

**CONCURS DE PROIECTE DE MANAGEMENT DE LA  
MUZEUL DE ARTĂ POPULARĂ CONSTANȚA  
PERIOADA 2024 - 2028**

## Cuprins

<b>A. Analiza socio - culturală a mediului în care își desfășoară activitatea instituția .....</b>	<b>3</b>
1. Instituții, organizații, grupuri informale care se adresează aceleiași comunități .....	4
2. Analiza SWOT .....	5
3. Analiza imaginii existente a instituției și propuneri pentru îmbunătățirea acesteia .....	5
4. Propuneri pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari .....	9
5. Grupurile-țintă ale activităților instituției pe termen scurt/mediu .....	10
6. Profilul beneficiarului actual .....	11
<b>B. Analiza activității instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia .....</b>	<b>12</b>
1. Analiza programelor și a proiectelor instituției .....	12
2. Concluzii: .....	14
2.1. Reformularea mesajului .....	14
2.2. Descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii .....	15
<b>C. Analiza organizării instituției și propuneri de restructurare și/sau de reorganizare .....</b>	<b>16</b>
1. Analiza reglementărilor interne ale instituției și a actelor normative incidente .....	16
2. Propuneri privind modificarea reglementărilor interne .....	16
3. Analiza capacității instituționale din punctul de vedere al resursei umane proprii și/sau externalizate .....	17
4. Analiza capacității instituționale din punct de vedere al spațiilor și patrimoniului instituției ....	17
5. Viziunea proprie asupra utilizării instituției delegării .....	18
<b>D. Analiza situației economico -financiare a instituției .....</b>	<b>18</b>
1. Analiza datelor de buget din caietul de obiective .....	18
1.1. Bugetul de venituri .....	18
1.2. Bugetul de cheltuieli .....	20
2. Analiza comparativă a cheltuielilor în perioada indicată în caietul de obiective .....	23
3. Soluții și propuneri privind gradul de acoperire din surse atrase/venituri proprii a cheltuielilor .....	24
3.1. Analiza veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției pe categorii de produse/servicii .....	25
3.2. Analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției .....	26
3.3. Analiza veniturilor realizate din prestări de servicii culturale în cadrul parteneriatelor cu alte autorități publice locale .....	26
4. Soluții și propuneri privind gradul de creștere a surselor atrase /veniturilor proprii în totalul veniturilor .....	26
4.1. Analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor .....	28
4.2. Analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total .....	29
4.3. Analiza gradului de acoperire a cheltuielilor cu salariile din subvenție .....	29
4.4. Ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale .....	30
4.5. Cheltuieli pe beneficiar, din care: .....	30
a) din subvenție (lei) .....	30
b) din venituri proprii (lei) .....	30
<b>E. Strategia, programele și planul de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice .....</b>	<b>30</b>
1. Viziune .....	30
2. Misiune .....	30
3. Obiective (generale și specifice) .....	31
4. Strategia culturală, pentru întreaga perioadă de management .....	31
5. Strategia și planul de marketing .....	32
6. Programe propuse pentru întreaga perioadă de management .....	36
7. Proiectele din cadrul programelor .....	37
8. Alte evenimente, activități specifice instituției, planificate pentru perioada de management ...	37
<b>F. Previzionarea evoluției economico-financiare a instituției publice de cultură .....</b>	<b>37</b>
1. Proiectul de buget de venituri și cheltuieli pe perioada managementului .....	37
2. Numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului .....	38
3. Programul minimal estimat pentru perioada de management aprobată .....	38

## PