesionale de PR și marketing cultural;
- produse noi: aplicații mobile; vinul muzeului, ciocolata muzeului
- participarea în parteneriat cu alte instituții la proiecte virtuale de prezentare a patrimoniului;
- instalarea QR Code-urilor în spațiile expoziționale;
- dinamizarea prezenței pe rețelele sociale
- organizării anuală a celor două acțiuni culturale de anvergură europeană: *Noaptea Muzeelor și Zilele Europene ale Patrimoniului*;
- celebrarea anuală a momentelor istorice importante ale poporului român (1 Decembrie, 24 Ianuarie, 14 Noiembrie etc.);
- lansarea unor campanii de publicitate;
- parteneriate cu muzee de profil din țară și străinătate;
- decernarea unor premii de excelență pentru cercetarea istorică și arheologică;
- acordarea unor diplome cu ocazia organizării unor jocuri și concursuri.

Dintre instrumentele specifice utile în marketingul muzeal, aplicabilitate în cazul concret al MINAC pot avea:

- spoturi de prezentare generală a muzeului prin parteneriat cu o televiziune;
- machetă tipărită în reviste relevante cultural și cu distribuție gratuită;
- plasarea de roll-up-uri în instituții (aeroport, gări/autogări);
- bannere online pe site-uri de știri;
- email marketing;
- distribuirea comunicatelor de presă prin intermediul site-urilor specializate (ex. <http://www.comunicatedepresa.ro> , <http://www.centruldepresa.ro> etc.);

promovarea prin intermediul instituțiilor culturale, v. CIMEC, RNMR ([www.muze.org](http://www.muze.org)).

Modalitățile de atragere de resurse sunt cele amintite deja (granturi, programe de finanțare naționale sau europene, sponsorizări, donații – în bani sau bunuri culturale, vânzare de materiale – suveniruri, publicații).

**6. programe propuse pentru întreaga perioadă de management.** În perioada 2021-2026, pentru îndeplinirea misiunii instituției și realizarea obiectivelor din prezentul proiect managerial, propunem organizarea activității în cinci mari programe, care au în vedere cercetarea patrimoniului deținut, includerea în circuitul expozițional prin asigurarea conservării și restaurării, dar și dezvoltarea acestuia. Programele vizează în egală măsură componenta educațională, dar și promovarea muzeului.

Nr. Crt.	Denumire program	Descriere program
1	<b>PATRIMONIU</b>	<i>Gestionarea și asigurarea patrimoniului.</i> Proiecte: conservare, restaurare, evidență, clasare, digitizare, îmbogățire și protecție a patrimoniului

<sup>19</sup> Pentru intervalul 2021-2026 preconizăm cel puțin 200 apariții anuale sub formă de știri, articole, interviuri, informații, pentru o mai bună receptare a instituției în rândul comunității; comparativ, în perioada 2018-2020, media anuală a aparițiilor în presă a fost de 141.

		Activități: finalizarea procesului de evidență computerizată a obiectelor de patrimoniu mobil, fișarea și digitizarea acestora; autentificare și clasare; organizare colecții; inventariere; organizare depozite (inclusiv depozit virtual) Rezultate: organizare modernă; evidență funcțională; proceduri operaționale generale pentru conservarea patrimoniului, circulație a bunurilor etc.; dotare laborator restaurare
2	<b>CERCETARE</b>	<i>Îndeplinirea planului de cercetare anual asumat de specialiștii instituției.</i> Proiecte: cercetare arheologică sistematică, preventivă și subacvatică; cercetare fundamentală; cercetare exploratorie; cercetare interdisciplinară Activități: fișare; analize; publicare; prezentare; întocmire parteneriate; întocmire proiecte Rezultate: granturi de cercetare; parteneriate încheiate; publicații (anuale, monografii); manifestări științifice
3	<b>VALORIFICARE EXPOZIȚIONALĂ</b>	<i>Valorificarea patrimoniului deținut prin organizarea de expoziții permanente și temporare, fizice și virtuale.</i> Proiecte: organizare expoziții; dotare muzeală; schimburi culturale; parteneriat; Activități: expozițiile temporare; reconceptualizarea expunerii permanente; creație conceptuală; creație informatică; diversificare tematică; expoziții itinerante Rezultate: expoziții; publicații (cataloge de expoziție, broșuri, pliante); proceduri operaționale generale privind realizarea de expoziții; aplicații informatice; parteneriate
4	<b>PROMOVARE ȘI EDUCAȚIE MUZEALĂ</b>	<i>Educarea publicului și conștientizarea rolului muzeului în comunitate, vizând creșterea și diversificarea numărului de vizitatori.</i> Proiecte: educație muzeală; participare comunitară; plan de marketing; plan de rebranding; parteneriate media; prezența online; modernizare website; Activități: programe publice; ciclul de conferințe; ateliere de lucru; tipărituri dedicate; jocuri și concursuri online; dezbateri publice; reorganizare magazine; promovare media; Rezultate: broșuri de prezentare; premii și diplome; spații de recreere; materiale de popularizare noi; brand definit; vânzare bilete online; vânzare suveniruri online; newsletter
5	<b>MODERNIZARE</b>	<i>Îmbunătățirea infrastructurii muzeale și creșterea capacității de găzduire și asigurare a patrimoniului, precum și de expunere muzeală.</i> Proiecte: investiții; reparații capitale; modernizarea infrastructurii muzeale Activități: reabilitare clădiri din patrimoniu; amenajare spații muzeale; mutare muzee în spații noi; modernizare laborator restaurare Rezultate: baze arheologice funcționale; noi puncte muzeale deschise; modernizarea spațiilor expoziționale

**7.proiectele din cadrul programelor.** Proiectele propuse din cadrul programelor acoperă necesitățile reale ale instituției, în acest moment, în viziunea noastră, și sunt prezentate în tabelul următor. Precizăm că există posibilitatea reală a comasării sau dividerii acestora, în proiecte separate, în funcție de disponibilitatea finanțării, evoluția mediului social, politic și economic.

Nr. Crt.	Program	Subprogram	≧	Proiect	Perioada de implementare
1	PATRIMONIU	Evidența informatică	5	Digitalizarea Registrului General de Inventar	2021-2022
				Evidența informatică și digitizarea fișelor de restaurare	2021-2022
				Evidența informatică și digitizarea fișelor de conservare	2021-2022
				Digitizarea patrimoniului mobil	2021-2023
				Constituirea unei baze de date de imagini	2021-2026
		Evidența contabilă	1	Reevaluarea financiar-contabilă a patrimoniului (1000 piese/an)	2021-2026
		Restaurare-conservare-îmbogățire	9	Clasarea patrimoniului (100 dosare/an)	2021-2026
				Creșterea colecțiilor	2021-2026
				Restaurarea patrimoniului existent	2021-2026
				Restaurarea patrimoniului nou-intrat	2021-2026
				Întocmirea documentației de restaurare	2021-2026
				Întocmirea documentației de conservare	2021-2026
				Reorganizarea și dotarea spațiilor de depozitare	2021-2026
Reorganizarea colecțiilor	2021-2026				
Constituire „depozit virtual”	2021-2022				
2	CERCETARE	Cercetare	12	Cercetare arheologică preventivă Tomis	2021-2026



		arheologică		Cercetare arheologică submersă	2021-2026
				Cercetare arheologică sistematică Histria	2021-2026
				Cercetare arheologică sistematică Adamclisi	2021-2026
				Cercetare arheologică sistematică Sacidava	2021-2026
				Cercetare arheologică sistematică Ulmetum	2021-2026
				Cercetare arheologică sistematică Hârșova	2021-2026
				Cercetare arheologică sistematică Cheia	2021-2026
				Cercetare arheologică sistematică Oltina	2021-2026
				Cercetare arheologică sistematică Capidava	2021-2026
				Cercetare arheologică sistematică Albești	2021-2024
				Cercetare arheologică sistematică Tomis	2022-2026
		Cercetare fundamentală și interdisciplinară	4	Cercetarea patrimoniului arheologic din depozite	2021-2026
				Cercetarea patrimoniului documentar	2021-2026
				Parteneriate strategice	2021-2026
				Accesarea de fonduri de cercetare	2021-2026
Editorial	5	Publicarea anuarului Pontica	2021-2026		
		Publicarea anuarului Analele Dobrogei	2021-2026		
		Publicare volume (1 vol./an)	2021-2026		
		Materiale de popularizare	2021-2026		
		Cataloge de colecție (1 vol./an)	2021-2026		
3	VALORIFICARE EXPOZIȚIONALĂ	Expoziții temporare în țară	3	Exponatul lunii (mediu fizic/virtual)	2021-2026
				Expoziții temporare la punctele muzeale ale MINAC (semestrial)	2022-2026
				Expoziții temporare în parteneriat (2/an)	2022-2026
				„Colecții și colecționari”	2022-2026
		Expoziții permanente	7	Amenajare expoziție permanentă Hârșova (muzeu nou)	2021-2022
				Amenajare expoziție permanentă Cernavodă	2021-2022
				Amenajare expoziție permanentă Cernavodă – „Casa Hamangia”	2021-2023
				Amenajare expoziție permanentă Ostrov	2021-2022
				Amenajare expoziție permanentă Rasova	2021-2022
				Amenajare punct expozițional Siliștea	2021
				Amenajare punct expozițional Aliman	2021
		Amenajare sală perioadă otomană	2021-2022		
		Inovație	4	Creație conceptuală expoziție permanentă Edificiu roman cu mozaic	2022-2023
				Creație conceptuală expoziție virtuală	2021-2022
				Aplicații informatice	2022-2023
MINAC online	2022-2023				
Expoziții temporare în străinătate	3	<i>El arte y el urbanismo a las fronteras de la romanidad: de Itálica a Tomis</i> (Sevilla)	2021		
		<i>Tezaure arheologice românești – rădăcini dacice și romane</i> (Madrid)	2021-2022		
		Expoziții temporare în parteneriat (1/an)	2023-2026		
Editorial	2	Cataloge de expoziție (fizic/virtual)	2021-2026		
		Materiale de promovare	2021-2026		
4	PROMOVARE ȘI EDUCAȚIE MUZEALĂ	Educație muzeală	10	Ghidaje tematice	2022-2026
				Conferențiar pentru o zi	2022-2026
				Ziua colecțiilor deschise	2022-2026
				O zi din viața unui cercetător	2022-2026
				Școala de arheologie	2022-2026
				Voluntariat pentru seniori	2022-2026
				Europa culturală	2021-2026
				Istoria României	2021-2026
				Istoria Dobrogei	2021-2026
				Parteneriate școlare	2021-2026
		Inovație	3	Depozitul virtual	2023-2026
				Canal de vânzări online	2022-2023
				Atelier de fotografie	2022-2026
		Parteneriate media	3	Newsletter (lunar)	2022-2026
				Conferința de presă lunară	2021-2026

5	MODERNIZARE	Promovare	4	Dosarul de presă	2021-2026	
				Sesiunea științifică Pontica	2021-2026	
				Prezența în <i>social media</i>	2021-2026	
				Premii de excelență	2022-2026	
				Biblioteca online	2023-2026	
		Identitate vizuală	3	Concept materiale promoționale	2021-2022	
				Dezbatere publică denumire instituție	2022	
				Modernizare website	2021-2022	
		Rebranding	3	Profil de beneficiar (studii sociologice)	2022	
				Indexarea anualelor	2022	
				Prezența virtuală	2022-2026	
		De la artefact la instalație	Dotare	2	Modernizarea laboratorului zonal de restaurare-conservare	2022-2023
					Sisteme fotovoltaice de contorizare vizitatori (Histria, Adamclisi, Hârșova, Capidava)	2022-2024
De la artefact la instalație	6		Reparații depozite din baze arheologice	2021-2024		
			Reparații depozite Histria	2021-2022		
			Reparații sistem scurgere Adamclisi	2021		
			Repararea Casei arheologilor de la Murfatlar	2021-2022		
			Conectarea la curent electric a Casei arheologilor de la Adamclisi	2022		
			Reglementarea situației patrimoniale	2021		
De la idee la design	2		Reamenajare spații expoziționale Histria și Adamclisi	2022-2023		
			Amenajare spații recreere (Histria, Adamclisi)	2022-2023		

**8.alte evenimente, activități specifice instituției, planificate pentru perioada de management.** MINAC este subiect sau participant, instituțional sau prin personalul său, la o serie de activități conexe domeniului său de activitate. Astfel:

-asigură efectuarea de stagii de practică pentru studenții facultăților de profil din Constanța și nu numai;

-colaborează cu instituțiile publice locale pentru elaborarea diferitelor strategii culturale de interes local

-colaborează cu instituții centrale pentru elaborarea de statistici (INSSE), completarea Listei Monumentelor Istorice (LMI), etc.

-specialiștii săi sunt solicitați să facă parte din diferite comisii de concurs, doctorale, de evaluare, de angajare etc.

Pentru un interval de timp mediu spre lung, propunem două proiecte, distincte, unul editorial (înființarea unui anuar dedicat perioadei Evului Mediu în Dobrogea, în colaborare cu ICEM Tulcea, Institutul de Istorie a Levantului și alte instituții) și unul constructiv (care trebuie să înceapă cu o dezbatere publică cu privire la oportunitatea construirii unui muzeu modern, care să găzduiască exclusiv colecția de arheologie și care să funcționeze în paralel cu un muzeu dedicat Dobrogei).

Alte două proiecte sustenabile, relaționate cu activitatea de promovare a muzeului, sunt:

-Instituirea acțiunii de sponsorizare a unui exponat

-Instituirea unui Bal de Crăciun patronat de muzeu și desfășurat în spațiile acestuia

În măsura disponibilităților bănești, și funcție de evoluția marilor proiecte de reabilitare, considerăm utilă redimensionarea și refuncționalizarea spațiilor administrative și de acces, la toate punctele muzeale ale MINAC, care ar aduce, pe lângă funcționalitate, și un plus de imagine.

**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.

**1. Proiectul de buget de venituri și cheltuieli pe perioada managementului:** Proiecția de buget pornește de la bugetul deja aprobat al instituției pe anul 2021 (v. [http://www.cjc.ro/dyn\\_doc/Hotarari/2021/73.pdf](http://www.cjc.ro/dyn_doc/Hotarari/2021/73.pdf) ). Evoluția cheltuielilor de personal ale instituției a fost previzionată în concordanță cu legislația pentru personalul plătit din fonduri publice, și va fi asigurată integral din subvenția alocată de ordonatorul principal de credite, Consiliul Județean Constanța. Preconizăm că ordinul de mărime va evolua doar cu cel mult 4,2% anual, deoarece salariile personalului au atins plafonul maxim prevăzut de Legea 153/2017 pentru anul 2022, diferențele fiind date de acordarea unor sporuri (ex. doctorat) și urcări în treaptă profesională, ajustate cu rata prognozată a inflației. Capitolul „Alte drepturi salariale” a fost majorat cu 100.000 anual față de anul de referință, având în vedere numărul mare muncitori necalificați necesari pe șantiere de cercetare arheologică sistematică. După cum se observă, cheltuielile cu personalul ocupă ponderea cea mai mare în totalul cheltuielilor instituției.

Cheltuielile cu bunurile și serviciile au fost fundamentate în raport cu activitățile preconizate a avea loc în perioada 2021-2026, la care se adaugă cheltuielile de întreținere și funcționare.

Programul de investiții este subdimensionat, raportat la necesitățile reale ale instituției. Avem în vedere dotarea secției de Arheologie preventivă cu aparatură specifică (georadar, magnetometru, GPS, detector metale), programe informatice pentru evidența informatizată a patrimoniului, containere pentru depozitarea obiectelor de patrimoniu etc.

Estimăm o creștere graduală a veniturilor proprii din vânzarea билетelor de intrare la muzeu (având în vedere că din 2020 există sistem electronic de achiziție a билетelor), dar și din alte venituri din activități de bază. Taxele de intrare sunt stabilite în raport cu situația economică generală și cererea pentru produse culturale. Regimul gratuităților și reducerilor practicat este aliniat la cel în vigoare în statele UE și aplicat cu acordul ordonatorului principal de credite.

Nu au mai fost luate în calcul, începând cu 2022, veniturile din cercetarea subacvatică, având în vedere că în acest moment instituția nu este acreditată în acest sens, iar până la efectuarea schimbului de generații și școlarizarea unor noi arheologi conform normelor naționale în vigoare, nu se vor mai contracta astfel de lucrări.

Veniturile provenite din cercetările arheologice preventive au fost approximate la același nivel din 2020; având în vedere lipsa posibilității de angajare de personal, cel puțin în 2021, resursa umană disponibilă nu poate angaja un volum superior de lucrări celui din anul anterior.

Cheltuielile cu reparațiile curente au fost approximate în același quantum scăzut pentru toți anii, în raport cu necesarul real actual, având în vedere proiectele de reabilitare al căror beneficiar este MINAC și care ar rezolva într-un procent satisfăcător acest aspect.

Estimările veniturilor și cheltuielilor pentru perioada 2021-2026, s-au realizat prin alinierea acestora la previziunile de evoluție economică în următorii ani (un ritm mediu de creștere economică de 4,7% în perioada 2021-2024). De asemenea, aceste cifre ale bugetului au fost corelate cu cel al evoluției indicilor de prețurilor de consum, pentru aceeași perioadă (ex. 2021 estimare 3,4%, 2022 estimare 2,8%, <https://www.bnr.ro/Proiectii-BNR-6152-Mobile.aspx> )

Nr. Crt.	Categoriile	2021	2022	2023	2024	2025	2026
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1.	<b>TOTAL VENITURI,</b>	<b>10.590.330</b>	<b>11.345.756</b>	<b>11.673.522</b>	<b>12.157.484</b>	<b>12.627.874</b>	<b>13.116.573</b>
	din care:						
	1.a.venituri proprii,	<b>3.461.330</b>	<b>3.882.398</b>	<b>4.028.548</b>	<b>4.195.621</b>	<b>4.335.813</b>	<b>4.503.609</b>
	din care:						
	1.a.1.venituri din activitatea de bază	3.261.330	3.632.398	3.778.548	3.945.621	4.085.813	4.243.934
	1.a.2.surse atrase	200.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000

	1.a.3.alte venituri proprii	-	-	-	-	-	-
	1.b.subvenții/alocații	6.949.000	7.240.858	7.544.974	7.861.863	8.192.061	8.509.094
	1.c.alte venituri (proiecte externe)	180.000	222.500	100.000	100.000	100.000	100.000
2.	<b>TOTAL CHELTUIELI,</b> din care:	<b>10.590.330</b>	<b>11.345.756</b>	<b>11.673.522</b>	<b>12.157.484</b>	<b>12.627.874</b>	<b>13.116.573</b>
	2.a.Cheletuiei de personal, din care:	7.149.330	7.549.258	7.862.127	8.188.136	8.527.838	8.857.865
	2.a.1.Cheletuiei cu salariile	6.998.000	7.391.916	7.698.176	8.017.300	8.349.827	8.672.965
	2.a.2.Alte cheletuiei de personal	151.330	157.342	163.951	170.836	178.011	184.900
	2.b.Cheletuiei cu bunuri și servicii, din care:	3.211.000	3.345.862	3.486.388	3.632.816	3.785.394	3.931.889
	2.b.1.Cheletuiei pentru proiecte	-	-	-	-	-	-
	2.b.2.Cheletuiei cu colaboratorii	1.325.000	1.380.650	1.438.637	1.499.060	1.562.020	1.622.470
	2.b.3.Cheletuiei pentru reparații curente	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
	2.b.4.Cheletuiei de întreținere	711.000	740.862	771.978	804.401	838.186	870.624
	2.b.5.Alte cheletuiei cu bunuri și servicii	1.125.000	1.172.250	1.221.484	1.272.786	1.326.243	1.377.568
	2.c.Cheletuiei de capital	50.000	200.000	100.000	100.000	100.000	100.000
	2.d.Cheletuiei proiecte externe	180.000	222.500	100.000	100.000	100.000	100.000

**2.Numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului:** Un număr de vizitatori nu înseamnă același număr de bilete vândute; programele de gratuitate, permanente sau ocazionale, posibilitatea cumpărării de abonamente, grupurile venite prin agențiile de turism, fac ca numărul beneficiarilor de la sediu să fie mai mare decât numărul de bilete vândute. Luând în calcul și numărul de vizitatori care vin la evenimente speciale, cum ar fi Noaptea Muzeelor sau Zilele Patrimoniului (evenimente anuale), se poate aproxima un procent de 25% de vizitatori neplătitori.

Pentru estimarea numărului de beneficiari la sediu, se va lua ca referință numărul vizitatorilor din anul precedent (48003 în 2020), și se vor lua în calcul factori precum: deschiderea pentru turism a cetății Capidava (2021), deschiderea și introducerea în circuitul turistic a punctelor muzeale de la Ostrov, Rasova, Cernavodă și Hârșova (2022), a cetății Carsium și a „Casei Hamangia” din Cernavodă (2023), a Edificiului roman cu mozaic și Mormântului pictat (2023/prima jum.2024), a expoziției de bază a MINAC (2024). În plus, considerăm că încetarea situației pandemice în cursul anului viitor (2022) va duce la un flux crescut de vizitatori la obiectivele turistice situate în aer liber (cetăți, monumentul triumfal). O creștere normală anuală a numărului de vizitatori este de 1,5-1,75%.

Elementul de noutate în estimarea numărului de beneficiari îl constituie vizitatorii virtuali ai produselor virtuale ale MINAC (expoziții online, prezentare de obiecte de patrimoniu, jocuri și concursuri, știri culturale). În acest sens, modernizarea *website*-ului constituie un obiectiv important pentru creșterea numărului acestei categorii de vizitatori. Aproximăm un potențial de creștere de 50% anual.

### 2.1. la sediu:

(mii vizit.)	2020 (ref.)	2021	+	2022	+	2023	+	2024	+	2025	+	2026	+
<b>Nr. estimat vizitatori</b>	48	54	12,5	55,8	3,35	58,7	5,2	63,6	8,34	64,5	1,42	65,5	1,5
<b>Nr.</b>	60	67,5	12,5	69,7	3,35	73,375	5,2	79,5	8,34	80,625	1,42	81,8	1,5

estimat beneficiari				5									
Nr. vizitatori virtuali <sup>20</sup>	6	10	67	15	50	22,5	50	33,75	50	50,6	50	75,9	50

**2.2. În afara sediului:** Numărul acestora este în strânsă corelație cu expozițiile temporare organizate de MINAC în afara sediilor, singur sau în parteneriat, și cu numărul de proiecte derulate în cadrul programului de educație muzeală. Cum în perioada 2018-2020 doar circa 40% din activitățile culturale au fost în afara sediului MINAC, în general manifestări de mică anvergură, este dificil a se face proiecții cu cifre absolute. Înaintăm totuși o estimare minimală, de 6.000 beneficiari care, în funcție de realizarea obiectivelor propuse, poate crește cu un procent cuprins între 7,5% și 10% anual.

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Nr. estimat beneficiari</b>	6.000	6.450	6.930	7.450	8.010	8.611

**3. Programul minimal estimat pentru perioada de management aprobată:** Programul minimal, din considerente organizatorice, este prezentat integral în **Anexa IX**.

<sup>20</sup> S-a luat în calcul numai numărul de urmăritori ai contului de Facebook (puțini peste 6000). Conturile de Twitter și Instagram sunt practic nefuncționale, iar *website*-ul nu are un counter afișat. Prezența în mediul virtual este foarte slabă.

Anexa I.

**Proiecte culturale și de cercetare la care MINAC este aplicant sau partener**

Nr. Crt.	Numele programelor si proiectelor	Anul 2018	Anul 2019	Anul 2020
1.	Programe culturale cu finanțare nerambursabila	(2 proiecte naționale și 1 internațional)	(2 proiect internaționale și 1 național)	(1 proiect național și 3 internaționale)
Programul: <b>Thematic Routes on Underwater Cultural Heritage</b> inițiat de European Commission - Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises (EASME)				
Proiectul : <i>WESTERN BLACK SEA UNDERWATER CULTURAL TOURIST ROUTES</i>		2018		
Programul: <b>Black Sea Programme</b>				
Proiectul : <i>ARHICUP: BLACK SEA ARCHAEOLOGY, HISTORY AND CULTURE PORTAL – (439/23.09.2019)</i>			2019	2020
Programul: <b>Interreg Danube Transnational Programme</b>				
Proiectul: <i>LIVING DANUBE LIMES</i>				2020
Programul: <b>BG-RO CBC 2016-2020</b>				
Proiectul : <i>LA UMBRA ISTORIEI</i>		2018	2019	2020
Programul: <b>Scientific cooperation JINR-Romania 2019 – 2020</b>				
Proiectul : <i>The studies of the Romanian cultural heritage objects by means of neutron tomography method</i>			2019	2020
Programul: <b>CENTENAR</b>				
Proiectul : <i>MAREA UNIRE DE LA MAREA NEAGRĂ</i>		2018		
Proiectul : <i>DOBROGEA ȘI MAREA UNIRE LA CENTENAR</i>		2018		
Program: <b>Finanțare Guvernul României. Departamentul pentru Relații Interetnice</b>				
Proiectul : <i>DOBROGEA, EDIFICII CU MOZAIC: CREDINȚA, CULTURA, CETATEA. Minoritățile naționale, celebrate la Muzeul de Istorie Națională și Arheologie din Constanța</i>			2019	
Program: <b>Administrația Fondului Cultural Național (AFCN)</b>				
Proiectul: <i>PONTICA JUNIOR</i>				2020
Proiectul: <i>(Re)MAPPING. ARHEOLOGIA HĂRȚILOR</i>				2020

Anexa II.

**Expoziții temporare și permanente realizate/găzduite de MINAC**

Nr.Crt.	An 2018	An 2019	An 2020
1	<b>Familia regală a României pe frontul marelui război (1916-1918)</b> (Muzeul Național Cotroceni, 14 aug.-23 sept.)	<b>Dacia Felix. The Glorious Past of Romania</b> (Muzeul Galo-Roman din Tongeren, Belgia, 18 aprilie 2019 - 26 aprilie 2020)	<b>Minerale și asociații minerale din România</b> - expoziție națională itinerantă (Muzeul Județean de Mineralogie „Victor Gorduza”, Baia Mare, 16 iul. – 12 oct.)
2	<b>Heliogravură Albrecht Dürer</b> (8 iun.-8 aug.)	<b>Motive ornamentale în documente brâncovenești</b> (18 mai – 1 iul.)	<b>Expoziție de oleopie</b> (Mihaela Florescu, 26 iul. – 09 aug.)
3	<b>140 de ani de arheologie dobrogeană</b> (MINAC, aug.-dec.)	<b>Asul regăsit...locotenent comandor Dan-Valentin Vizanty – cavaler al ordinului Mihai Viteazu</b> (expoziția omagială, MINAC, iun.-iul.)	<b>Antarctica - poezie în alb</b> , expoziție de fotografie și film (Miruna Blănaru, 30 iul. – 14 aug.)
4	<b>Prelucrarea pietrei - de la meșteșug la artă</b> (Muzeul de Geologie, 11 iul. -23 sept.)	<b>File din istoria presei</b> (MINAC, iun.- aug.)	<b>Dunărea - un fluviu cu o bogată istorie comună</b> , expoziție de machete (Muzeul Județean Teleorman, 23 – 30 aug.)
5	<b>Ovidio. amori, miti e altre storie</b> , Scuderie dell Quirinale, Roma (16 oct. 2018 - 20 ian. 2019)	<b>Expoziția 140 de ani de la prima colecție tomitană de antichități</b> (MINAC, oct.-dec.)	<b>Mixobarbarii la Dunărea de Jos</b> (MINAC, oct.-nov.);
6	<b>Portul în viața orașului</b> (în cadrul proiectului <i>Civitas Portis 2020</i> , sept.-oct.)	<b>Cucuteni – o civilizație preistorică redescoperită</b> (Muzeul Județean Vaslui, oct.-dec.)	<b>Așa văzut-a Zaharia – improvizații într-o lume captivă:</b> expoziție de fotografie (Muzeul Național al Țăranului Român din București, 30 oct. 2020 – 15 mai 2021)
7	<b>Culorile Palatului Cotroceni</b> (pictor Anastasia Stoiciu, sept.-oct.)	<b>Dobrogea – multi-culturalitate etnică</b> (MINAC, nov.)	<b>Muzeu virtual al civilizației Turco-Tătare din România</b> (Departamentul de Relații Interetnice al Guvernului României și Institutul român de cercetare a minorităților naționale Cluj Napoca) <a href="http://miras.gov.ro/1/">http://miras.gov.ro/1/</a>
8	<b>la – zbor centenar</b> (în cadrul proiectului <i>Marea Unire de la Marea Neagră</i> , 26 oct.-14 nov.)	<b>Constanța noastră în imagini și documente de epocă</b> (MINAC, nov.)	
9		<b>Vestigii dobrogene</b> (MINAC, 18 – 23 nov.)	

10		<b>Regina Maria, Marea Doamnă a Diplomației Europene</b> (Asoc. Identitate Culturală Europeană, dec.2019-feb.2020, Florența, Italia)	
11		<b>Dobrogea. Poveștile țărâmului dintre ape</b> (UAP, mar.-apr.)	
12		<b>Timpan pentru lumină – pictor Constantin Cioc</b> (aug.)	
13		<b>Glass Nouveau - Vitraliul lui Cristian Florin Anghelescu</b> (sept.-nov.)	
14		<b>Dialoguri fluide</b> (expoziția de oleotipie, Mihaela Florescu, nov.)	



## Anexa III.

### Ațiuni științifice și culturale realizate de MINAC

2018

*Noaptea Muzeelor* (19 mai)

Școala de vară *Creative: summer school on virtual environments virtual heritage*, ed. VII (25 iun. – 6 iul.), Univ. Ovidius, Fac. de Informatică

*Festivalul Antic Tomis* (31 aug. - 2 sept.), Asoc. Tomis

*Școala anuală de studii bizantine – ediția 2018, având ca temă - Reprezentări ale Bizanțului în istorie, literatură și artă* (14-19 sept.), Institutul de Studii ale Levantului

Colocviul *Hârșova, cetate otomană* (MINAC, UDTR).

Lansare volum *Pontica 50 / 2017* (19 mar.)

Lansare carte Constantin Ninu, *Bravii noștri veterani de război și Eroul din familia mea* (17 mai)

Lansare carte Ion Solcanu, *Operațiile și istoricul Regimentului 9 Vânători în Războiul pentru Întregirea „Neamului Românesc” 1916-1918 și Un erou în războiul de Reîntregire a României* (9 nov.)

Lansare volum *Marea Unire de la Marea Neagră* și film documentar *La Cazino, în vreme de război*, din cadrul proiectului *Marea Unire de la Marea Neagră* - 14 nov.; Tulcea - 27 nov.

Lansare carte Constain Barbu, *Monumenta Romaniae Historica*, vol. I-X, (22 nov.)

Lansare volume Lavinia-Dacia Gheorghe, Gheorghe Dumitrașcu, *Raporturi între românii – turcii și tătarii din România* (13 dec.)

*Mica Unire* (23 ian.)

Programul cultural - educativ ”*Școala altfel: să știi mai multe, să fii mai bun !*” (feb. – iun.)

*Centenarul României Mari. Cu sufletul și gândul la Basarabia* (26 mar.)

*Zilele Basarabiei în cadrul centenarului Unirii „Basarabia – de dor românesc”* (27 mar.)

*Triplă aniversare: 9 mai - Proclamarea Independenței României; sfârșitul celui de-Al Doilea Război Mondial; Ziua Europei Unite I* (7 mai)

*Împlinirea a 140 de ani de la revenirea Dobrogei la Țară* (13 nov.)

*Centenarul Marii Uniri* (29 nov.)

Simpozionul *Mica Unire* (24 ian.) Muzeul Militar filiala Constanța;

Simpozionul *Drumul către Marea Unire*, Școala generală Iuliu Valaori Nisipari/ Centrul Cultural Teodor Burada (25 ian.)

Simpozionul *Alexandru Ioan Cuza – simbol al Unirii Românilor*, Liceul tehnologic I.C.Brătianu com. N. Bălcescu (26 ian.)

*Centenarul Unirii Basarabiei cu România*, Academia Navală Constanța (28 mar.)

*Voluntariat pentru multiculturalitate*, Străzile Constanței vechi / „Interetnica” (3 apr.)

*România la Centenar*, Școala Gimnazială nr. 24 „Ion Jalea” (19 apr.)

*Ziua eroilor*, Asociația Centrul Cult. Corbu (17 mai)

*Făuritori ai României moderne*, Liceul Tehnologic „I.C. Brătianu” com. Nicolae Bălcescu (18 mai)

*Istoria prin legende ale Dobrogei*, Șc. Gen. nr. 22 I.C.Brătianu (30 mai)

Participare din partea MINAC la evenimentele culturale organizate de către Primăria București cu ocazia Centenarului Marii Uniri și relaționate cu piesa de teatru „Vlaicu Vodă” (7-10 iun.)

Masă rotundă *Dobrogea în tratate politice internaționale*, B. Jud. I.N.Roman Constanța (12 iul.)  
Organizare stand Târgul de carte *Gaudeamus* (13 -16 aug.)  
*Primul Război Mondial și Marea Unire*, Biserica Oituz (15 aug.)  
*Zilele orașului Cernavoda* – masă rotundă „*Fiii orașului*”, Primăria Cernavoda (18 aug.)  
*100 de ani de spirit românesc*, Inspectoratul Școlar Județean Constanța (20 sept.)  
*Anul centenar și revenirea Dobrogei la Țară*, Liceul Tehnologic Topraisar (8 nov.)  
*Ziua Dobrogei – 140 de ani de la reintegrarea Dobrogei în cadrul statal românesc (1878-2018)*, Episcopia Tulcii, Seminarul Teologic Ortodox Sf. Ioan Casian Tulcea (12 nov.)  
*Reintegrarea Dobrogei la Patria-Mamă, România*, Colegiul Național Pedagogic C. Brătescu (13 nov.)  
Participare la *Târgul de Turism*, Romexpo (13-18 nov.)  
*14 Noiembrie – Ziua Dobrogei. 140 de ani de la Unirea Dobrogei cu România*, ICEM Tulcea (12-14 nov.)  
Spectacol omagial *Suntem români mereu*, Liceul Tehnologic C.A.Rosetti (15 nov.)  
*La ceas de sărbătoare* Liceul teoretic G. Călinescu (21 nov.)  
*De la Unirea Dobrogei cu Patria-Mamă la Marea Unire* (23 nov.)  
*Arc peste timp*, Șc. Gen. nr. 30 Gh. Țițeica (26 nov.)  
*Centenarul României Mari*, Șc. Gen. Pantelimon (28 nov.)  
*100 ani Școala din Valu lui Traian*, Șc. Gen. nr. 1 Valu lui Traian (29 nov.)  
Centenarul României Mari, Primăria Lumina (1 dec.)  
*Dobrogea înainte și după 1878*, Liceul Carol I Ostrov (4 dec.)  
Lecții deschise *Comunismului în Dobrogea*, Liceul Teoretic Ovidius, Liceul Teoretic M. Eminescu  
Simpozionul *Marea unire de la Marea Neagră*” (26 - 28 octombrie);  
Simpozionul internațional *Advances in Ancient Black Sea studies: scholarly traditions & preservation of cultural heritage* (20 - 24 aug.)  
Sesiunea științifică internațională *Pontica 51* (3 - 5 oct.)

## 2019

### II.1 Sesiuni științifice internaționale

-*International Aerial Archaeological Conference* (AARG, 12-14 septembrie).  
-Sesiunea Științifică Internațională *Pontica 52* (2-4 oct.)

### II.2. Simpozioane

-*100 de ani de la reinstaurarea administrației românești în Dobrogea, 1919 – 2019* (22 mar.)  
-masă rotundă internațională: *Amenințări securitare în regiunea Mării Negre. Fizionomia Pontului Euxin în paradigma geopolitică post-Crimeea* (20 mai)  
-*140 de ani de presă românească în Dobrogea. Trecut, prezent și perspective*, CT-TL, (21-22 iun.)  
-*75 de ani de la alăturarea României la Coaliția Națiunilor Unite. Prinusul militarilor constănțeni pentru eliberarea nord-vestului Transilvaniei* (26 aug.)  
-*1 Decembrie. Ziua națională a României* (29 nov.)

### II.3.1. Evenimente culturale organizate de MINAC

-*Noaptea Muzeelor* (18 mai)  
-*Atelierul de modelaj lut* în cadrul *Festivalului Antic „TOMIS”* (30 aug.-1 sept.)  
-*Atelierul Vitraliul între tradiție și modernitate* (20 sept.)  
-*Ziua porților deschise* (Muzeul Carsium, 25 oct.)

### II.3.2. Evenimente culturale cu parteneriat MINAC

- Târgul Național de Turism, Romexpo (21-24 feb.)
- Trainingul organizat de Danube Competence Center în cadrul proiectului SDITOROMAN (Zajecar, Serbia) (26-28 mar.)
- Museum Fest Buzău – conceptul expozițional Secvențe de viață tomitană (10 - 12 mai)
- Târgul European al Castelelor și Cetăților, ediția a V-a, Hunedoara (24-25 mai)
- Conferința Națională de Tehnologii Asistive, Fundația Orange, București (4 iun.)
- Dezvoltarea Rutei Împăraților Romani și Dunărene a Vinului (proiect SDITOROMAN) seminar (6 sept.)

### II.3.2. Proiecte culturale

1.	Festivalul Antic Tomis	30 aug.-1 sept.	MINAC, Asoc. Culturală Tomis
2.	Dobrogea: edificii cu mozaic. Credința, cultura, cetatea	26 - 29 sept.	MINAC, Asoc. Eurocult , B.J. I.N. Roman, Muzeul de Artă
3.	Promovarea și valorificarea turistică a patrimoniului multicultural din Constanța	23 nov.	MINAC, INP, MC

### II.3.3.1. Activități culturale desfășurate la sediul MINAC

1.	Simpozion - 160 de ani de la Mica Unire	23 ian.	MINAC, CJC
2.	Simpozion: 100 de ani de la reînălțarea administrației române în Dobrogea 1919-2019	22 mar.	MINAC, Cultul Eroilor, Muzeul Militar
3.	Ziua Jandarmeriei Române	29 mar.	MINAC, Jandarmeria Cța
4.	Simpozion: Triplă aniversare: Ziua Cuceririi independenței de stat a României; Sfârșitul celui de-al Doilea Război Mondial; Ziua Europei Unite	6 mai	MINAC, CJC
5.	Simpozion: Triplă aniversare: Ziua Cuceririi independenței de stat a României; Sfârșitul celui de-al Doilea Război Mondial; Ziua Europei Unite	6 mai	MINAC, CJC
6.	Simpozion 140 de presă românească în Dobrogea. Trecut, prezent și perspective	21-22 iun.	MINAC, CJC, BJTulcea, ARIP SJAN Constanța
7.	Simpozion: 75 de ani de la alăturarea României la Națiunile Unite. Prinosul militarilor constănțeni la eliberarea Nord-Vestului Transilvaniei	26 aug.	MINAC, CJC, Asoc. Cultul Eroilor, Muzeul Militar
8.	Simpozion: Unirea Dobrogei cu România 1878-2019	13 nov.	MINAC, CJC, SSIR, Asoc. Dobrogea străbună
9.	Simpozion: 1 Decembrie - Ziua Națională a României	29 nov.	MINAC, CJC, SSIR
10.	Întâlnire între generații : Acum 30 de ani la Constanța - Decembrie 1989	18 dec.	MINAC, CJC, SSIR, Asoc. Cultul Eroilor

### II.3.3.2 Activități culturale desfășurate la alte instituții

11.	Adunarea Generală anuală a Cultului eroilor Discurs: Despre colaborare interinstituțională	15 mar.	Asoc. Cultul eroilor, Muzeul Marinei
12.	Țara mea de dincolo de Țară – adunare festivă 101 ani de la unirea Basarabiei cu România	29 mar.	Primăria Techirghiol, Asoc. ProBasarabia și Bucovina
13.	Conferința internațională Cazacii dunăreni: origine și conviețuire în nordul Dobrogei	6 apr.	Biblioteca Județeană Panait Cerna Tulcea
14.	Simpozion Destine frânte pentru țară în	6 iul.	Arhiepiscopia Tomisului;

	<i>vatra istorică românească</i>		Asoc. Casa Mării Negre Asoc. Cultul Eroilor
15.	Zilele orașului Cernavodă	17 aug.	Primăria și Casa de Cultură Cernavodă
16.	Prezentare carte: Prezentare volum Elena Netcu, <i>Pași spre infern</i>	26 sept.	BJT
17.	Simpozion: <i>75 de ani de la luptele pentru eliberarea nord-vestului Transilvaniei. Participarea ostașilor români la luptele de la Oarba de Mureș</i>	25 oct.	Asoc. Cultul eroilor, Asoc. Astra dobrogeană, SSIR, AMVVD
18.	<i>„Dobrogea – vatră străbună”</i>	9 nov.	Uniunea Județeană a Pensionarilor Constanța, SSIR
19.	Conferință : <i>14 noiembrie 1878</i>	14 nov.	Asoc. Dobrogea Unită
20.	<i>Colegiul Prefectural Festiv comun Ziua Dobrogei</i>	15 nov.	Instituțiile Prefectului Constanța și Tulcea
21.	Conferința națională a SSIR – <i>70 de ani de istorie</i>	16 nov.	Univ. București, SSIR
22.	Festivalul „I.D. Chirescu”	17 nov.	Primăria, Consiliul local, Casa de Cultură Cernavodă
23.	Masă rotundă: <i>Arhivele și comunitățile locale</i>	22 nov.	SJAN Constanța
24.	Manifestări <i>Ziua Națională a României – 1 Decembrie</i> , discurs	1 dec.	Primăria, Casa de Cultură Cernavodă
25.	Lansare volum: Virgil Coman, <i>Din istoria românilor sud-dunăreni în prima jumătate a secolului al XX-lea - MEGLENOROMÂNII</i>	12 dec.	MINAC

#### II.3.4. Activități cultural - educative

26.	<i>„Mica Unire” – 160 de ani</i>	22 ian.	Academia Navală „Al.I.Cuza”
27.	<i>Despre Piața Ovidiu Proiect Istorie orală. Istorie trăită...istorie povestită</i>	3 apr.	Șc. Gen. nr. 30 Gh. Țițeica
28.	<i>Jubileul Școlii gimnaziale nr. 30 „Gheorghe Țițeica”</i>	19 apr.	Șc. Gen. nr. 30 Gh. Țițeica
29.	Simpozion: <i>Ziua Europei Unite</i>	6 mai	Șc. Gen. Anastasia Constanța
30.	<i>Orașul Constanța – călătorie în timp</i>	15 mai	Lic. Teoretic G. E.Palade, Asoc. Dobrogea Străbună
31.	<i>Proiect: Istorie orală. Istorie trăită...istorie povestită</i>	15 mai	Șc. Gen. nr. 30
32.	Simpozion: <i>Istoria – o poveste a trecutului adusă în prezent</i>	5 iun.	Șc. Gen. nr. 1 Peștera, Asoc. Dobrogea Străbună, Asoc. Culturală Tomis
33.	<i>Cum trăiau românii în perioada comunistă</i>	27 oct.	Șc. Gen. nr. 29 Mihai Viteazul
34.	Proiect : <i>Euroscola. Conferință: Educația între click și declick pentru starea de bine</i>	18 oct.	Colegiul Pedagogic „C. Brătescu”
35.	Proiect : <i>Album dobrogean. Imagine, culoare și sunet dobrogean</i>	15 nov.	Liceul „George Călinescu”, SSIR
36.	<i>Proiect: Istorie orală. Istorie trăită...istorie povestită</i>	6 dec.	Șc. Gen. nr. 30 Gh. Țițeica
37.	<i>Frânturi din istoria localității Limanu</i>	1 apr.	Șc. Gen. Limanu, Asoc. Dobrogea Străbună, MINAC
38.	<i>100 de ani de la reinstalarea administrației române în Dobrogea 1919-2019</i>	8 apr.	Șc. Gen. nr. 1 Pantelimon, Cultul Eroilor, MINAC, AMVVD
39.	<i>Din istoria Dobrogei - Monumente și clădiri ale Constanței;</i>	11 apr.	Lic. tehnologic I.C.Brătianu com. N. Bălcescu, Asoc.

	<i>Din istoria satului Pantelimon</i>		Dobrogea Străbună, MINAC, AMVVD
40.	<i>Din istoria Dobrogei : istoria satului Vultur</i>	12 apr.	Șc. Gen. Vultur, MINAC, Asociația Dobrogea Străbună
41.	<i>Simpozion : Ziua Dobrogei – 141 de ani de la revenirea la Patrie</i>	6 nov.	Colegiul Tehnic Tomis, SSIR, MINAC, Asoc. Dobrogea Străbună
42.	<i>Simpozion : Ziua Dobrogei – 141 de ani de la revenirea la Patrie</i>	7 nov.	Liceul I.C.Brătianu com. N. Bălcescu, SSIR, MINAC, Asoc. Dobrogea Străbună
43.	<i>Simpozion : 141 de ani de la unirea Dobrogei cu România</i>	11 nov.	Șc. Gen. nr. 8, Asoc. Dobrogea Străbună, MINAC
44.	<i>Simpozion : 141 de ani de la unirea Dobrogei cu România</i>	12 nov.	Șc. Gen. nr. 16, Asoc. Dobrogea Străbună, MINAC
45.	<i>Simpozion-concurs: Dobrogea – pământ românesc</i>	21 nov.	Șc. Gen. G. Coșbuc, com. 23 august, MINAC, SSIR
46.	<i>Ziua Națională a României</i>	27 nov.	Șc. Gen. nr. 1 Valu lui Traian, MINAC, SSIR
47.	<i>Simpozion : La mulți ani, România!</i>	28 nov.	Lic. Tehn. C.A.Rosetti, SSIR, MINAC

### 2020 (primul an pandemic)

1	Simpozion <i>Unirea Principatelor Române</i> Activitate cultural – educativă cu participarea elevilor de la școli din județul Constanța	23 ian.	MINAC, CJC în colaborare cu Societatea de Științe Istorice din România – filiala Constanța
2	<i>9 Mai</i> – Triplă aniversare	9 mai	online
3	realizarea materialului „ <i>Puzzle? Desigur!</i> ”	mai – sept.	online, <a href="http://www.minac.ro">www.minac.ro</a>
4	Turnare secvențe film <i>Man&amp;Dog</i>	19 aug.	MINAC Edificiu cu mozaic

### Lansări de volume:

1.	Lansare revistă <i>Analele Dobrogei</i> , seria III, nr. 1	29 ian.	MINAC
2.	Lansare carte <i>Rușii lipoveni din Dobrogea: istorie și tradiții specifice – a doua jumătate a secolului al XVIII-lea</i> (C. Dobrinescu)	16 feb.	MINAC, Com. Rușilor Lipoveni din România și Comunitatea rușilor lipoveni din Constanța
3.	Lansare carte <i>Piața Independenței - Amintiri din ziua aceea</i> (C. Cealera)	23 iul.	MINAC

#### **Anexa IV.**

<b>Proiectele Consiliului Județean Constanța – beneficiar MINAC</b>
---

*REABILITAREA MUZEULUI DE ISTORIE NAȚIONALĂ ȘI ARHEOLOGIE CONSTANȚA* (cod SMIS 116053)

Stadiu: întocmire Proiect Tehnic

*RESTAURARE, CONSERVARE, AMENAJAREA ȘI PUNEREA ÎN VALOARE A EDIFICIULUI ROMAN CU MOZAIC* (cod SMIS 116049)

Stadiu: întocmire Proiect Tehnic

*SALVAREA ȘI PUNEREA ÎN VALOARE A MORMÂNTULUI PICTAT HYPOGEU* (cod SMIS 116048)

Stadiu: întocmire Proiect Tehnic

*RESTAURAREA, CONSERVAREA, AMENAJAREA ȘI VALORIFICAREA CULTURAL - ARTISTICĂ A CETĂȚII CARSIUM (HÂRȘOVA)* (cod SMIS 116054)

Stadiu: întocmire Proiect Tehnic

*PATRIMONIUL CULTURAL COMUN – SURSA DE DEZVOLTARE A ANTREPRENORIATULUI ÎN BAZINUL MĂRII NEGRE – TREASURE* (cod eMS BSB 371)

Stadiu: în implementare (finalizare 17 iulie 2021)

*RESTAURAREA, CONSOLIDAREA, PROTECȚIA, CONSERVAREA ȘI PUNEREA ÎN VALOARE A SITULUI ARHEOLOGIC CETATEA CAPIDAVA* (cod SMIS 31212)

Stadiu: finalizat 2020

**Anexa V.****Proceduri operaționale****ACHIZIȚII PUBLICE**

<b>Nr. Crt.</b>	<b>Denumirea procedurii operaționale</b>	<b>Cod procedură</b>	<b>An</b>
1	Achizițiile directe de produse	P.O. 01 - 01	2017
2	Controlul managerial intern pentru achizitii publice - cerere de oferte	P.O. 01 - 02	2013
3	Controlul managerial intern pentru achizitii publice - licitație deschisă	P.O. 01 - 03	2013
4	Controlul managerial intern pentru achizitii publice - dialog competitiv	P.O. 01 - 04	2013
5	Controlul managerial intern pentru achizitii publice - negociere fără publicare prealabilă a unui anunț de participare	P.O. 01 - 05	2013
6	Controlul managerial intern pentru achizitii publice - negociere cu publicare prealabilă a unui anunț de participare	P.O. 01 - 08	2013
7	Controlul managerial intern pentru elaborarea și actualizarea programului anual de achizitii publice	P.O. 01 - 09	2013
8	Urmarirea derularii contractelor din domeniul administrativ	P.O. 01 - 10	2019

**RELAȚII CU PUBLICUL**

<b>Nr. Crt.</b>	<b>Denumirea procedurii operaționale</b>	<b>Cod procedură</b>	<b>An</b>
1	Soluționarea reclamațiilor	P.O. 02 - 01	2013
2	Constituirea mapei de presă și relația cu presa	P.O. 02 - 02	2013
3	Actualizarea site-ului instituției	P.O. 02 - 03	2013

**RESURSE UMANE**

<b>Nr. Crt.</b>	<b>Denumirea procedurii operaționale</b>	<b>Cod procedură</b>	<b>An</b>
1	Formarea, instruirea și pregătirea profesională a personalului	P.O. 03 - 01	2019
2	Selectarea și angajarea personalului	P.O. 03 - 02	2013
3	Intocmirea, actualizarea și gestionarea dosarelor de personal	P.O. 03 - 03	2019
4	Evidența prezentei, învoierilor, concediilor în condicile de prezenta	P.O. 03 - 05	2013
5	Actualizarea și transmiterea REVISAL	P.O. 03 - 06	2013
6	Eliberarea adeverințelor către salariați	P.O. 03 - 07	2013
7	Arhivarea documentelor	P.O. 06 - 08	2013
8	Intocmirea, actualizarea și aprobarea fiselor de post	P.O. 03 - 09	2019
9	Managementul conflictelor	P.O. 03 - 11	2013
10	Evaluarea performanțelor profesionale individuale ale personalului	P.O. 03 - 12	2019

**ACTIVITĂȚI MUZEU**

<b>Nr. Crt.</b>	<b>Denumirea procedurii operaționale</b>	<b>Cod procedură</b>	<b>An</b>
1	Controlul managerial intern pentru activitatea de gestiune de patrimoniu	P.O. 04 - 01	2017
2	Controlul managerial intern pentru activitatea cercetare – dezvoltare - proiecte	P.O. 04 - 02	2013
3	Controlul managerial intern pentru activitatea laborator - restaurare	P.O. 04 - 03	2013

4	Controlul managerial intern pentru muzee in teritoriu	P.O. 04 - 04	2013
5	Preluarea de bunuri din categoria descoperirilor arheologice intamplatoare	P.O. 04 - 05	2017
6	Activitatile specific domeniului arheologie preventiva		2018

### CONTABILITATE

Nr. Crt.	Denumirea procedurii operaționale	Cod procedură	An
1	Angajarea, lichidarea, ordonantarea si plata cheltuielilor	P.O. 05 - 01	2013
2	Contabilizarea activelor fixe	P.O. 05 - 02	2013
3	Organizarea si exercitarea controlului financiar preventiv	P.O. 05 - 03	2015
4	Controlul managerial intern pentru operatiunile de inventariere anuala a patrimoniului	P.O. 05 - 04	2013
5	Controlul managerial intern privind inregistrarea in contabilitate a activelor imobilizate	P.O. 05 - 05	2013
6	Controlul managerial intern pentru operatiunile de completarea registrului jurnal	P.O. 05 - 07	2013
7	Controlul managerial intern pentru operatiunile de completarea registrului inventar	P.O. 05 - 08	2013
8	Intocmirea foilor de parcurs	P.O. 05 - 09	2016

### AUDIT INTERN

Nr. Crt.	Denumirea procedurii operaționale	Cod procedură	An
1	Initierea auditului intern	P.O. 06 - 01	2019
2	Sedinta de deschidere	P.O. 06 - 02	2019
3	Colectarea si prelucrarea informatiilor	P.O. 06 - 03	2019
4	Analiza riscurilor	P.O. 06 - 04	2019
5	Elaborarea programului misiunii de audit	P.O. 06 - 05	2019
6	Colectarea si analiza probelor de audit	P.O. 06 - 06	2019
7	Revizuirea documentelor si constituirea	P.O. 06 - 07	2019
8	Sedinta de inchidere	P.O. 06 - 08	2019
9	Elaborarea proiectului raportului de audit intern	P.O. 06 - 09	2019
10	Elaborarea raportului de audit public intern	P.O. 06 - 10	2019
11	Urmarirea recomandarilor	P.O. 06 - 11	2019
12	Elaborarea planului de audit intern	P.O. 06 - 12	2019
13	Elaborarea Programului de Asigurare a Imbunatatirii Calitatii activitatii de audit public intern	P.O. 06 - 13	2020



## PROCEDURI DE SISTEM

<b>Nr. Crt.</b>	<b>Denumirea procedurii operaționale</b>	<b>Cod procedură</b>	<b>An</b>
1	Elaborarea procedurilor din cadrul sistemului de control intern managerial	P.S.01	2013
2	Managementul riscurilor	P.S.02	2013
3	Stabilirea obiectivelor	P.S.03	2013
4	Stabilirea si funcționarea funcțiilor sensibile	P.S.04	2013
5	Delegarea de sarcini/atribuțiuni	P.S.05	2013
6	Gestionarea abaterilor	P.S.06	
7	Semnalarea neregularităților	P.S.07	2013
8	Verificarea si evaluarea controlului	P.S.08	2013

## PROCEDURI CU STADIU NECUNOSCUȚ

<b>Nr. Crt.</b>	<b>Denumirea procedurii operaționale</b>	<b>Cod procedură</b>	<b>An</b>
1	Orele suplimentare	P.O. 03 –13	2020
2	Circuitul documentelor	P.O. 03 - 14	2020
3	Accesul persoanelor autorizate in depozitele arheologice	P.O. 04 - 06	2020

## Anexa VI: Propunere

# Regulamentul de Organizare și Funcționare (R.O.F.) al Muzeului de Istorie Națională și Arheologie

### Capitolul I. DISPOZIȚII GENERALE

Art.1. (1) Muzeul de Istorie Națională și Arheologie Constanța (denumit în continuare MINAC) este o instituție publică de cultură, de importanță națională, cu personalitate juridică, cu gestiune și patrimoniu distincte, finanțată din venituri proprii și subvenție acordată de ordonatorul principal de credit, Consiliul Județean Constanța.

(2) MINAC se află sub îndrumarea Ministerului Culturii și sub autoritatea Consiliului Județean Constanța.

Art.2. MINAC își desfășoară activitatea conform prevederilor: Legii nr.311/2003 a muzeelor și colecțiilor publice, republicată, în conformitate cu prevederile legislației române în vigoare; H.G. nr. 1341 din 31 octombrie 2007 (privind schimbarea clasificării MINAC din muzeu regional în muzeu de importanță națională); Legea nr. 153/2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice, cu modificările și completările ulterioare; Legii nr.53/2003-Codul Muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare și cu prevederile prezentului Regulament.

Art.3. (1) Sediul MINAC este în municipiul Constanța, Piața Ovidiu nr.12, jud. Constanța, imobil aflat în proprietatea Consiliului Județean Constanța și în administrarea MINAC.

(2) Toate actele, facturile, anunțurile, publicațiile etc. vor conține denumirea completă a instituției și indicarea sediului.

Art.4. MINAC își desfășoară activitatea urmând următoarele principii fundamentale care guvernează domeniile culturii și artei în România și Uniunea Europeană:

- 1) accesul la cultură reprezintă un element esențial al dezvoltării umane;
- 2) creativitatea culturală este o sursă a progresului uman;
- 3) cultura este un factor important al dezvoltării durabile;
- 4) cultura este un factor la creșterii calității vieții și al asigurării coeziunii sociale;
- 5) cercetarea și inovarea în domeniul patrimoniului cultural, precum și importanța culturii românești în contextul globalizării sunt elemente esențiale ale rolului unui muzeu modern.

### Capitolul II. SCOPUL ȘI OBIECTUL DE ACTIVITATE

Art.5. MINAC este o instituție culturală de importanță națională, aflată în serviciul comunității, și are ca obiective:

cercetarea, achiziționarea, teaurizarea, conservarea, restaurarea și valorificarea patrimoniului cultural național de natură arheologică, numismatică și istorică, mărturii materiale și spirituale ale existenței și evoluției comunităților umane, precum și ale mediului înconjurător, în scopul cunoașterii, educării și recreerii.

Art.6. Potrivit funcțiilor sale, obiectului de activitate, competențelor și structurii sale de organizare, MINAC are următoarele atribuții și obligații principale:

- a) Cercetarea fundamentală conform programelor anuale și de perspectivă pentru cunoașterea civilizațiilor și culturilor ce s-au succedat pe teritoriul istro-pontic, identificarea monumentelor și a obiectelor reprezentative pentru cultura materială și spirituală a popoarelor și comunităților de-a lungul timpului.
- b) Elaborarea de programe și proiecte culturale proprii, în concordanță cu strategia culturală promovată de Guvernul României (Strategia pentru cultură și patrimoniu național 2016-2022 și Programul de guvernare 2020-2024)
- c) Stabilirea de măsuri tehnice, economice, organizatorice, pentru aducerea la îndeplinire a programelor culturale aprobate, de a căror realizare răspunde;

- d) Constituirea, dezvoltarea și administrarea patrimoniului muzeal;
- e) Cercetarea științifică a patrimoniului și valorificarea acestuia prin cercetări arheologice, cercetări în biblioteci și arhive, comunicări, studii, cataloage, lucrări monografice și prin prezența la/sau organizarea de manifestări științifice (sesiuni, conferințe, congrese, simpozioane) în țară sau în străinătate;
- f) Schimburi internaționale cu publicațiile tipărite sub egida instituției (anualele de specialitate Pontica și Analele Dobrogei, seria Bibliotheca Tomitana sau concepte noi);
- g) Realizarea lucrărilor de investigare, restaurare, conservare și protejare a patrimoniului muzeal aflat în administrarea sa, în condiții conforme standardelor europene generale și a normelor elaborate de organisme de resort din România;
- h) Asigurarea integrității și securității bunurilor culturale care fac obiectul patrimoniului muzeal;
- i) Protecția și salvarea patrimoniului arheologic prin inventarierea și cartarea siturilor arheologice, investigarea lor cu mijloace non-invazive și invazive, precum și prin cercetări arheologice preventive și sistematice;
- j) Organizarea evidenței bunurilor din patrimoniul muzeal deținut și, după caz, declanșarea procedurii de clasare a bunurilor care fac obiectul patrimoniului muzeal;
- k) Constituirea și organizarea fondurilor documentare și a arhivei generale, precum și digitalizarea acestora;
- l) Punerea în valoare a patrimoniului cultural aflat în administrarea sa prin organizarea de expoziții permanente și temporare la sediul MINAC, la muzeele din județul Constanța aflate în administrarea sa, precum și în alte locuri din țară și din străinătate; organizarea de servicii de documentare deschise pentru public prin folosirea informației despre patrimoniul cultural deținut și despre instituție, potrivit normativelor în vigoare; angrenarea publicului de toate categoriile, prin mijloace specifice, într-un sistem educațional destinat familiarizării acestuia cu istoria țării noastre și istoria universală;
- m) Colaborarea permanentă cu publicul, cu mediile de informare, cu organizații neguvernamentale, organisme culturale, instituții de învățământ și cercetare-dezvoltare, organisme și foruri internaționale de specialitate;
- n) Realizarea de proiecte de cercetare și management privind patrimoniul național, istoria locală, regională și națională;
- o) Realizarea de proiecte de restaurare și valorificare a patrimoniului;
- p) Asigurarea punerii la dispoziție, pentru cercetare, și într-o formă ordonată și în condiții de deplină siguranță, a patrimoniului muzeal;
- q) Prevenirea folosirii patrimoniului muzeal în alte scopuri decât cele prevăzute de reglementările legale în vigoare;
- r) Alte atribuții prevăzute de lege, după caz.

### Capitolul III. **PATRIMONIUL**

Art.7. (1) Patrimoniul MINAC este format din drepturi și obligații asupra bunurilor mobile și imobile aflate în proprietatea publică a statului și în administrarea sa, asupra unor bunuri aflate în proprietate privată a MINAC, precum și a celor deținute cu orice titlu, pe care le administrează în condițiile legii, cu diligența unui bun proprietar.

(2) Patrimoniul MINAC poate fi îmbogățit și completat prin achiziții, donații, precum și prin preluarea în custodie sau transfer, cu acordul părților și în condițiile legii și a procedurilor interne, de obiecte, materiale și bunuri provenite din partea unor persoane juridice de drept public sau privat, sau a unor persoane fizice din țară sau din străinătate.

(3) Bunurile aflate în administrarea MINAC se gestionează potrivit dispozițiilor legale în vigoare, conducerea instituției fiind obligată să aplice măsurile de protecție prevăzute de lege în vederea protejării acestora.

#### III.1. **PATRIMONIUL CULTURAL MOBIL**

Art.8. MINAC administrează, cu toate drepturile și obligațiile ce decurg din această calitate, bunurile publice înscrise pe listele de inventar ale muzeului: bunuri culturale comune, bunuri culturale din categoria „fond” și bunuri culturale din categoria „tezaur” aparținând patrimoniului cultural național, potrivit normelor de clasificare stabilite prin Legea 182/2000 cu completările ulterioare, privind patrimoniul cultural mobil.

Art.9. MINAC poate concesiona sau închiria, cu respectarea normelor legale în materie, bunuri imobile avute în administrare, în special, în vederea derulării unor activități auxiliare prin care se oferă publicului servicii cultural-educative sau recreative, sau în vederea organizării unor activități susceptibile a obține venituri extrabugetare.

Art.10. MINAC poate da și lua cu împrumut (în custodie), cu respectarea legislației în materie, atât bunuri culturale, cât și alte categorii de bunuri.

### III.2. PATRIMONIUL IMOBIL

Art.11. MINAC deține în proprietate un imobil în localitatea Pantelimonul de Sus și un imobil în orașul Hârșova.

## Capitolul IV. BUGETUL DE VENITURI ȘI CHELTUIELI

Art.12. Cheltuielile curente și de capital ale MINAC sunt finanțate din subvenții acordate de la bugetul județului Constanța, alocate prin ordonatorul principal de credit, Consiliul Județean Constanța și din venituri proprii.

Art.13. MINAC realizează venituri proprii din:

- a) Comercializarea publicațiilor proprii sau ale terților din domeniul activității MINAC (cataloage, ilustrate, pliante, afișe etc.), în condițiile legii;
- b) Acordarea dreptului de reproducere a imaginilor;
- c) Taxe din vizitarea de către public a expozițiilor și din realizarea activităților de ghidaj;
- d) Executarea de replici după lucrări din patrimoniul instituției și comercializarea lor, în condițiile legii;
- e) Executarea de lucrări de restaurare și conservare sau investigații fizico-chimice a bunurilor culturale aparținând terților;
- f) Realizarea de cercetări arheologice preventive, diagnostice arheologice, supravegheri arheologice, studii istorico-arheologice, în baza unor contracte realizate între MINAC și beneficiari;
- g) Proiecte culturale și granturi de cercetare, inclusiv regiile acestora;
- h) Taxe de fotografiere sau filmare;
- i) Închirieri de spații și bunuri mobile;
- j) Închirieri de spații și bunuri mobile;
- k) Sponsorizări, în conformitate cu legislația în vigoare;
- l) Donații, în conformitate cu legislația în vigoare;
- m) Alte activități în conformitate cu obiectivele și atribuțiile instituției.

## Capitolul V. PERSONALUL ȘI CONDUCEREA

Art.14. (1) Pentru realizarea funcțiilor sale specifice, MINAC are o structură organizatorică proprie. În această structură sunt incluse și compartimentele ce îndeplinesc activitățile funcționale și administrative necesare, precum și activitățile auxiliare funcțiilor sale specifice de bază.

(2) Structura organizatorică a muzeului, numărul personalului și atribuțiile acestuia se aprobă de Consiliul Județean Constanța, prin hotărâre.

(3) Modificarea organigramei, a statului de funcții, numărul de personal și atribuțiile acestuia se realizează ori de câte ori este necesar pentru buna și optima funcționare a instituției.

Art.15. (1) Funcționarea MINAC este asigurată de personalul încadrat pe funcțiile prevăzute în statul de funcții aprobat de ordonatorul de credit (Consiliul Județean Constanța) și care își desfășoară activitatea în baza contractelor individuale de muncă;

(2) Ocuparea posturilor contractuale din cadrul MINAC se face prin concurs, organizat de conducerea instituției, potrivit legii;

(3) Personalul MINAC se structurează în: personal de conducere, personal de specialitate, personal auxiliar.

(4) Personalul contractual al MINAC va respecta normele de conduită profesională prevăzute de Codul administrativ (2019).

(5) Încetarea raporturilor de muncă se face conform legii.

Art.16. (1) Conducerea MINAC este exercitată de către Manager/Director general, desemnat, potrivit legii, în urma concursului de proiecte de management, pe baza contractului de management încheiat cu autoritatea contractantă;

(2) Managerul/Director general este numit cu respectarea condițiilor prevăzute în OUG nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, aprobată prin Legea nr. 269/2009, cu modificările și completările ulterioare.

(3) Managerul conduce întreaga activitate a instituției, pe care o reprezintă în raporturile cu autoritățile publice, instituții și organizații, precum și cu persoanele fizice și juridice din țară sau străinătate;

(4) În activitatea sa, managerul este ajutat de un Secretar științific și un Contabil șef, numiți prin decizie a managerului, în urma promovării concursurilor organizate pentru ocuparea posturilor respective.

Art.17. Managerul are următoarele atribuții:

a) asigură conducerea și buna administrare a activității curente a instituției și asigură instituirea unui climat normal de lucru în cadrul instituției;

b) coordonează nemijlocit activitatea tuturor structurilor organizatorice ale instituției;

c) aprobă măsurile de perspectivă pentru asigurarea continuității, pentru perfecționarea și specializarea personalului;

d) elaborează și propune spre aprobare Consiliului Județean Constanța proiectul de buget al instituției și statul de funcții al instituției;

e) reprezintă instituția în raporturile cu terții;

f) încheie acte juridice în numele și pe seama instituției, în limitele de competență stabilite prin contractul de management;

g) răspunde, potrivit legii, de angajarea, lichidarea și ordonanțarea cheltuielilor, în limita creditelor de angajament și a creditelor bugetare repartizate și aprobate, de realizarea veniturilor și de integritatea bunurilor încredințate instituției pe care o conduce;

h) răspunde, potrivit legii, de ținerea la zi a contabilității și de prezentarea la termen a situațiilor financiare asupra situației patrimoniului aflat în administrare și execuției bugetare, de organizarea sistemului de monitorizare a programului de achiziții publice și a programului de lucrări de investiții publice, de organizarea evidenței programelor, inclusiv a indicatorilor aferenți acestora, și de organizarea și ținerea la zi a evidenței patrimoniului, conform prevederilor legale;

i) decide, în calitate de ordonator de credite, asupra modului de utilizare a bugetului aprobat pentru instituție, cu respectarea prevederilor legale;

j) îndeplinește angajamentele asumate prin proiectul de management;

k) îndeplinește programele și proiectele asumate în cadrul programului minimal propriu aprobat de autoritatea contractantă, raportat la resursele alocate de către aceasta;

l) asigură respectarea destinației subvențiilor/alocațiilor bugetare aprobate de CJC;

m) înaintează Consiliului Județean Constanța situațiile financiare trimestriale și anuale, încadrându-se în termenele stabilite de lege;

- n) înaintează Consiliului Județean Constanța raportul de activitate anual, în termen de 30 de zile de la termenul legal stabilit pentru depunerea situațiilor financiare;
- o) înaintează către Consiliului Județean Constanța propuneri cu privire la actualizarea regulamentului de organizare și funcționare al instituției, dispune măsurile necesare pentru elaborarea și/sau dezvoltarea sistemului de control intern/managerial;
- p) angajează, promovează, premiază sau sancționează personalul instituției, concediază personalul salariat, la propunerea șefilor de secție și a conducătorilor compartimentelor de lucru, cu respectarea dispozițiilor legale în vigoare și pe baza evaluărilor anuale ale angajaților, cu respectarea criteriilor de performanță aprobate la nivel de instituție;
- q) negociază clauzele contractelor încheiate conform prevederilor Codului civil sau conform legilor speciale, în condițiile legii;
- r) dispune efectuarea evaluărilor anuale ale performanțelor salariaților, în condițiile legii;
- s) răspunde pentru stabilirea salariilor de bază și altor drepturi salariale, asigură promovarea personalului în funcții, grade și trepte profesionale și avansarea în gradații, în condițiile legii, astfel încât să se încadreze în sumele aprobate cu această destinație în bugetul propriu;
- t) aprobă centralizatorul anual al programării concediilor de odihnă ale salariaților MINAC;
- u) răspunde de organizarea activității de control financiar preventiv propriu și de cea de audit public intern, potrivit legii;
- v) avizează și propune spre aprobarea ordonatorului principal de credite, la termenele și în condițiile stabilite de acesta, statul anual de funcții, precum și statele de funcții modificate;
- w) stabilește măsuri privind protecția muncii și facilitează cunoașterea de către salariați a normelor de securitate a muncii;
- x) decide asupra componenței Consiliului de Administrație și a Consiliului Științific, în condițiile legii;
- y) asigură informarea operativă a membrilor Consiliului de Administrație asupra problemelor importante și a măsurilor luate;
- z) aprobă Regulamentul de Ordine Interioară (ROI) al instituției și orice alte norme privind disciplina tehnică, economică, ecologică, sanitară, administrativă, etc.;
- aa) aprobă fișele de post ale personalului MINAC și urmărește desfășurarea activității personalului subordonat;
- bb) supervizează programul de activitate științifică și programul editorial;
- cc) aprobă sau respinge pentru întregul personal dreptul la cumul în alte instituții;
- dd) ține direct legătura sau delegă personal pentru relația cu mass-media pentru a face cunoscute realizările și proiectele instituției, cât și a problemelor pe care le întâmpină muzeul în îndeplinirea acestora;
- ee) negociază cu sindicatele Contractul colectiv de muncă, ori de câte ori este nevoie;
- ff) exercită orice altă atribuție dată în competența sa, conform legislației în vigoare.

(2) În exercitarea atribuțiilor sale, managerul emite decizii.

(3) În absența managerului, conducerea instituției este asigurată de o persoană desemnată anterior de către acesta, în limita mandatului încredințat acesteia prin decizia managerului și în limitele legale.

(3) Managerul decide, în funcție de necesități și cu respectarea prevederilor legale în vigoare, constituirea de comisii permanente sau temporare pentru desfășurarea unor activități specifice.

Art.18. Secretarul științific (competențe, atribuții, responsabilități):

- a) ocuparea postului se face prin concurs de către un cercetător științific gradul I sau gradul II;
- b) secretarul științific se află în directă subordonare a managerului/directorului general;
- c) secretarul științific este direct răspunzător pentru întreaga activitate științifică a MINAC;

- d) secretarul științific elaborează și propune spre adoptare către Consiliul Științific și managerul/director general criteriile de performanță la nivelul instituției, în vederea evaluării anuale a performanțelor în activitatea științifică a salariaților;
- e) coordonează și controlează, împreună cu șefii secțiilor, activitatea secției Cercetare Dezvoltare și a secției Arheologie Preventivă;
- f) identifică surse de finanțare interne și externe, instituționale sau private pentru finanțarea de proiecte în domeniile de interes ale instituției;
- g) pregătește ordinea de zi și documentațiile ședințelor Consiliului Științific;
- h) păstrează documentele analizate în cadrul Consiliului Științific;
- i) întocmește răspunsurile pe baza rezoluției managerului/director general și a șefului secției de Cercetare Dezvoltare către instituții de cercetare și cultură;
- j) întocmește planul de activitate anual al MINAC;
- k) întocmește programele și proiectele de cercetare ale Centrului de studii ale civilizațiilor Mării Negre, care funcționează sub egida Academiei Române;
- l) întocmește raportul de activitate anual al MINAC;
- m) întocmește informări, sinteze, documentații de cercetare științifică și alte materiale solicitate de manager/director general și Consiliul Științific;
- n) participă la elaborarea de strategii și planuri tematice;
- o) coordonează editarea volumelor instituției Pontica și Analele Dobrogei, precum și a oricăror altor publicații periodice ale instituției care ar putea apărea în viitor;
- p) răspunde de asigurarea bazei documentare necesare pentru elaborarea temelor și lucrărilor aprobate prin Planul anual de cercetare științifică;
- q) coordonează activitatea editorială a instituției;
- r) verifică, la nivelul secțiilor pe care le coordonează, respectarea prevederilor "Codului de etică și integritate al personalului" MINAC.

#### Art.19. Contabilul șef (competențe, atribuții, responsabilități)

- a) Ocuparea postului se face prin concurs de către un economist;
- b) Relații de subordonare: răspunde pentru activitatea sa în fața managerului/director general și prezintă situația financiară a instituției în fața Consiliului de Administrație lunar sau ori de câte ori i se cere;
- c) exercită atribuțiile prevăzute de Legea contabilității și de celelalte acte normative în materie pentru funcția de contabil șef;
- d) răspunde de legalitatea operațiunilor financiare ale MINAC;
- e) asigură și răspunde de buna organizare și desfășurare a activității financiare a instituției, în conformitate cu legislația în vigoare;
- f) organizează și răspunde de întocmirea lucrărilor de planificare financiară;
- g) analizează și propune măsuri pentru creșterea veniturilor extrabugetare ale instituției;
- h) asigură îndeplinirea tuturor obligațiilor instituției către bugetul statului, unități bancare și terți;
- i) răspunde din punct de vedere financiar de realizarea integrală și la timp a activităților MINAC din Planul anual de activitate al instituției, prin identificarea de soluții financiare și alocare a fondurilor necesare, conform legislației în vigoare;
- j) organizează contabilitatea în cadrul instituției, în conformitate cu dispozițiile legale și asigură efectuarea corectă și la timp a înregistrărilor și inventarelor de bunuri;
- k) asigură întocmirea la timp a bilanțurilor contabile trimestriale și anuale și prezintă bilanțurile contabile trimestriale și anuale conducerii și consiliilor MINAC;

- l) angajează instituția prin semnătură, alături de managerul/director general al instituției, în toate operațiunile economico-financiare;
- m) răspunde de îndeplinirea atribuțiilor ce revin compartimentului financiar;
- n) rezolvă orice alte sarcini prevăzute în actele normative referitoare la activitatea financiar-contabilă;
- o) în lipsa contabilului șef, toate atribuțiile sale se exercită de către înlocuitorul său special desemnat;
- p) identifică surse de finanțare interne și externe, instituționale sau private pentru derularea activității MINAC, precum și pentru finanțarea de proiecte în domeniile de interes ale instituției;
- q) contabilul șef controlează activitatea personalului încărcat cu gestiune;
- r) asigură la nivelul Compartimentului Contabilitate-resurse umane respectarea prevederilor "Codului de etică și integritate al personalului" MINAC.
- s) organizează și exercită controlul financiar preventiv, conform OMFP nr. 923/2014, în baza Deciziei nr.14/03.03.2017;
- t) monitorizarea aplicării prevederilor Codului de Conduită a personalului din cadrul instituției;
- u) contribuie la rezolvarea pe cale amiabilă a situațiilor de încălcare a eticii din instituție;
- v) se ocupă de elaborarea, actualizarea și implementarea procedurilor disciplinare la nivelul instituției;
- w) întocmește rapoarte trimestriale privind respectarea normelor de conduită de către salariații MINAC.

Art.20. Activitatea directorului este sprijinită de Consiliul de Administrație, organ colectiv de conducere cu caracter deliberativ, conform Legii 311/2003, art. 27.1 și 27.2, alcătuit din 9 membri.

- a) componența, atribuțiile, organizarea și funcționarea consiliului de administrație se stabilesc prin regulament de organizare și funcționare, aprobat de autoritatea în subordinea căreia se află muzeele și colecțiile publice de drept public, potrivit dispozițiilor legale în vigoare;
- b) Consiliului de Administrație are în componență un președinte și opt membri, cu drept de vot egal, numiți prin decizie de către manager/director general și doi reprezentanți din instituție fără drept de vot:

Președinte: manager/directorul general;

Membri cu drept de vot: secretar științific, contabil șef, șefii de secție, reprezentant Consiliul Județean Constanța, încă un membru desemnat de manager dintre angajații MINAC;

Participanți fără drept de vot: secretar (desemnat de manager/director general), reprezentant sindical.

- c) Consiliul de Administrație se întrunește lunar la sediul instituției sau, conform unei proceduri aprobate, în format electronic, în ședințe ordinare sau ori de câte ori este necesar, în ședințe extraordinare;
- d) convocarea ședințelor ordinare se face de către managerul/director general, iar ședințele extraordinare se convoacă fie de către managerul/director general, fie de către cel puțin 1/3 din membrii Consiliului de Administrație;
- e) ședințele Consiliului de Administrație sunt prezidate de președinte și se pot ține în prezența a cel puțin jumătate plus 1 din numărul membrilor săi;
- f) dezbaterile Consiliului de Administrație au loc potrivit ordinii de zi, comunicată membrilor săi, cu cel puțin 24 ore înainte, prin grija secretarului;
- g) pentru adoptarea sau avizarea materialelor supuse dezbaterii este necesar votul a cel puțin jumătate plus 1 din membrii prezenți;
- h) procesele verbale ale ședințelor Consiliului de Administrație se consemnează procesul verbal de ședințe, semnat de către toți cei prezenți la ședință, numerotat, sigilat, parafat și înserat în registrul de ședință, aflat în grija cabinetului managerial;



i) în exercitarea atribuțiilor sale, Consiliul de Administrație adoptă hotărâri;

j) atribuțiile Consiliului de Administrație sunt următoarele:

- decide direcțiile de dezvoltare ale instituției;
- dezbate și avizează raportul anual de activitate și planul anual de activitate;
- analizează stadiul anual al lucrărilor majore întreprinse în cadrul muzeului și propune măsuri în consecință;
- inițiază organizarea de studii, sondaje, anchete, etc. privind conținutul și perspectivele dezvoltării și diversificării activităților muzeului;
- analizează și avizează măsurile de perfecționare și specializare a personalului;
- propune prioritățile în investiții, analizează și avizează modul de îndeplinire a planului de investiții, a planului de dotări generale, a celui de reparații capitale;
- analizează și propune măsuri de pază, securitate, protecție contra incendiilor, precum și orice alte măsuri de protejare a publicului și a bunurilor muzeului în diverse situații specifice;
- analizează și propune măsuri pentru asigurarea protecției personalului față de orice noxe la care acesta este supus în activitatea sa;
- analizează promovarea, premiarea sau alte forme de recompensare materială sau morală ori, după caz, sancționarea salariaților, pe baza analizei rezultatelor individuale;
- analizează propunerile privind taxele de intrare în muzeele instituției, de fotografiere și filmare, de prestare de servicii arheologice în baza unor contracte, pe care le transmite spre avizare managerului/director general, în vederea aprobării de către Consiliul Județean Constanța;
- avizează Regulamentul de Ordine Interioară (ROI) al instituției și îl transmite în vederea aprobării managerului/director general;
- analizează și avizează orice alte propuneri, memorii, materiale primite din partea salariaților și care au legătură cu condițiile generale de administrare și funcționare a muzeului;
- urmărește modul de utilizare a imaginii instituției (principii, valori, identitate vizuală, probitate științifică) și propune măsurile necesare, în cazul aducerii de prejudicii;
- analizează, dezbate și aprobă proiectele și contractele în care MINAC este parte;
- analizează propunerile Consiliului Științific și le propune spre aprobare managerului/director general;
- analizează stadiul trimestrial al programelor/proiectelor/lucrărilor aflate în derulare, în cadrul instituției și propune măsuri în consecință ;
- urmărește respectarea clauzelor prevăzute în contractul de management al managerului/directorului general și verifică modul în care sunt respectate acestea de către manager, precum și îndeplinirea obligațiilor asumate de acesta prin proiectul de management.

## Capitolul VI. ORGANISME CONSULTATIVE ȘI COMISII DE SPECIALITATE

Art.21. În exercitarea atribuțiilor sale, conducerea MINAC este ajutată de un Consiliu Științific cu rol consultativ, alcătuit din 9 membri, cercetători sau cadre didactice universitare cu recunoaștere unanimă în mediul științific/academic, din MINAC sau instituții externe:

- a) componența Consiliului Științific este următoarea: președinte, secretar științific, șapte membri, numiți prin decizie de către manager/director general;
- b) Consiliul Științific se întrunește trimestrial sau ori de câte ori este nevoie, sau, conform unei proceduri aprobate, în format electronic, se pronunță asupra programului anual de cercetare și a priorităților de finanțare și analizează trimestrial activitatea științifică a instituției;
- c) la ședințele Consiliului Științific pot fi invitați specialiști din MINAC și din afara MINAC;
- d) propunerile Consiliului Științific se adoptă cu majoritate simplă de voturi din numărul membrilor prezenți;

- e) dezbaterile Consiliului Științific se consemnează într-un registru de procese verbale;
- f) procesele verbale ale ședințelor se consemnează într-un registru special și concluziile și propunerile Consiliului Științific vor fi comunicate Consiliului de Administrație de către secretarul științific;
- g) Consiliul Științific are următoarele atribuții:
  - dezbate și avizează programul de cercetare științifică al instituției;
  - propune teme, direcții de cercetare, programe;
  - exercită controlul științific asupra activităților de cercetare din instituție;
  - analizează și avizează lucrările de cercetare elaborate de cercetătorii instituției, de alți salariați precum și cele realizate pe bază de contracte pe perioadă determinată;
  - propune promovarea, premiarea sau alte forme de recompensare materială și morală, sau, după caz, sancționarea salariaților angrenați în activitatea de cercetare, pe baza rezultatelor obținute în urma aplicării criteriilor de performanță la nivel de instituție;
  - propune Consiliului de Administrație componența comisiilor de examinare constituite pentru ocuparea unor posturi vacante de specialiști, precum și tematica acestor concursuri;
  - analizează și avizează publicațiile științifice elaborate sau publicate de MINAC;
  - analizează și propune Consiliului de Administrație modul de valorificare a lucrărilor științifice pe care le-a avizat;
  - avizează atât tematica, cât și conținutul științific al tuturor manifestărilor științifice;
  - organizează sesiuni de comunicări și rapoarte științifice în cadrul muzeului sau cu participarea altor specialiști;
  - avizează solicitările specialiștilor privind acordarea de burse, participarea la manifestări științifice și stagii de documentare în țară și în străinătate, care implică susținerea materială din partea muzeului;
  - analizează solicitările specialiștilor privind participarea la manifestări științifice și stagii de documentare în țară și în străinătate, și avizează oportunitatea acestora, în beneficiul instituției;
  - stabilește și menține legătura cu forurile științifice din domeniu;
  - îndeplinește orice alte atribuții de natură să asigure buna desfășurare a activității de cercetare științifică din cadrul muzeului;
  - analizează, aprobă sau respinge planul editorial al MINAC;
  - avizează cercetările arheologice sistematice și de salvare propuse de către specialiștii instituției (echipe, perioade, fonduri, proiecte pentru finanțări);
  - controlează rapoartele pentru autorizările de descărcare de sarcină arheologică a terenurilor din municipiu și județ;
  - coordonează activitatea de înregistrare a pieselor de patrimoniu;
  - coordonează repertorierea siturilor arheologice;
  - coordonează realizarea website-ului instituției;
  - susține aderarea specialiștilor instituției la organizații de specialitate internaționale (taxa colectivă plătită de instituții) și publicarea studiilor în reviste internaționale;
  - propune realizarea unor abonamente, prin instituție, la biblioteci virtuale cu obligația specialiștilor de a asigura o arhivă virtuală a instituției cu toate articolele și lucrările accesate;
  - asigură includerea șantierelor arheologice în lista șantierelor-școală pentru studenții români și străini (pe site-uri);
  - se ocupă de proiecte de cercetare și culturale cu finanțare națională și internațională.

Art.22. (1) În MINAC funcționează comisii de specialitate permanente sau temporare.

(2) Obiectivele, durata și modul de funcționare, precum și termenele de realizare a atribuțiilor și competențelor specifice se stabilesc, pentru fiecare comisie în parte, de Consiliul de Administrație. Înființarea comisiilor și numirea membrilor se stabilesc prin Decizia managerului/director general.

(3) La expirarea termenului pentru care au fost înființate sau la datele stabilite de Consiliul de Administrație, comisiile întocmesc rapoarte sau elaborează documentațiile solicitate de Consiliul de Administrație.

#### Art.23. Comisii permanente

(1) Comisia de achiziții și evaluări a bunurilor de patrimoniu funcționează potrivit prevederilor legale în materie, fiind compusă din manager, contabil șef, șefii de secții, și experți acreditați de Comisia Națională a Muzeelor și Colecțiilor;

(2) Comisia centrală de inventariere, care urmărește efectuarea inventarelor întregului patrimoniu al instituției, în condițiile și la termenele prevăzute de reglementările în vigoare, face propuneri pentru optimizarea activității de gestionare, de casare sau de declasare a bunurilor mobile, le supune aprobării conducerii și urmărește aplicarea lor;

(3) Comisia de casare, numită la nivelul instituției prin dispoziția managerului/director general și aprobată de Consiliul de Administrație, este formată dintr-un număr de 5 membri și este responsabilă de verificarea documentelor, de situația din teren și de întocmirea listelor de casare în funcție de realitățile obiective și cu respectarea legilor, instrucțiunilor și normelor legale în vigoare.

(4) Comisia de restaurare studiază și aprobă tratamentul propus și respectarea acestuia în procesul de restaurare al obiectelor de patrimoniu;

(5) Comisia pentru recepționarea lucrărilor de reparații capitale, care urmărește dacă lucrările corespund exigențelor și dacă sunt în concordanță cu documentația tehnică și economică avizată și aprobată;

(6) Comisia pentru protecție civilă, care funcționează în baza prevederilor legale în vigoare și a instrucțiunilor primite de la Inspectoratul pentru situații de urgență (ISU);

(7) Comisia tehnică PSI, care funcționează în baza prevederilor legale în vigoare;

(8) Comitetul de securitate și sănătate în muncă, care funcționează conform prevederilor Legii nr.319/2006;

(9) Comisia de control intern managerial la nivelul instituției, care funcționează în conformitate cu prevederile O.S.G.G. nr.400/2015 pentru aprobarea codului intern managerial al entităților publice cu modificările și completările ulterioare.

(10) Comisia de etică, constituită la nivelul instituției prin dispoziția managerului/director general și aprobată de Consiliul de Administrație.

Art.24. Comisii temporare. În funcție de necesități, Consiliul de Administrație numește comisii de inventariere a patrimoniului cultural și noncultural, comisii de disciplină și orice alte comisii impuse de necesități ocazionale.

### Capitolul VII. **STRUCTURA ORGANIZATORICĂ**

Art.25. (1) Pentru îndeplinirea atribuțiilor sale, managerul/director general are o structură organizatorică proprie, conform Organigramei instituției.

(2) Numărul maxim de posturi aprobat ale MINAC este de 85.

(3) Structura organizatorică cuprinde patru secții, patru compartimente și două laboratoare (Secția Cercetare Dezvoltare, având în componență un Compartiment de Istorie Modernă și Contemporană și un Laborator de Arheologie Subacvatică; Secția Arheologie Preventivă; Secția Expoziții și Muze în teritoriu, având în componență un Compartiment Promovare și Educație muzeală; Secția Patrimoniu Cultural, având în componență Laboratorul Zonal de Restaurare-Conservare; Compartimentul Administrativ; Compartimentul Contabilitate-Resurse umane).

(4) Secțiile sunt conduse de șefi de secții, care ocupă postul prin concurs; prin dispoziție sau prin fișele de post, este stabilit câte un înlocuitor pentru aceștia, în vederea preluării integrale a obligațiilor și atribuțiilor de serviciu, în perioada absenței titularului.

(5) Compartimentele și laboratoarele sunt conduse de personal desemnat, fără funcție remunerată.

(6) Șefii de secție au următoarele atribuții și responsabilități generale (cele specifice fiind detaliate pentru fiecare secție în parte):

- întocmește planul și raportul anual de activitate al secției;
- coordonează, îndrumă și controlează întreaga activitate a secției și răspunde de aceasta în fața conducerii muzeului;
- organizează și conduce activitatea de cercetare științifică din cadrul secției și, în același timp, desfășoară, în mod nemijlocit, munca de cercetare științifică, prin participarea la elaborarea lucrărilor incluse în planul de cercetare;
- se ocupă, în colaborare directă cu Consiliul științific, de valorificarea, prin publicații, a lucrărilor de cercetare și de realizare a materialelor de promovare, specifice muzeului;
- coordonează și răspunde de activitatea de îmbogățire a colecțiilor, de depozitarea, păstrarea și circulația bunurilor muzeale, cu respectarea normelor de conservare științifică;
- coordonează și răspunde de activitatea de evidență muzeală;
- coordonează și răspunde de valorificarea expozițională a patrimoniului, prin organizarea de expoziții permanente și temporare și de întocmire a documentației aferente;
- întocmește evaluările anuale ale personalului din subordine și solicită, când este cazul, aprecierile Consiliului științific;
- propune conducerii instituției premiarea sau, după caz, sancționarea personalului din subordine;
- urmărește folosirea judicioasă a bazei materiale a secției și face propuneri pentru îmbogățirea ei;
- urmărește buna funcționare a sistemului de pază, a sistemului antiefracție și P.S.I.;
- se ocupă de îmbunătățirea activității și de asigurarea unor condiții optime de muncă;
- coordonează activitatea de pregătire și perfecționare a personalului și participă la realizarea programelor de pregătire;
- colaborează și informează conducerea instituției în legătură cu toate aspectele activității secției, luând măsuri, de comun acord, pentru rezolvarea sarcinilor acesteia.

#### Art.26. Secția CERCETARE DEZVOLTARE

(1) Se subordonează administrativ managerului/director general și științific secretarului științific;

(2) Organizare: - este condusă de un șef de secție;

- are în componență LABORATORUL de ARHEOLOGIE SUBACVATICĂ și COMPARTIMENTUL de ISTORIE MODERNĂ ȘI CONTEMPORANĂ

(3) Atribuții: - participă la elaborarea planului anual de cercetare al instituției, cu propuneri specifice secției;

- elaborează planul editorial anual;
- elaborează studii de specialitate;
- efectuează cercetări arheologice;
- valorifică științific rezultatele cercetărilor prin comunicări și studii de specialitate;
- inițiază și participă la realizarea de studii interdisciplinare;
- colaborează la organizarea expoziției de bază a MINAC și propune teme pentru expoziții temporare;
- elaborează documentații pentru proiecte de cercetare științifică naționale și internaționale;
- elaborează documentațiile pentru proiectele în care MINAC este partener;
- identifică surse de finanțare și elaborează documentații de proiecte în domeniile de interes pentru instituție;
- asigură editarea anualelor Pontica și Analele Dobrogei.

(4) Secția este condusă de un șef de secție;

a) Cerințele postului: ocuparea postului se face prin concurs de către un cercetător științific gradul I, II sau III;

b) Responsabilitate: este direct răspunzător pentru activitatea secției;

c) Atribuții: - întocmește planul anual și raportul anual de activitate ale secției;

- îndrumă, controlează și răspunde de întreaga activitate din cadrul secției;
- organizează și conduce activitatea de cercetare științifică a secției;
- desfășoară în mod nemijlocit muncă de cercetare științifică, prin participarea la elaborarea lucrărilor incluse în planul anual de cercetare;
- propune conducerii muzeului premiarea sau, după caz, sancționarea personalului din subordine;
- identifică surse de finanțare interne și externe, instituționale sau private pentru finanțarea de proiecte în domeniile de interes ale instituției;
- întocmește evaluări anuale ale personalului din subordine, în baza criteriilor de performanță științifică aprobate de Consiliul Științific;
- răspunde de asigurarea bazei documentare necesare pentru elaborarea temelor și lucrărilor aprobate prin Planul anual de cercetare științifică;
- propune reorganizarea colectivelor de lucru și numirea șefilor de colective;
- se preocupă de pregătirea profesională și atestarea membrilor secției;
- ia orice alte măsuri necesare pentru buna funcționare a secției și răspunde pentru acestea;
- asigură în cadrul secției respectarea prevederilor "Codului de etică și integritate al personalului" MINAC;
- coordonează, împreună cu secretarul științific, activitatea editorială a instituției.

Art.27. Responsabil LABORATOR de ARHEOLOGIE SUBACVATICĂ

a) Responsabilul este desemnat de către manager/director general, din personalul instituției care posedă un act de absolvire a unor cursuri de arheologie subacvatică;

b) Responsabilitate: coordonează activitatea științifică a MINAC în domeniul arheologiei subacvatice.

c) Atribuții: - îndrumă și coordonează activitatea Laboratorului de arheologie subacvatică;

- întocmește planul anual de activitate al Laboratorului de arheologie subacvatică;
- propune condițiile de pregătire profesională specifice activității arheologice subacvatice, cu respectarea prevederilor legale;
- identifică surse de finanțare interne și externe, instituționale sau private pentru finanțarea de proiecte în domeniul de interes;
- asigură respectarea de către subordonați a prevederilor "Codului de etică și integritate al personalului" MINAC;
- întocmește evaluări anuale ale personalului din cadrul Laboratorului de arheologie subacvatică.

Art.28. Responsabil COMPARTIMENT ISTORIE MODERNĂ și CONTEMPORANĂ

a) Responsabilul este desemnat de către manager/director general, din personalul compartimentului care are preocupări științifice în domeniul specific;

b) Atribuții: - este direct răspunzător de depozitarea, manevrarea și siguranța patrimoniului de istorie modernă și contemporană;

- desfășoară în mod nemijlocit și coordonează muncă de cercetare științifică, prin participarea la elaborarea lucrărilor incluse în planul anual de cercetare;

- organizeaza activități muzeal-educative (expoziții tematice, evenimente omagiale și comemorative etc.);
- răspunde de asigurarea bazei documentare necesare pentru elaborarea temelor și lucrărilor aprobate prin Planul anual de cercetare științifică;
- supraveghează și controlează activitatea de fișare și clasarea a patrimoniului;
- controlează introducerea de date pentru baza de date a patrimoniului MINAC;
- verifică depozitarea și evidența patrimoniului MINAC (incluzând și colecțiile muzeale din teritoriu);
- participă la realizarea volumului Analele Dobrogei;

#### Art.29. Secția EXPOZIȚII ȘI MUZEE ÎN TERITORIU

(1) Relații: se subordonează administrativ și managerului/director general și științific secretarului științific;

(2) Organizare: - este condusă de un șef de secție;

- are în componere un COMPARTIMENT DE PROMOVARE ȘI EDUCAȚIE MUZEALĂ;

(3) Atribuții: - participă la elaborarea planului anual de activitate al instituției, cu propuneri specifice secției;

- are ca sarcină întocmirea planurilor tematice de expoziții, întocmirea dosarelor de expoziții (în țară și străinătate), întocmirea, urmărirea și finalizarea dosarelor de export temporar sau definitiv; execuția, montarea, demontarea, recuperarea și depozitarea adecvată a tuturor elementelor adiacente sau componente ale expozițiilor (fotografii, desene, panouri etc.); întocmirea și arhivarea dosarelor de expoziții;

- asigură funcționarea în bune condiții a expoziției de bază a MINAC și a Edificiului Roman cu Mozaic;

- valorifică științific și expozițional patrimoniul cultural din proprietatea MINAC;

- gestionează și administrează bazele arheologice de la Adamclisi, Histria, Hârșova, Capidava, Pantelimon, Murfatlar;

- asigură organizarea depozitării și manevrării în siguranța a patrimoniului;

- colaborează cu alte secții pentru evitarea distrugerii patrimoniului mobil;

- îndrumă și controlează activitatea de evidență a patrimoniului în punctele muzeale din județ;

- identifică surse de finanțare interne și externe, instituționale sau private pentru finanțarea de proiecte în domeniile de interes ale instituției;

- ia orice alte măsuri necesare pentru buna funcționare a secției și răspunde pentru acestea.

(4) În cadrul secției funcționează filiale/puncte muzeale Complexul muzeal „Tropaeum Traiani” Adamclisi, Muzeul „Axiopolis” Cernavodă, Muzeul „Carsium” Hârșova, Complexul muzeal Histria și Complexul muzeal Capidava, fără personalitate juridică, organizate conform prevederilor art.21, alin.2 din Legea muzeelor și colecțiilor publice nr.311/2003, republicată;

a) Filialele/Punctele muzeale sunt organizate și funcționează ca structuri – puncte de lucru în cadrul MINAC, iar activitatea lor este una expozițională și funcțională;

b) Activitatea expozițională presupune organizarea și protecția expozițiilor din cadrul punctelor muzeale;

c) Activitatea funcțională implică activitatea administrativă și de comercializare cu amănuntul de suveniruri, cărți, albume fotografii, replici de piese din patrimoniul MINAC ș.a.m.d.

d) Activitatea funcțională de comercializare implică dotarea punctelor muzeale respective cu aparatura specifică, respectiv case de marcat, potrivit legii.

(5) Secția este condusă de un șef de secție.

a) Cerințele postului: ocuparea postului se face prin concurs de către un cercetător științific / muzeograf / conservator, cu experiență dovedită în domeniul muzeal de minim 5 ani, cunoscător al unei limbi de circulație internațională.

c) Responsabilitate: este direct răspunzător de depozitarea, manevrarea și siguranța patrimoniului mobil expus în expoziția de bază și la Edificiul roman cu mozaic, precum și la punctele muzeale din județul Constanța enumerate la alineatul (4);

d) Colaborează cu alte secții pentru evitarea oricăror situații de distrugere a patrimoniului mobil;

e) Atribuții: - întocmește planul anual și raportul anual de activitate ale secției;

- îndrumă, controlează și răspunde de întreaga activitate din cadrul secției;
- organizează și conduce activitatea muzeal-educativă a secției;
- desfășoară în mod nemijlocit muncă de cercetare științifică, prin participarea la elaborarea lucrărilor incluse în planul anual de cercetare;
- propune conducerii muzeului premierea sau, după caz, sancționarea personalului din subordine;
- identifică surse de finanțare interne și externe, instituționale sau private pentru finanțarea de proiecte în domeniile de interes ale instituției;
- întocmește evaluări anuale ale personalului din subordine, în baza criteriilor de performanță științifică și a sarcinilor cuprinse în fișele de post ;
- răspunde de asigurarea bazei documentare și logistice necesare pentru elaborarea temelor expoziționale aprobate prin Planul anual de activitate al instituției;
- propune reorganizarea colectivelor de lucru și numirea conducătorilor acestora;
- se preocupă de pregătirea profesională și atestarea personalului secției;
- elaborează documentații pentru proiecte în care MINAC este partener;
- asigură respectarea de către personalul din secție a prevederilor "Codului de etică și integritate al personalului" MINAC;
- ia orice alte măsuri necesare pentru buna funcționare a secției și răspunde pentru acestea.

Art.30. În cadrul secției funcționează COMPARTIMENTUL PROMOVARE și EDUCAȚIE MUZEALĂ, prin care sunt coordonate toate activitățile instituției care au ca obiect interacțiunea cu publicul.

a) Compartimentul este coordonat de un responsabil;

a) Responsabilul este desemnat de către manager/director general, din personalul secției;

c) Atribuții: - îndrumă și coordonează activitatea Compartimentului Promovare și educație muzeală;

- întocmește planul anual de activitate al Compartimentului Promovare și educație muzeală;
- colaborează la campaniile de publicitate realizate de MINAC și la concepția materialelor de promovare;
- inițiază direcții și programe în vederea actualizării ofertei culturale pentru publicul larg;
- inițiază și efectuează sondaje în rândul grupurilor țintă de vizitatori;
- reprezintă MINAC în relațiile cu alți operatori culturali naționali;
- propune programe de activitate educațională specifice compartimentului;
- propune modalități de promovare a instituției și activităților culturale și științifice desfășurate de către MINAC;
- coordonează relația cu mass-media locală și națională;
- coordonează activitatea de promovare a instituției în mediul fizic și online;
- asigură postarea informațiilor pe website-ul și paginile de social media ale MINAC;

- identifică surse de finanțare interne și externe, instituționale sau private pentru finanțarea de proiecte în domeniul de interes;
- asigură accesul la informațiile publice, conform legislației în vigoare;
- asigură respectarea de către subordonați a prevederilor "Codului de etică și integritate al personalului" MINAC;
- întocmește evaluări anuale ale personalului din cadrul Compartimentului Promovare și educație muzeală.

#### Art.31. Secția ARHEOLOGIE PREVENTIVĂ

(1) Relații: se subordonează administrativ managerului/director general și științific secretarului științific;

(2) Organizare: este condusă de un șef de secție;

(3) Atribuții: - participă la elaborarea planului anual de activitate al instituției, cu propuneri specifice secției;

- întreprinde și coordonează investigații arheologice de teren;
- întreprinde cercetări de teren în vederea salvării și înregistrării siturilor și materialelor arheologice, atunci când situațiile impun acest lucru;
- întreprinde supraveghere și cercetare arheologică preventivă la obiectivele ce urmează a fi descărcate de sarcină arheologică;
- întreprinde cercetări sistematice și de salvare conform planului anual aprobat de Consiliul de Administrație;
- întocmește diagnoze arheologice;
- efectuarea oricăror cercetări va fi însoțită de întocmirea jurnalelor de șantier și de documentație grafică, topografică și/sau fotografică a obiectivelor cercetate;
- elaborează rapoarte tehnice de săpătură și rapoartele anuale asupra săpăturilor arheologice;
- valorifică științific rezultatele cercetărilor întreprinse prin rapoarte, comunicări, studii și articole;

(4) Secția este condusă de un șef de secție;

a) Cerințele postului: ocuparea postului se face prin concurs de către un cercetător științific / arheolog / muzeograf / conservator înscris în Registrul Arheologilor din România și cu experiență dovedită în practica arheologică;

b) Responsabilitate: coordonează activitatea secției și buna desfășurare a activităților specifice, conform legislației în vigoare și a procedurilor interne.

c) Colaborează cu alte instituții ca Direcția Județeană pentru Cultură Constanța și Poliția Patrimoniu pentru evitarea oricăror situații de distrugere a patrimoniului imobil și mobil.

d) Atribuții: - întocmește planul anual și raportul anual de activitate ale secției;

- îndrumă, controlează și răspunde de întreaga activitate din cadrul secției;
- organizează și conduce activitatea de cercetare științifică a secției;
- desfășoară în mod nemijlocit muncă de cercetare științifică, prin participarea la elaborarea lucrărilor incluse în planul anual de cercetare;
- propune conducerii muzeului premiarea sau, după caz, sancționarea personalului din subordine;
- identifică surse de finanțare interne și externe, instituționale sau private pentru finanțarea de proiecte în domeniile de interes ale instituției;
- întocmește evaluări anuale ale personalului din subordine, solicitând în prealabil aprecierile Consiliului Științific (acolo unde este cazul);



- răspunde de asigurarea bazei documentare necesare pentru elaborarea temelor și lucrărilor aprobate prin Planul anual de cercetare științifică;
- propune reorganizarea colectivelor de lucru și numirea șefilor de colective;
- elaborează documentații pentru proiecte în care MINAC este partener;
- se preocupă de pregătirea profesională și atestarea membrilor secției;
- asigură respectarea de către personalul secției a prevederilor "Codului de etică și integritate al personalului" MINAC;
- ia orice alte măsuri necesare pentru buna funcționare a secției și răspunde pentru acestea.

#### Art.32. Secția PATRIMONIUL CULTURAL

(1) Relații: se subordonează administrativ managerului/directorului general și științific secretarului științific;

(2) Organizare: - este condusă de un șef de secție;

- are în componență un LABORATOR ZONAL de RESTAURARE-CONSERVARE

(3) Atribuții: - are ca obiect al muncii depozitarea și evidența întregului patrimoniu cultural inventariat al instituției;

- gestionează baza de date privitoare la patrimoniul istorico-arheologic și numismatic al instituției;

- are ca obiect al muncii depozitarea și evidența întregului patrimoniu din punctele muzeale din județul Constanța: Adamclisi, Cernavodă, Histria, Hârșova, Capidava;

- coordonează activitățile de depozitare, manevrare și siguranță a patrimoniului;

- colaborează cu alte secții pentru evitarea distrugerii patrimoniului mobil;

- valorifică științific patrimoniul cultural din administrarea MINAC.

(4) Secția este condusă de un șef de secție.

a) Cerințele postului: ocuparea postului se face prin concurs de către un cercetător / muzeograf / conservator cu vechime în domeniul muzeal de minim 5 ani;

b) Responsabilitate: este direct răspunzător de depozitarea, manevrarea și siguranța patrimoniului mobil;

c) Colaborează cu alte instituții ca Direcția Județeană pentru Cultură Constanța și Poliția Patrimoniu pentru evitarea oricăror situații de distrugere a patrimoniului mobil.

d) Atribuții: - întocmește planul de activitate și raportul de activitate anual ale secției;

- îndrumă, controlează și răspunde de întreaga activitate din cadrul secției;

- organizează și coordonează activitatea de cercetare științifică a secției;

- organizează și coordonează activitatea de valorificare culturală a patrimoniului;

- propune conducerii muzeului premiera sau, după caz, sancționarea personalului din subordine;

- identifică surse de finanțare interne și externe, instituționale sau private pentru finanțarea de proiecte în domeniile de interes ale instituției;

- întocmește evaluări anuale ale personalului din subordine, pe baza criteriilor de apreciere ale performanțelor științifice adoptate la nivel de instituție și pe baza atribuțiilor prevăzute în fișele de post;

- răspunde de asigurarea bazei documentare necesare pentru elaborarea temelor și lucrărilor aprobate prin Planul anual de cercetare științifică;

- propune reorganizarea colectivelor de lucru și numirea șefilor de colective;

- se preocupă de pregătirea profesională și atestarea membrilor secției;

- elaborează documentații pentru proiecte în care MINAC este partener;

- îndrumă și controlează activitatea de fișare și clasarea a patrimoniului;
- controlează introducerea de date pentru baza de date a patrimoniului MINAC;
- asigură respectarea de către personalul din subordine a prevederilor "Codului de etică și integritate al personalului" MINAC;
- ia orice alte măsuri necesare pentru buna funcționare a secției și răspunde pentru acestea.

Art.33. Responsabil LABORATOR ZONAL de RESTAURARE – CONSERVARE.

a) Responsabilul este desemnat de către manager/director general, din personalul laboratorului care are competențe profesionale în domeniul specific;

b) Atribuții: - este direct răspunzător de activitatea de restaurare – conservare desfășurată în Laboratorul zonal de restaurare-conservare;

- îndrumă și controlează activitatea de restaurare-conservare a patrimoniului mobil din ceramică, sticlă, metal și piatră, conform pregătirii specialiștilor;
- participă la realizarea proiectelor expoziționale, prin activități care presupun operațiuni de conservare activă sau restaurare a obiectelor;
- administrează și controlează producția de replici după piese din patrimoniul MINAC, în vederea obținerii de fonduri extrabugetare;
- întocmește planul anual de activitate al Laboratorului zonal de restaurare-conservare;
- propune programe de activitate specifice compartimentului;
- identifică surse de finanțare interne și externe, instituționale sau private pentru finanțarea de proiecte în domeniul de interes;
- asigură respectarea de către subordonați a prevederilor "Codului de etică și integritate al personalului" MINAC;
- întocmește evaluări anuale ale personalului din cadrul Laboratorului zonal de restaurare-conservare.

Art.34. Șefii de secție vor prezenta Consiliului de Administrație rapoarte de activitate semestriale.

Art.35. Activitatea financiar-contabilă și de personal se realizează de către COMPARTIMENTUL CONTABILITATE ȘI RESURSE UMANE.

(1) Relații: este subordonat administrativ managerului/director general.

(2) Organizare: compartimentul este condus de contabilul șef.

(3) Atribuții: - organizează și asigură funcționarea în bune condițiuni a contabilității valorilor ce constituie patrimoniul economic al muzeului;

- asigură efectuarea corectă și la timp a tuturor înregistrărilor contabile privind fondurile fixe și calculul amortizării acestora, mijloace circulante, cheltuieli de funcționare, circulația și calculul conturilor, investițiile, rezultatele financiare;
- asigură respectarea cu strictețe a prevederilor legale privind integritatea patrimoniului economic și ia toate măsurile legale pentru întregirea acestuia în cazul în care a fost păgubit;
- organizează inventarierea periodică a tuturor valorilor aflate în evidențele contabile, urmărește definitivarea, potrivit legii, a rezultatelor inventarierii;
- întocmește lunar bilanța de verificare pentru conturile sintetice și cele analitice și urmărește concordanța dintre acestea;
- întocmește situația principalilor indicatori, bilanțurile trimestriale și anuale și coordonează întocmirea raportului explicativ la acestea;
- prezintă spre aprobare managerului/director general bilanțul și raportul explicativ, participă la analiza rezultatelor economice și financiare pe baza datelor de bilanț și urmărește modul de îndeplinire a sarcinilor ce-i revin potrivit procesului verbal de analiză;
- participă la organizarea și perfecționarea sistemului informațional în domeniu;

- exercită, potrivit legii, controlul financiar preventiv privind legalitatea, necesitatea, oportunitatea și eficiența operațiunilor;
- îndeplinește orice alte activități în domeniul financiar-contabil stabilite prin actele normative în vigoare;
- organizează activitatea gestiunilor tuturor muzeelor instituției din județul Constanța.

(4) În cadrul Compartimentului Contabilitate și Resurse Umane își desfășoară activitatea și personalul angajat să gestioneze resursa umană din instituție, îndeplinind următoarele atribuții:

- întocmește contractele individuale de muncă ale angajaților și actele adiționale la contractele individuale de muncă;
- întocmește și actualizează, ori de câte ori este necesar, statul de personal al instituției;
- asigură coordonarea procesului de evaluare a performanțelor profesionale individuale și gestionarea documentației aferente;
- asigură întocmirea fișelor de post și gestionarea acestora;
- monitorizează aplicarea dispozițiilor legale privind timpul de muncă și de odihnă, asigură aplicarea dispozițiilor legale cu privire la salarizarea, promovarea în funcții, grade și trepte profesionale a personalului instituției, sancționarea, pensionarea, acordarea de sporuri și alte drepturi de personal prevăzute de lege;
- efectuează calculul vechimii în muncă a salariaților și întocmește documentația privind avansarea în gradația corespunzătoare;
- întocmește, eliberează legitimațiile de serviciu ale salariaților;
- asigură organizarea și secretariatul concursurilor pentru ocuparea în condițiile legii a posturilor vacante din cadrul instituției;
- întocmește situațiile statistice specifice activității de personal, respectiv cele referitoare la numărul personalului, încadrarea acestuia, fondul de salarii etc.;
- urmărește respectarea prevederilor legale referitoare la planificarea și efectuarea concediilor de odihnă de către salariații instituției;
- întocmește și răspunde de păstrarea în condițiile legii a documentelor de personal ale angajaților instituției;
- completează și operează în programul REVISAL;
- eliberează la solicitarea angajatului documente care atestă activitatea desfășurată de acesta, vechimea în muncă, în meserie, în specialitate;
- întreprinde demersurile legale în vederea promovării personalului în grade și trepte profesionale și avansări în gradații, potrivit legii;
- asigură și răspunde de aplicarea corectă a prevederilor legale privind sistemul de salarizare a personalului instituției;
- întocmește și depune la organele fiscale declarațiile lunare pentru angajații MINAC;
- gestionează declarațiile de avere și interese ale personalului din conducerea MINAC;
- îndeplinește orice alte atribuții date în competența sa prin lege.

Art.36. Activitatea de reparații și mentenanță se realizează de către COMPARTIMENTUL ADMINISTRATIV.

(1) Relații: este subordonat administrativ managerului/director general.

(2) Organizare: compartimentul este condus de un responsabil, desemnat de manager/director general, dintre salariații care activează în cadrul acestuia;

(3) Atribuții: - asigură activitățile de îngrijire a tuturor sediilor instituției (muzee, laborator și baze arheologice);

- asigură activitățile de mentenanță tehnică uzuală a instalațiilor electrice, sanitare, termice, mecanice din instituție; când acest lucru depășește competența personalului MINAC, înștiințează conducerea și, împreună cu aceasta, identifică soluțiile adecvate;
- colaborează și contribuie la activitățile de manipulare a patrimoniului, când acest lucru este posibil, în cazul organizării unor expoziții, relocalare în depozite ș.a.m.d.;
- se ocupă de organizarea tehnică a evenimentelor culturale organizate de MINAC (expoziție permanentă, expoziții temporare etc.);
- intervine pentru a stopa degradarea clădirilor instituției, prin lucrări de întreținere și reparație, atunci când nivelul acestor reparații nu depășește competențele profesionale ale personalului din compartiment;
- recepționează mijloacele fixe, materiale etc., care intră în gestiunea instituției;
- asigură mentenanța, deplasarea și transportul în condiții de siguranță cu autoturismele instituției;

#### Art.37. Responsabil COMPARTIMENT ADMINISTRATIV.

a) Este desemnat de către manager/director general, din personalul compartimentului care are competențe profesionale în domeniul specific;

b) Atribuții: - este direct răspunzător de activitatea Compartimentului Administrativ;

- îndrumă și controlează activitatea de îngrijire și mentenanță;
- administrează și controlează materialele necesare îndeplinirii sarcinilor specifice ale compartimentului;
- întocmește planul anual de activitate al Compartimentului Administrativ;
- propune etapele de execuție a activităților propuse în planul anual de activitate;
- propune programe de formare și perfecționare profesională pentru personalul din subordine;
- întocmește necesarul de materiale și bănesc pentru lucrările curente de îngrijire și mentenanță;
- întocmește diligențele necesare, în cazul unor lucrări de mentenanță sau reparații care necesită angajarea de terți prestatori de servicii;
- asigură respectarea de către subordonați a prevederilor "Codului de etică și integritate al personalului" MINAC;
- întocmește evaluări anuale ale personalului din cadrul Compartimentului Administrativ.

### Capitolul VIII. **DISPOZIȚII FINALE**

Art.38. (1) MINAC dispune de ștampilă proprie.

(2) Instituția are arhivă proprie în care se păstrează conform prevederilor legale :

- copii după Actele normative de înființare;
- documentele financiar contabile, planul și programul de activitate, dări de seamă, statistici;
- corespondență;
- alte documente potrivit legii.

(3) Orice funcție de execuție și de conducere exclude a priori persoanele cu condamnări penale.

Art.39. (1) Prezentul Regulament de Organizare și Funcționare se completează de drept cu actele normative apărute ulterior.

(2) În temeiul prezentului regulament și cu respectarea dispozițiilor legale în vigoare, managerul/director general răspunde de elaborarea Regulamentului de Ordine Interioară al instituției.

(3) Orice modificare și completare a prezentului regulament va fi propusă de Consiliul de Administrație în vederea aprobării de către Comisia Națională a Muzeelor și Colecțiilor (conform Legii 182/2000, art. 55, lit. k) și de către autoritatea tutelară, Consiliul Județean Constanța.

(4) Modificările vor fi aduse la cunoștința angajaților, sub semnătură, în șapte zile de la aprobare. Aceleași prevederi se aplică și în cazul fișelor de post.

(5) Modificările în regulament și în fișele posturilor care derivă din schimbarea legislației în vigoare vor fi operate și aduse la cunoștința angajaților în termen de trei zile de la primirea (conform numărului de înregistrare de la secretariat) a respectivelor ordine, hotărâri, decizii sau legi.

Art.40. (1) Regulile și normele stabilite prin prezentul Regulament, se aplică tuturor angajaților instituției, indiferent de durata contractului de muncă, cât și celor care lucrează în instituție ca detașați.

(2) Toți angajații instituției au obligația și răspund de:

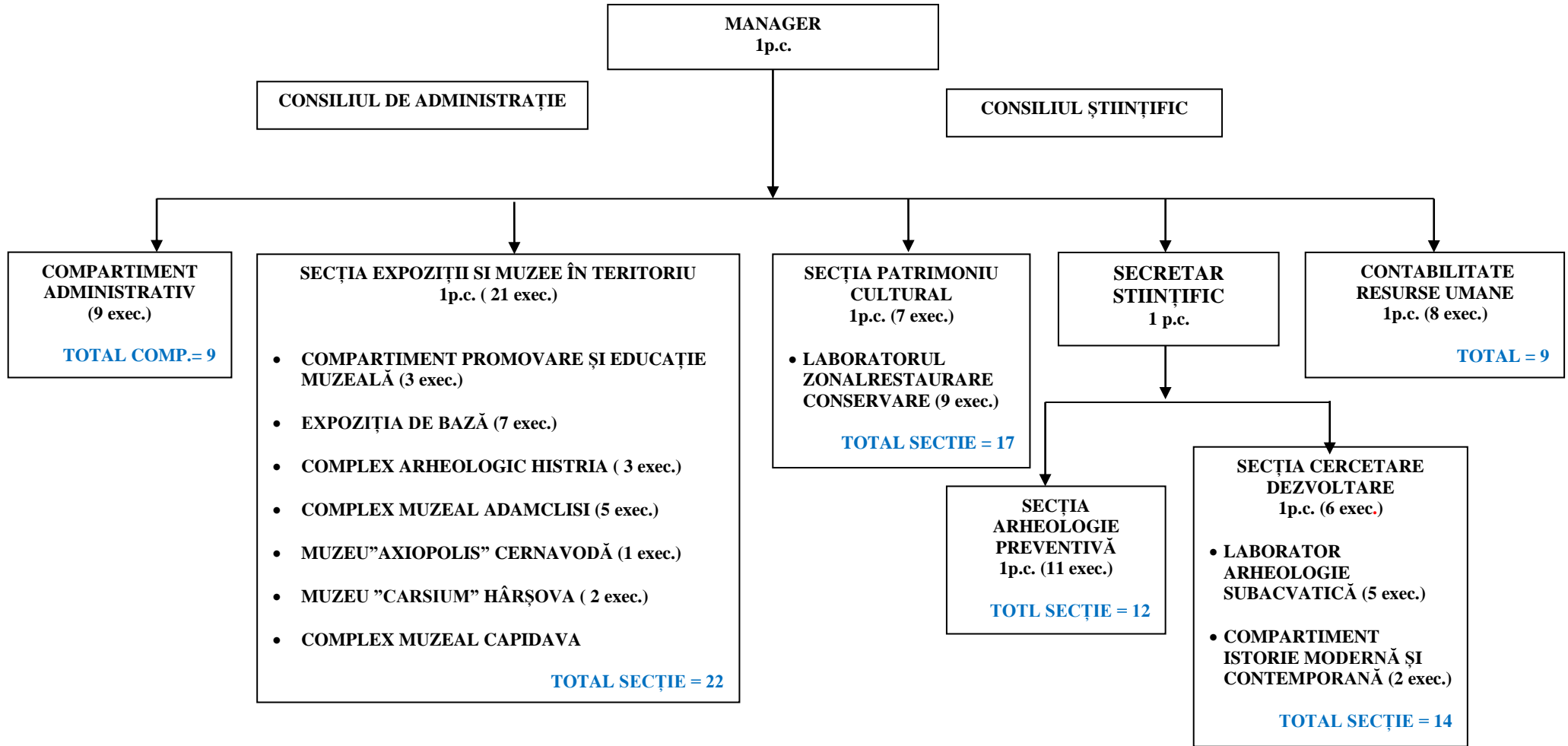
a) respectarea și aplicarea prevederilor Codului administrativ 2019;

b) păstrarea și conservarea tuturor bunurilor din patrimoniul muzeal, conform Legii muzeelor și a colecțiilor publice nr. 311/2003, republicată, Ordonanței Guvernului nr. 43/2000 privind protecția patrimoniului arheologic și declararea unor situri arheologice ca zone de interes național, republicată (r2), Ordinului Ministerului Culturii nr. 2035/2000 privind aprobarea Normelor metodologice privind evidența, gestiunea și inventarierea bunurilor culturale deținute de muzee, colecții publice, case memoriale, centre de cultură și alte unități de profil, Legii nr. 422/2001 privind protejarea monumentelor istorice, republicată (r1), Ordinului Ministerului Culturii și Cultelor nr. 2185/2007 pentru aprobarea Normelor de clasificare a muzeelor și a colecțiilor publice, Ordinului Ministerului Culturii și Cultelor nr. 2057/2007 pentru aprobarea Criteriilor și normelor de acreditare a muzeelor și a colecțiilor publice și a Hotărârii Guvernului nr. 886/2008 pentru aprobarea Normelor de clasare a bunurilor culturale mobile;

c) colectarea, sistematizarea, păstrarea, conservarea și arhivarea tuturor documentelor create, conform Legii Arhivelor Naționale nr. 16/1996, cu modificările și completările ulterioare.

(3) Personalul instituției este obligat să cunoască și să aplice întocmai prevederile prezentului regulament.

ORGANIGRAMA 2021



CONDUCERE	7
EXECUȚIE	78
TOTAL	85

## STAT DE FUNCȚII

2021

NR. CRT.	NUME PRENUME	FUNCȚIA	ANEXA	CAPITOL	POZITIE	NIVEL STUDII	GRAD PROF. TR.PROF.	GRADATIE VECHIME ACTUALIZATA
1	<b>TEMPORAR OCUPAT</b>	<b>MANAGER</b>	<b>III</b>	<b>III/Ia</b>	<b>1</b>	<b>S</b>	<b>II</b>	<b>I a</b>
2	<b>OCUPAT</b>	SECRETAR STIINȚIFIC	I	II a	6	S	II	II a
<b>SECȚIA CERCETARE DEZVOLTARE</b>								
3	<b>VACANT</b>	<b>SEF SECȚIE</b>	<b>III</b>	<b>III/Ia</b>	<b>5</b>	<b>S</b>	<b>II</b>	<b>I a</b>
4	<b>OCUPAT</b>	CERC ST. I	I	II b	1	S	I	5
5	<b>OCUPAT</b>	CERC.ST. II	I	II b	2	S	II	5
6	<b>OCUPAT</b>	CERC.ST. III	I	II b	3	S	III	5
7	<b>OCUPAT</b>	CERC.ST. III	I	II b	3	S	III	3
8	<b>OCUPAT</b>	CERC.ST.	I	II b	4	S	-	3
9	<b>OCUPAT</b>	CONSERVATOR IA	III	III b	1	S	IA	5
<b>COMPARTIMENT ISTORIE MODERNĂ ȘI CONTEMPORANĂ</b>								
10	<b>OCUPAT</b>	CERC.ST III	III	III b	1	S	IA	5
11	<b>OCUPAT</b>	MUZEOGRAF IA	III	III b	1	S	IA	4
<b>LABORATOR ARHEOLOGIE SUBACVATICĂ</b>								
12	<b>OCUPAT</b>	CERC.ST. III	I	II b	3	S	III	5
13	<b>OCUPAT</b>	CERC. ST. III	I	II b	3	S	III	5
14	<b>VACANT</b>	<b>MUZEOGRAF DEBUTANT</b>	<b>III</b>	<b>III b</b>	<b>1</b>	<b>S</b>	<b>DEBUTANT</b>	<b>-</b>
15	<b>OCUPAT</b>	MUZEOGRAF IA	III	III b	1	S	IA	3
16	<b>OCUPAT</b>	MUZEOGRAF	III	III b	1	S	I	4
<b>CONTABILITATE RESURSE UMANE</b>								
17	<b>OCUPAT</b>	CONTABIL SEF	III	III a	4	S	II	I a
18	<b>OCUPAT</b>	ECONOMIST	VIII	I Bb	3	S	IA	5
19	<b>OCUPAT</b>	ECONOMIST	VIII	I Bb	3	S	IA	5

20	<b>OCUPAT</b>	ECONOMIST	VIII	I Bb	3	S	IA	5
21	<b>OCUPAT</b>	SPECIALIST IA (ACHIZIȚII)	VIII	I Bb	3	S	IA	4
22	<b>OCUPAT</b>	REFERENT IA	VIII	I Bb	6	M	IA	5
23	<b>OCUPAT</b>	CASIER	VIII	ICb	5	M;G	I	5
24	<b>OCUPAT</b>	CASIER	VIII	ICb	5	M;G	I	2
<b>25</b>	<b>VACANT</b>	<b>CASIER CAPIDAVA</b>	<b>VIII</b>	<b>ICb</b>	<b>5</b>	<b>M;G</b>	<b>DEBUTANT</b>	<b>-</b>
<b>SECȚIA EXPOZIȚII ȘI MUZEE ÎN TERITORIU</b>								
<b>26</b>	<b>VACANT</b>	<b>SEF SECȚIE</b>	<b>III</b>	<b>III/Ia</b>	<b>5</b>	<b>S</b>	<b>II</b>	<b>I a</b>
<b>27</b>	<b>TEMPORAR VACANT</b>	MUZEOGRAF IA	III	III b	1	S	IA	5
28	<b>OCUPAT</b>	CONSERVATOR IA, ADAMCLISI	III	III b	1	S	IA	4
29	<b>OCUPAT</b>	CONSERVATOR, HISTRIA	III	III b	1	S	IA	5
30	<b>OCUPAT</b>	SUPRAV. MUZ.	III	III b	8	M;G		5
31	<b>OCUPAT</b>	SUPRAV. MUZ.	III	III b	8	M;G		5
32	<b>OCUPAT</b>	SUPRAV. MUZ.	III	III b	8	M;G		5
33	<b>OCUPAT</b>	SUPRAV. MUZ.	III	III b	8	M;G		5
34	<b>OCUPAT</b>	SUPRAV. MUZ.	III	III b	8	M;G		5
35	<b>OCUPAT</b>	SUPRAV. MUZ.	III	III b	8	M;G		5
36	<b>OCUPAT</b>	CONSERVATOR M, ADAMCLISI	III	III b	7	M	IA	5
<b>37</b>	<b>VACANT</b>	<b>SUPRAVEGHETOR</b>	<b>VIII</b>	<b>I c</b>	<b>9</b>	<b>MG</b>	<b>-</b>	<b>5</b>
38	<b>OCUPAT</b>	SUPRAV. MUZ., ADAMCLISI	III	III b	8	M;G		4
39	<b>OCUPAT</b>	SUPRAV. MUZ., ADAMCLISI	III	III b	8	M;G		2
40	<b>OCUPAT</b>	SUPRAV. MUZ. HISTRIA	III	III b	8	M;G		5
41	<b>OCUPAT</b>	SUPRAV. MUZ., HISTRIA	III	III b	8	M;G		0
42	<b>OCUPAT</b>	SUPRAV. MUZ., HÂRȘOVA	III	III b	8	M;G		4
43	<b>OCUPAT</b>	SUPRAV. MUZ., HÂRȘOVA	III	III b	8	M;G		4
44	<b>OCUPAT</b>	MUZEOGRAF IA CERNAVODĂ	III	III b	1	S	IA	3
<b>COMPARTIMENT PROMOVARE ȘI EDUCAȚIE MUZEALĂ</b>								
45	<b>OCUPAT</b>	ANALIST PR. IA	VIII	V	1	S	IA	5
46	<b>OCUPAT</b>	EDUCATOR MUZEAL	III	IIIb	1	S	II	2
47	<b>OCUPAT</b>	REFERENT IA	VIII	I Bb	6	M	IA	5



**SECȚIA ARHEOLOGIE PREVENTIVĂ**

48	<b>VACANT</b>	<b>ȘEF SECȚIE</b>	<b>III</b>	<b>III/Ia</b>	<b>5</b>	<b>S</b>	<b>II</b>	<b>I a</b>
49	<b>OCUPAT</b>	CERC.ST. III	I	II b	3	S	III	5
50	<b>OCUPAT</b>	MUZEOGRAF IA	III	III b	1	S	IA	4
51	<b>OCUPAT</b>	MUZEOGRAF IA	III	III b	1	S	IA	4
52	<b>OCUPAT</b>	MUZEOGRAF	III	III b	1	S	I	2
53	<b>OCUPAT</b>	REFERENT IA	VIII	I Bb	6	M	IA	5
54	<b>OCUPAT</b>	CERC.ST.	I	II b	4	S	-	1
55	<b>OCUPAT</b>	MUZEOGRAF	III	III b	1	S	I	2
56	<b>OCUPAT</b>	MUZEOGRAF I	I	IIb	3	S	III	5
57	<b>OCUPAT</b>	ARHEOLOG	III	IIIb	1	S	1A	5
58	<b>OCUPAT</b>	ARHEOLOG	III	IIIb	1	S	1A	5
59	<b>OCUPAT</b>	ARHEOLOG DEBUTANT	III	III b	1	S	DEBUTAN T	-

**SECȚIA PATRIMONIUL CULTURAL**

60	<b>VACANT</b>	<b>ȘEF SECȚIE</b>	<b>III</b>	<b>III/Ia</b>	<b>5</b>	<b>S</b>	<b>II</b>	<b>I a</b>
61	<b>OCUPAT</b>	MUZEOGRAF IA	III	III b	1	S	IA	3
62	<b>OCUPAT</b>	MUZEOGRAF I	III	III b	1	S	I	2
63	<b>OCUPAT</b>	CONSERVATOR IA	III	III b	1	S	IA	5
64	<b>OCUPAT</b>	CONSERVATOR IA	III	III b	1	S	IA	5
65	<b>OCUPAT</b>	CONSERVATOR IA	III	III b	1	S	IA	5
66	<b>OCUPAT</b>	CONSERVATOR	III	III b	1	S	II	5
67	<b>OCUPAT</b>	SUPRAV. MUZ.	III	III b	8	M;G	-	5

**LABORATOR ZONAL RESTAURARE CONSERVARE**

68	<b>OCUPAT</b>	RESTAURATOR IA	III	III b	1	S	IA	5
69	<b>OCUPAT</b>	RESTAURATOR IA	III	III b	1	S	IA	5
70	<b>OCUPAT</b>	RESTAURATOR IA	III	III b	1	S	IA	5
71	<b>OCUPAT</b>	RESTAURATOR IA	III	III b	1	S	IA	5
72	<b>OCUPAT</b>	RESTAURATOR IA	III	III b	1	S	IA	5
73	<b>OCUPAT</b>	CONSERVATOR	III	III b	7	M	IA	5
74	<b>OCUPAT</b>	RESTAURATOR M	III	III b	7	M	IA	5

75	<b>OCUPAT</b>	RESTAURATOR	III	III b	1	S	IA	5
76	<b>OCUPAT</b>	RESTAURATOR	III	III b	1	S	II	5
<b>COMPARTIMENT ADMINISTRATIV</b>								
77	<b>OCUPAT</b>	REF. SPEC. I (ADMINISTRATOR)	VIII	IBb	2	S	I	5
78	<b>VACANT</b>	<b>ECONOMIST</b>	<b>VIII</b>	<b>I Bb</b>	<b>3</b>	<b>S</b>	<b>IA</b>	<b>5</b>
79	<b>OCUPAT</b>	MUNC.CALIFICAT I	VIII	ICb	12	M;G	I	5
80	<b>OCUPAT</b>	MUNC.CALIFICAT I	VIII	ICb	12	M;G	I	5
81	<b>OCUPAT</b>	MUNC.CALIFICAT II	VIII	ICb	12	M;G	II	5
82	<b>OCUPAT</b>	ÎNGRIJITOR MINAC	VIII	Ic	9	MG	-	5
83	<b>OCUPAT</b>	ÎNGRIJITOR PANTELIMON	VIII	Ic	9	MG	-	5
84	<b>OCUPAT</b>	ÎNGRIJITOR MURFATLAR	VIII	Ic	9	MG	-	5
<b>85</b>	<b>VACANT</b>	<b>ÎNGRIJITOR CAPIDAVA</b>	<b>VIII</b>	<b>Ic</b>	<b>9</b>	<b>MG</b>	<b>-</b>	<b>5</b>

CONDUCERE = 7 POSTURI: 5 VACANTE; 2 OCUPATE

EXECUȚIE =78 POSTURI: 5 VACANTE; 73 OCUPATE

**Anexa VIII.**

<b>Lista de investiții 2018 (mii lei)</b>				
<b>Nr.Crt.</b>	<b>Denumire material</b>	<b>Cantitate</b>	<b>Preț total</b>	<b>Prevederi Surse proprii</b>
1.	Leasing Auto Teren 4x4	1	45	45
2.	Sistem PC complet , laptop	2	7,5	7,5
3.	Motocoase profesionale	3	12	12
4.	Software	1	1,7	1,7
5.	Aparate aer conditionat 24K	6	18	18
6.	Imprimanta multifunctionala performanta	1	15	15
7.	Servicii proiectare (cetate Hârșova)	1	5	5
<b>Total</b>			<b>104,2</b>	<b>104,2</b>

<b>Lista de investiții 2019 (mii lei)</b>					
<b>Nr. Crt.</b>	<b>Denumire material</b>	<b>Cantitate</b>	<b>Total</b>	<b>Surse proprii</b>	<b>Buget local</b>
1.	Leasing Auto Teren 4x4	1	30	30	
2.	Motocoasa profesionala	1	4	4	
3.	Licente software	2	2	2	
4.	Detectoare Metale	2	6	6	
5.	Aparate foto	2	5	5	
6.	Receptor GPS	1	20	20	
7.	Containere depozit	1	20	20	
8.	Containere birou ( 6000Lx2250lx2400h)	1	20	20	20
9.	Containere depozit ( 6000Lx2250lx2400h)	1	15	15	15
10.	Tableta grafica	5	25	25	
11.	Sistem PC	2	5	5	
12.	Scanner vertical	2	5	5	
<b>Total</b>			<b>157</b>	<b>157</b>	<b>35</b>

<b>Lista de investiții 2020 (mii lei)</b>					
<b>Nr. Crt.</b>	<b>Denumire material</b>	<b>Cantitate</b>	<b>Total</b>	<b>Surse proprii</b>	<b>Fond. Ext. Neramb.</b>
1	Leasing Auto Teren 4x4 Dacia Duster	1	30	30	
2	Leasing Auto autoutilitara Dacia Doker	1	30	30	
3	Statie lucru HP Workstation high	2	24	24	
4	Notebook Dell	2	30,4	30,4	
5	Monitor LED Dell UltraSharp	2	7	7	
6	Licenta Microsoft Windows 10 Prof 64bit	2	2	2	
7	Licenta Microsoft Office Prof 2019	3	7,2	7,2	
8	Licenta Acrobat Pro DC	1	1,25	1,25	
9	Licenta CorelDRAW	1	3.5	3.5	
1	Licenta Visual Watermark Plus	2	0,6	0,6	
1	Licenta Global Mapper	1	5	5	
1	Statie scanare 3D	1	190		190
<b>Total</b>			<b>330,95</b>	<b>140,95</b>	<b>190</b>

## Anexa IX

## Programul minimal estimat pentru perioada 2021-2026

Nr. Crt	Program	Scurtă descriere a programului	Nr. proiecte în cadrul programului	Denumirea proiectului	Buget prevăzut program (lei)
<b>Primul an de management (2021/2022)</b>					
1	<b>PATRIMONIU</b>	Gestionarea și asigurarea patrimoniului. Asigurarea condițiilor optime pentru păstrarea/expunerea/cercetarea patrimoniului științific muzeal. Elaborare fișe analitice de evidență, de restaurare și conservare; contracararea acțiunii tuturor factorilor care sunt implicați în deteriorarea și distrugerea bunurilor de importanță științifică. Evidența analitică a colecțiilor.	15	Digitalizarea Registrului General de Inventar	1.000
				Evidența informatică și digitizarea fișelor de restaurare	1.000
				Evidența informatică și digitizarea fișelor de conservare	1.000
				Digitizarea patrimoniului mobil	5.000
				Constituirea unei baze de date de imagini	2.500
				Reevaluarea financiar-contabilă a patrimoniului (1000 piese/an)	10.000
				Clasarea patrimoniului (100 dosare/an)	1.000
				Creșterea colecțiilor	15.000
				Restaurarea patrimoniului existent	2.000
				Restaurarea patrimoniului nou-intrat	2.000
				Întocmirea documentației de restaurare	0
				Întocmirea documentației de conservare	0
				Reorganizarea și dotarea spațiilor de depozitare	10.000
				Reorganizarea colecțiilor	1.000
				Constituire „depozit virtual”	2.000
<b>Total program Patrimoniul, an 2021/2022</b>					<b>53.500</b>
2	<b>CERCETARE</b>	Îndeplinirea planului de cercetare anual asumat de specialiștii instituției. Dezvoltarea patrimoniului muzeal prin cercetarea de teren și documentară. Editarea anuarelor instituției, Pontica și Analele Dobrogei.	20	Cercetare arheologică preventivă Tomis	0
				Cercetare arheologică submersă	0
				Cercetare arheologică sistematică Histria	40.000
				Cercetare arheologică sistematică Adamclisi	30.000
				Cercetare arheologică sistematică Sacidava	30.000
				Cercetare arheologică sistematică Ulmetum	40.000
				Cercetare arheologică sistematică Hârșova	25.000
				Cercetare arheologică sistematică Cheia	25.000
				Cercetare arheologică sistematică Oltina	25.000
				Cercetare arheologică sistematică Capidava	30.000
				Cercetare arheologică sistematică Albești	25.000
				Cercetarea patrimoniului	10.000

				arheologic din depozite	
				Cercetarea patrimoniului documentar	10.000
				Parteneriate strategice	0
				Accesarea de fonduri de cercetare	0
				Publicarea anuarului Pontica	12.000
				Publicarea anuarului Analele Dobrogei	12.000
				Publicare volume (1 vol./an)	10.000
				Materiale de popularizare	10.000
				Cataloge de colecție (1 vol./an)	10.000
<b>Total program Cercetare, an 2021/2022</b>					<b>344.000</b>
3	<b>VALORIFICARE EXPOZIȚIONALĂ</b>	Valorificarea patrimoniului deținut prin organizarea de expoziții permanente și temporare, fizice și virtuale. Prezentarea colecțiilor științifice deținute de muzeu. Întreținerea și îmbunătățirea expoziției permanente. Popularizarea activității de cercetare a muzeului.	14	Amenajare punct expozițional Siliștea	500
				Amenajare punct expozițional Aliman	500
				El arte y el urbanismo a las fronteras de la romanidad: de Itálica a Tomis (Sevilla)	0
				Tezaur arheologic românesc – rădăcini dacice și romane (Madrid)	0
				Creație conceptuală expoziție virtuală	0
				Amenajare sală perioadă otomană	500
				Cataloge de expoziție (fizic/virtual)	6.000
				Materiale de promovare	5.000
				Exponatul lunii (mediu fizic/virtual)	250
				Amenajare expoziție permanentă Hârșova (muzeu nou)	5.000
				Amenajare expoziție permanentă Cernavodă	500
				Amenajare expoziție permanentă Cernavodă – „Casa Hamangia”	500
				Amenajare expoziție permanentă Ostrov	2.000
				Amenajare expoziție permanentă Rasova	2.000
<b>Total program Valorificare Expozițională, an 2021/2022</b>					<b>22.750</b>
4	<b>PROMOVARE ȘI EDUCAȚIE MUZEALĂ</b>	Educația publicului și conștientizarea rolului muzeului în comunitate, vizând creșterea și diversificarea numărului de vizitatori. Formarea și dezvoltarea tinerelor generații în spiritul cunoașterii și protejării patrimoniului cultural al umanității. / Dezvoltarea unui studiu de vizitator care să identifice profilul consumatorului specific, dar și nevoile și așteptările publicului de la muzeu. Crearea unei identități vizuale definite.	10	Europa culturală	150
				Istoria României	150
				Istoria Dobrogei	150
				Parteneriate școlare	0
				Concept materiale promoționale	2.000
				Modernizare website	2.000
				Conferința de presă lunară	250
				Dosarul de presă	0
				Sesiunea științifică Pontica	50.000
				Prezența în <i>social media</i>	1.000

<b>Total program Promovare și Educație muzeală, an 2021/2022</b>					<b>55.700</b>
5	<b>MODERNIZARE</b>	Îmbunătățirea infrastructurii muzeale și creșterea capacității de găzduire și asigurare a patrimoniului, precum și de expunere muzeală.	5	Reglementarea situației patrimoniale	0
				Reparații sistem scurgere Adamclisi	10.000
				Repararea Casei arheologilor de la Murfatlar	2.000
				Reparații depozite Histria	1.000
				Reparații depozite din baze arheologice	2.000
<b>Total program Modernizare, an 2021/2022</b>					<b>15.000</b>
<b>TOTAL AN 2021/2022</b>					<b>490.950</b>
<b>Al doilea an de management (2022/2023)</b>					
1	<b>PATRIMONIU</b>	Gestionarea și asigurarea patrimoniului. Asigurarea condițiilor optime pentru păstrarea/expunerea/cercetarea patrimoniului științific muzeal. Elaborare fișe analitice de evidență, de restaurare și conservare; contracararea acțiunii tuturor factorilor care sunt implicați în deteriorarea și distrugerea bunurilor de importanță științifică. Evidența analitică a colecțiilor.	15	Digitalizarea Registrului General de Inventar	1.000
				Evidența informatică și digitizarea fișelor de restaurare	1.000
				Evidența informatică și digitizarea fișelor de conservare	1.000
				Digitizarea patrimoniului mobil	5.000
				Constituirea unei baze de date de imagini	2.500
				Reevaluarea financiar-contabilă a patrimoniului (1000 piese/an)	10.000
				Clasarea patrimoniului (100 dosare/an)	1.000
				Creșterea colecțiilor	15.000
				Restaurarea patrimoniului existent	2.000
				Restaurarea patrimoniului nou-intrat	2.000
				Întocmirea documentației de restaurare	0
				Întocmirea documentației de conservare	0
				Reorganizarea și dotarea spațiilor de depozitare	10.000
				Reorganizarea colecțiilor	1.000
				Constituire „depozit virtual”	2.000
<b>Total program Patrimoniul, an 2022/2023</b>					<b>53.500</b>
2	<b>CERCETARE</b>	Îndeplinirea planului de cercetare anual asumat de specialiștii instituției. Dezvoltarea patrimoniului muzeal prin cercetarea de teren și documentară. Editarea anualelor instituției, Pontica și Analele Dobrogei.	21	Cercetare arheologică preventivă Tomis	0
				Cercetare arheologică submersă	0
				Cercetare arheologică sistematică Histria	40.000
				Cercetare arheologică sistematică Adamclisi	30.000
				Cercetare arheologică sistematică Sacidava	30.000
				Cercetare arheologică sistematică Ulmetum	40.000
				Cercetare arheologică sistematică Hârșova	25.000
				Cercetare arheologică sistematică Cheia	25.000
				Cercetare arheologică sistematică Oltina	25.000
				Cercetare arheologică sistematică Capidava	30.000
				Cercetare arheologică	25.000

				sistematică Albești	
				Cercetare arheologică sistematică Tomis	30.000
				Cercetarea patrimoniului arheologic din depozite	10.000
				Cercetarea patrimoniului documentar	10.000
				Parteneriate strategice	0
				Accesarea de fonduri de cercetare	0
				Publicarea anuarului Pontica	12.000
				Publicarea anuarului Analele Dobrogei	12.000
				Publicare volume (1 vol./an)	10.000
				Materiale de popularizare	10.000
				Cataloage de colecție (1 vol./an)	10.000
<b>Total program Cercetare, an 2022/2023</b>					<b>374.000</b>
3	<b>VALORIFICARE EXPOZIȚIONALĂ</b>	Valorificarea patrimoniului deținut prin organizarea de expoziții permanente și temporare, fizice și virtuale. Prezentarea colecțiilor științifice deținute de muzeu. Întreținerea și îmbunătățirea expoziției permanente. Popularizarea activității de cercetare a muzeului.	17	Exponatul lunii (mediu fizic/virtual)	250
				Amenajare expoziție permanentă Hârșova (muzeu nou)	5.000
				Amenajare expoziție permanentă Cernavodă	1.000
				Amenajare expoziție permanentă Cernavodă – „Casa Hamangia”	500
				Amenajare expoziție permanentă Ostrov	1.000
				Amenajare expoziție permanentă Rasova	1.000
				Amenajare sală perioadă otomană	3.000
				Creație conceptuală expoziție permanentă Edificiu roman cu mozaic	2.500
				Creație conceptuală expoziție virtuală	0
				Aplicații informatice	
				MINAC online	500
				Expoziții temporare la punctele muzeale ale MINAC (semestrial)	2.000
				Expoziții temporare în parteneriat (2/an)	2.000
				„Colecții și colecționari”	1.000
				Tezaur arheologice românești – rădăcini dacice și romane (Madrid)	1.000
				Cataloage de expoziție (fizic/virtual)	15.000
				Materiale de promovare	15.000
<b>Total program Valorificare Expozițională, an 2022/2023</b>					<b>50.750</b>
4	<b>PROMOVARE ȘI EDUCAȚIE MUZEALĂ</b>	Educarea publicului și conștientizarea rolului muzeului în comunitate, vizând creșterea și diversificarea numărului de vizitatori. Formarea și dezvoltarea tinerelor generații în spiritul cunoașterii și protejării patrimoniului cultural al	25	Ghidaje tematice	150
				Conferențiar pentru o zi	500
				Ziua colecțiilor deschise	150
				O zi din viața unui cercetător	150
				Școala de arheologie	150
				Voluntariat pentru seniori	100
				Europa culturală	150
				Istoria României	150
				Istoria Dobrogei	150

		umanității. / Dezvoltarea unui studiu de vizitator care să identifice profilul consumatorului specific, dar și nevoile și așteptările publicului de la muzeu. Crearea unei identități vizuale definite.		Parteneriate școlare	0
				Canal de vânzări online	2.000
				Atelier de fotografie	500
				Newsletter (lunar)	150
				Conferința de presă lunară	100
				Dosarul de presă	0
				Sesiunea științifică Pontica	50.000
				Prezența în <i>social media</i>	1.000
				Premii de excelență	500
				Biblioteca online	200
				Concept materiale promoționale	1.000
				Dezbateri publice denumire instituție	500
				Modernizare website	2.000
				Profil de beneficiar (studii sociologice)	5.000
				Indexarea anuarelor	400
				Prezența virtuală	1.000
<b>Total program Promovare și Educație muzeală, an 2022/2023</b>					<b>66.000</b>
5	<b>MODERNIZARE</b>	Îmbunătățirea infrastructurii muzeale și creșterea capacității de găzduire și asigurare a patrimoniului, precum și de expunere muzeală.	8	Reparații depozite Histria	1.000
				Repararea Casei arheologilor de la Murfatlar	2.000
				Conectarea la curent electric a Casei arheologilor de la Adamclisi	100.000
				Reamenajare spații expoziționale Histria și Adamclisi	2.000
				Amenajare spații recreere (Histria, Adamclisi)	2.000
				Reparații depozite din baze arheologice	2.000
				Sisteme fotovoltaice de contorizare vizitatori (Histria, Adamclisi, Hârșova, Capidava)	1.500
				Modernizarea laboratorului zonal de restaurare-conservare	20.000
<b>Total program Modernizare, an 2022/2023</b>					<b>130.500</b>
<b>TOTAL AN 2022/2023</b>					<b>674.750</b>
<b>Al treilea an de management (2023/2024)</b>					
1	<b>PATRIMONIU</b>	Gestionarea și asigurarea patrimoniului. Asigurarea condițiilor optime pentru păstrarea/expunerea/cercetarea patrimoniului științific muzeal. Elaborare fișe analitice de evidență, de restaurare și conservare; contracararea acțiunii tuturor factorilor care sunt implicați în deteriorarea și distrugerea bunurilor de importanță științifică. Evidența analitică a colecțiilor.	11	Digitizarea patrimoniului mobil	5.000
				Constituirea unei baze de date de imagini	2.500
				Reevaluarea financiar-contabilă a patrimoniului (1000 piese/an)	10.000
				Clasarea patrimoniului (100 dosare/an)	1.000
				Creșterea colecțiilor	15.000
				Restaurarea patrimoniului existent	2.000
				Restaurarea patrimoniului nou-intrat	2.000
				Întocmirea documentației de restaurare	0
				Întocmirea documentației de conservare	0
				Reorganizarea și dotarea spațiilor de depozitare	10.000
				Reorganizarea colecțiilor	1.000



<b>Total program Patrimoniul, an 2023/2024</b>				<b>48.500</b>	
<b>2</b>	<b>CERCETARE</b>	Îndeplinirea planului de cercetare anual asumat de specialiștii instituției. Dezvoltarea patrimoniului muzeal prin cercetarea de teren și documentară. Editarea anuarelor instituției, Pontica și Analele Dobrogei.	<b>21</b>	Cercetare arheologică preventivă Tomis	0
				Cercetare arheologică submersă	0
				Cercetare arheologică sistematică Histria	40,000
				Cercetare arheologică sistematică Adamclisi	30.000
				Cercetare arheologică sistematică Sacidava	30.000
				Cercetare arheologică sistematică Ulmetum	40.000
				Cercetare arheologică sistematică Hârșova	25.000
				Cercetare arheologică sistematică Cheia	25.000
				Cercetare arheologică sistematică Oltina	25.000
				Cercetare arheologică sistematică Capidava	30.000
				Cercetare arheologică sistematică Albești	25.000
				Cercetare arheologică sistematică Tomis	30.000
				Cercetarea patrimoniului arheologic din depozite	10.000
				Cercetarea patrimoniului documentar	10.000
				Parteneriate strategice	0
				Acesarea de fonduri de cercetare	0
				Publicarea anuarului Pontica	12.000
				Publicarea anuarului Analele Dobrogei	12.000
				Publicare volume (1 vol./an)	10.000
				Materiale de popularizare	10.000
				Cataloage de colecție (1 vol./an)	10.000
<b>Total program Cercetare, an 2023/2024</b>				<b>374.000</b>	
<b>3</b>	<b>VALORIFICARE EXPOZIȚIONALĂ</b>	Valorificarea patrimoniului deținut prin organizarea de expoziții permanente și temporare, fizice și virtuale. Prezentarea colecțiilor științifice deținute de muzeu. Întreținerea și îmbunătățirea expoziției permanente. Popularizarea activității de cercetare a muzeului.	<b>11</b>	Exponatul lunii (mediu fizic/virtual)	250
				Amenajare expoziție permanentă Cernavodă – „Casa Hamangia”	500
				Expoziții temporare la punctele muzeale ale MINAC (semestrial)	2.000
				Expoziții temporare în parteneriat (2/an)	2.000
				„Colecții și colecționari”	1.000
				Creație conceptuală expoziție permanentă Edificiu roman cu mozaic	2.500
				Aplicații informatice	5.000
				MINAC online	2.000
				Expoziții temporare în parteneriat (extern - 1/an)	1.000
				Cataloage de expoziție (fizic/virtual)	15.000
				Materiale de promovare	15.000
<b>Total program Valorificare Expozițională, an 2023/2024</b>				<b>46.250</b>	
<b>4</b>	<b>PROMOVARE ȘI EDUCAȚIE</b>	Educarea publicului și conștientizarea rolului	<b>21</b>	Ghidaje tematice	150
				Conferențiar pentru o zi	500

	<b>MUZEALĂ</b>	muzeului în comunitate, vizând creșterea și diversificarea numărului de vizitatori. Formarea și dezvoltarea tinerelor generații în spiritul cunoașterii și protejării patrimoniului cultural al umanității. / Dezvoltarea unui studiu de vizitator care să identifice profilul consumatorului specific, dar și nevoile și așteptările publicului de la muzeu. Crearea unei identități vizuale definite.		Ziua colecțiilor deschise	150
				O zi din viața unui cercetător	150
				Școala de arheologie	150
				Voluntariat pentru seniori	100
				Europa culturală	150
				Istoria României	150
				Istoria Dobrogei	150
				Parteneriate școlare	0
				Depozitul virtual	500
				Canal de vânzări online	2.000
				Atelier de fotografie	500
				Newsletter (lunar)	150
				Conferința de presă lunară	100
				Dosarul de presă	0
				Sesiunea științifică Pontica	50.000
				Prezența în <i>social media</i>	1.000
				Premii de excelență	500
				Biblioteca online	200
				Prezența virtuală	1.000
<b>Total program Promovare și Educație muzeală, an 2023/2024</b>					<b>57.600</b>
5	<b>MODERNIZARE</b>	Îmbunătățirea infrastructurii muzeale și creșterea capacității de găzduire și asigurare a patrimoniului, precum și de expunere muzeală.	5	Modernizarea laboratorului zonal de restaurare-conservare	20.000
				Reamenajare spații expoziționale Histria și Adamclisi	2.000
				Amenajare spații recreere (Histria, Adamclisi)	2.000
				Reparații depozite din baze arheologice	2.000
				Sisteme fotovoltaice de contorizare vizitatori (Histria, Adamclisi, Hârșova, Capidava)	1.500
<b>Total program Modernizare, an 2023/2024</b>					<b>27.500</b>
<b>TOTAL AN 2023/2024</b>					<b>553.850</b>
<b>Al patrulea an de management (2024/2025)</b>					
1	<b>PATRIMONIU</b>	Gestionarea și asigurarea patrimoniului. Asigurarea condițiilor optime pentru păstrarea/expunerea/cercetarea patrimoniului științific muzeal. Elaborare fișe analitice de evidență, de restaurare și conservare; contracararea acțiunii tuturor factorilor care sunt implicați în deteriorarea și distrugerea bunurilor de importanță științifică. Evidența analitică a colecțiilor.	10	Constituirea unei baze de date de imagini	2.500
				Reevaluarea financiar-contabilă a patrimoniului (1000 piese/an)	10.000
				Clasarea patrimoniului (100 dosare/an)	1.000
				Creșterea colecțiilor	15.000
				Restaurarea patrimoniului existent	2.000
				Restaurarea patrimoniului nou-intrat	2.000
				Întocmirea documentației de restaurare	0
				Întocmirea documentației de conservare	0
				Reorganizarea și dotarea spațiilor de depozitare	10.000
				Reorganizarea colecțiilor	1.000
<b>Total program Patrimoniul, an 2024/2025</b>					<b>43.500</b>
2	<b>CERCETARE</b>	Îndeplinirea planului de cercetare anual asumat de specialiștii instituției. Dezvoltarea patrimoniului muzeal prin cercetarea de teren și documentară. Editarea anualelor	21	Cercetare arheologică preventivă Tomis	0
				Cercetare arheologică submersă	0
				Cercetare arheologică sistematică Histria	40.000
				Cercetare arheologică	30.000

		instituției, Pontica și Analele Dobrogei.		sistematică Adamclisi Cercetare arheologică sistematică Sacidava Cercetare arheologică sistematică Ulmetum Cercetare arheologică sistematică Hârșova Cercetare arheologică sistematică Cheia Cercetare arheologică sistematică Oltina Cercetare arheologică sistematică Capidava Cercetare arheologică sistematică Albești Cercetare arheologică sistematică Tomis Cercetarea patrimoniului arheologic din depozite Cercetarea patrimoniului documentar Parteneriate strategice Accesarea de fonduri de cercetare Publicarea anuarului Pontica Publicarea anuarului Analele Dobrogei Publicare volume (1 vol./an) Materiale de popularizare Cataloage de colecție (1 vol./an)	30.000 40.000 25.000 25.000 25.000 30.000 25.000 30.000 10.000 10.000 0 0 12.000 12.000 10.000 10.000 10.000
			<b>Total program Cercetare, an 2024/2025</b>	<b>374.000</b>	
3	<b>VALORIFICARE EXPOZIȚIONALĂ</b>	Valorificarea patrimoniului deținut prin organizarea de expoziții permanente și temporare, fizice și virtuale. Prezentarea colecțiilor științifice deținute de muzeu. Întretinerea și îmbunătățirea expoziției permanente. Popularizarea activității de cercetare a muzeului.	7	Exponatul lunii (mediu fizic/virtual) Expoziții temporare la punctele muzeale ale MINAC (semestrial) Expoziții temporare în parteneriat (2/an) „Colecții și colecționari” Expoziții temporare în parteneriat (extern - 1/an) Cataloage de expoziție (fizic/virtual) Materiale de promovare	250 2.000 1.000 500 1.000 18.000 15.000
			<b>Total program Valorificare Expozițională, an 2024/2025</b>	<b>37.750</b>	
4	<b>PROMOVARE ȘI EDUCAȚIE MUZEALĂ</b>	Educarea publicului și conștientizarea rolului muzeului în comunitate, vizând creșterea și diversificarea numărului de vizitatori. Formarea și dezvoltarea tinerelor generații în spiritul cunoașterii și protejării patrimoniului cultural al umanității. / Dezvoltarea unui studiu de vizitator care să identifice profilul consumatorului specific, dar și nevoile și așteptările publicului de la muzeu. Crearea unei identități vizuale definite.	20	Ghidaje tematice Conferențiar pentru o zi Ziua colecțiilor deschise O zi din viața unui cercetător Școala de arheologie Voluntariat pentru seniori Europa culturală Istoria României Istoria Dobrogei Parteneriate școlare Depozitul virtual Prezența virtuală Atelier de fotografie Newsletter (lunar) Conferința de presă lunară Dosarul de presă Sesiunea științifică Pontica	150 500 150 150 150 100 150 150 150 0 500 1.000 500 150 100 0 50.000

				Prezența în <i>social media</i>	1.000
				Premii de excelență	500
				Biblioteca online	200
<b>Total program Promovare și Educație muzeală, an 2024/2025</b>					<b>55.600</b>
<b>5</b>	<b>MODERNIZA RE</b>	Îmbunătățirea infrastructurii muzeale și creșterea capacității de găzduire și asigurare a patrimoniului, precum și de expunere muzeală.		Reparații depozite din baze arheologice	2.000
				Sisteme fotovoltaice de contorizare vizitatori (Histria, Adamclisi, Hârșova, Capidava)	1.500
<b>Total program Modernizare, an 2024/2025</b>					<b>3.500</b>
<b>TOTAL AN 2024/2025</b>					<b>514.350</b>
<b>Al cincilea an de management (2025/2026)</b>					
<b>1</b>	<b>PATRIMONIU</b>	Gestionarea și asigurarea patrimoniului. Asigurarea condițiilor optime pentru păstrarea/expunerea/cercetarea patrimoniului științific muzeal. Elaborare fișe analitice de evidență, de restaurare și conservare; contracararea acțiunii tuturor factorilor care sunt implicați în deteriorarea și distrugerea bunurilor de importanță științifică. Evidența analitică a colecțiilor.	<b>10</b>	Constituirea unei baze de date de imagini	2.500
				Reevaluarea financiar-contabilă a patrimoniului (1000 piese/an)	10.000
				Clasarea patrimoniului (100 dosare/an)	1.000
				Creșterea colecțiilor	15.000
				Restaurarea patrimoniului existent	2.000
				Restaurarea patrimoniului nou-intrat	2.000
				Întocmirea documentației de restaurare	0
				Întocmirea documentației de conservare	0
				Reorganizarea și dotarea spațiilor de depozitare	10.000
				Reorganizarea colecțiilor	1.000
<b>Total program Patrimoniul, an 2025/2026</b>					<b>43.500</b>
<b>2</b>	<b>CERCETARE</b>	Îndeplinirea planului de cercetare anual asumat de specialiștii instituției. Dezvoltarea patrimoniului muzeal prin cercetarea de teren și documentară. Editarea anualelor instituției, Pontica și Analele Dobrogei.	<b>20</b>	Cercetare arheologică preventivă Tomis	0
				Cercetare arheologică submersă	0
				Cercetare arheologică sistematică Histria	40.000
				Cercetare arheologică sistematică Adamclisi	30.000
				Cercetare arheologică sistematică Sacidava	30.000
				Cercetare arheologică sistematică Ulmetum	40.000
				Cercetare arheologică sistematică Hârșova	25.000
				Cercetare arheologică sistematică Cheia	25.000
				Cercetare arheologică sistematică Oltina	25.000
				Cercetare arheologică sistematică Capidava	30.000
				Cercetare arheologică sistematică Tomis	30.000
				Cercetarea patrimoniului arheologic din depozite	10.000
				Cercetarea patrimoniului documentar	10.000
				Parteneriate strategice	0
				Acesarea de fonduri de cercetare	0
				Publicarea anuarului Pontica	12.000
				Publicarea anuarului	12.000

				Analele Dobrogei	
				Publicare volume (1 vol./an)	10.000
				Materiale de popularizare	10.000
				Cataloage de colecție (1 vol./an)	10.000
<b>Total program Cercetare, an 2025/2026</b>					<b>349.000</b>
3	<b>VALORIFICARE EXPOZIȚIONALĂ</b>	Valorificarea patrimoniului deținut prin organizarea de expoziții permanente și temporare, fizice și virtuale. Prezentarea colecțiilor științifice deținute de muzeu. Întreținerea și îmbunătățirea expoziției permanente. Popularizarea activității de cercetare a muzeului.	7	Exponatul lunii (mediu fizic/virtual)	250
				Expoziții temporare la punctele muzeale ale MINAC (semestrial)	2.000
				Expoziții temporare în parteneriat (2/an)	1.000
				„Colecții și colecționari”	500
				Expoziții temporare în parteneriat (extern - 1/an)	1.000
				Cataloage de expoziție (fizic/virtual)	18.000
				Materiale de promovare	15.000
<b>Total program Valorificare Expozițională, an 2025/2026</b>					<b>37.750</b>
4	<b>PROMOVARE ȘI EDUCAȚIE MUZEALĂ</b>	Educarea publicului și conștientizarea rolului muzeului în comunitate, vizând creșterea și diversificarea numărului de vizitatori. Formarea și dezvoltarea tinerelor generații în spiritul cunoașterii și protejării patrimoniului cultural al umanității. / Dezvoltarea unui studiu de vizitator care să identifice profilul consumatorului specific, dar și nevoile și așteptările publicului de la muzeu. Crearea unei identități vizuale definite.	20	Ghidaje tematice	150
				Conferențiar pentru o zi	500
				Ziua colecțiilor deschise	150
				O zi din viața unui cercetător	150
				Școala de arheologie	150
				Voluntariat pentru seniori	100
				Europa culturală	150
				Istoria României	150
				Istoria Dobrogei	150
				Parteneriate școlare	0
				Depozitul virtual	500
				Prezența virtuală	1000
				Atelier de fotografie	500
				Newsletter (lunar)	150
				Conferința de presă lunară	100
				Dosarul de presă	0
				Sesiunea științifică Pontica	50.000
Prezența în <i>social media</i>	1.000				
Premii de excelență	500				
Biblioteca online	200				
<b>Total program Promovare și Educație muzeală, an 2025/2026</b>					<b>55.600</b>
<b>TOTAL AN 2025/2026</b>					<b>485.850</b>

## Anexa X

## Lista proiectelor care vor fi realizate de manager în primul an de mandat

Nr. Crt	Program	Scurtă descriere a programului	Nr. proiecte în cadrul programului	Denumirea proiectului	Buget prevăzut program (lei)
<b>Primul an de management (2021/2022)</b>					
1	<b>PATRIMONIU</b>	Gestionarea și asigurarea patrimoniului. Asigurarea condițiilor optime pentru păstrarea/expunerea/cercetarea patrimoniului științific muzeal. Elaborare fișe analitice de evidență, de restaurare și conservare; contracararea acțiunii tuturor factorilor care sunt implicați în deteriorarea și distrugerea bunurilor de importanță științifică. Evidența analitică a colecțiilor.	15	Digitalizarea Registrului General de Inventar	1.000
				Evidența informatică și digitizarea fișelor de restaurare	1.000
				Evidența informatică și digitizarea fișelor de conservare	1.000
				Digitizarea patrimoniului mobil	5.000
				Constituirea unei baze de date de imagini	2.500
				Reevaluarea financiar-contabilă a patrimoniului (1000 piese/an)	10.000
				Clasarea patrimoniului (100 dosare/an)	1.000
				Creșterea colecțiilor	15.000
				Restaurarea patrimoniului existent	2.000
				Restaurarea patrimoniului nou-intrat	2.000
				Întocmirea documentației de restaurare	0
				Întocmirea documentației de conservare	0
				Reorganizarea și dotarea spațiilor de depozitare	10.000
				Reorganizarea colecțiilor	1.000
				Constituire „depozit virtual”	2.000
<b>Total program Patrimoniul, an 2021/2022</b>					<b>53.500</b>
2	<b>CERCETARE</b>	Îndeplinirea planului de cercetare anual asumat de specialiștii instituției. Dezvoltarea patrimoniului muzeal prin cercetarea de teren și documentară. Editarea anuarelor instituției, Pontica și Analele Dobrogei.	20	Cercetare arheologică preventivă Tomis	0
				Cercetare arheologică submersă	0
				Cercetare arheologică sistematică Histria	40.000
				Cercetare arheologică sistematică Adamclisi	30.000
				Cercetare arheologică sistematică Sacidava	30.000
				Cercetare arheologică sistematică Ulmetum	40.000
				Cercetare arheologică sistematică Hârșova	25.000
				Cercetare arheologică sistematică Cheia	25.000
				Cercetare arheologică sistematică Oltina	25.000
				Cercetare arheologică sistematică Capidava	30.000
				Cercetare arheologică sistematică Albești	25.000
				Cercetarea patrimoniului	10.000

				arheologic din depozite	
				Cercetarea patrimoniului documentar	10.000
				Parteneriate strategice	0
				Accesarea de fonduri de cercetare	0
				Publicarea anuarului Pontica	12.000
				Publicarea anuarului Analele Dobrogei	12.000
				Publicare volume (1 vol./an)	10.000
				Materiale de popularizare	10.000
				Cataloge de colecție (1 vol./an)	10.000
<b>Total program Cercetare, an 2021/2022</b>					<b>344.000</b>
3	<b>VALORIFICARE EXPOZIȚIONALĂ</b>	Valorificarea patrimoniului deținut prin organizarea de expoziții permanente și temporare, fizice și virtuale. Prezentarea colecțiilor științifice deținute de muzeu. Întreținerea și îmbunătățirea expoziției permanente. Popularizarea activității de cercetare a muzeului.	14	Amenajare punct expozițional Siliștea	500
				Amenajare punct expozițional Aliman	500
				El arte y el urbanismo a las fronteras de la romanidad: de Itálica a Tomis (Sevilla)	0
				Tezaur arheologic românești – rădăcini dacice și romane (Madrid)	0
				Creație conceptuală expoziție virtuală	0
				Amenajare sală perioadă otomană	500
				Cataloge de expoziție (fizic/virtual)	6.000
				Materiale de promovare	5.000
				Exponatul lunii (mediu fizic/virtual)	250
				Amenajare expoziție permanentă Hârșova (muzeu nou)	5.000
				Amenajare expoziție permanentă Cernavodă	500
				Amenajare expoziție permanentă Cernavodă – „Casa Hamangia”	500
				Amenajare expoziție permanentă Ostrov	2.000
				Amenajare expoziție permanentă Rasova	2.000
<b>Total program Valorificare Expozițională, an 2021/2022</b>					<b>22.750</b>
4	<b>PROMOVARE ȘI EDUCAȚIE MUZEALĂ</b>	Educația publicului și conștientizarea rolului muzeului în comunitate, vizând creșterea și diversificarea numărului de vizitatori. Formarea și dezvoltarea tinerelor generații în spiritul cunoașterii și protejării patrimoniului cultural al umanității. / Dezvoltarea unui studiu de vizitator care să identifice profilul consumatorului specific, dar și nevoile și așteptările publicului de la muzeu. Crearea unei identități vizuale definite.	10	Europa culturală	150
				Istoria României	150
				Istoria Dobrogei	150
				Parteneriate școlare	0
				Concept materiale promoționale	2.000
				Modernizare website	2.000
				Conferința de presă lunară	250
				Dosarul de presă	0
				Sesiunea științifică Pontica	50.000
				Prezența în <i>social media</i>	1.000

<b>Total program Promovare și Educație muzeală, an 2021/2022</b>				<b>55.700</b>	
<b>5</b>	<b>MODERNIZA RE</b>	Îmbunătățirea infrastructurii muzeale și creșterea capacității de găzduire și asigurare a patrimoniului, precum și de expunere muzeală.	<b>5</b>	Reglementarea situației patrimoniale	0
				Reparații sistem scurgere Adamclisi	10.000
				Repararea Casei arheologilor de la Murfatlar	2.000
				Reparații depozite Histria	1.000
				Reparații depozite din baze arheologice	2.000
<b>Total program Modernizare, an 2021/2022</b>				<b>15.000</b>	
<b>TOTAL AN 2021/2022</b>				<b>490.950</b>	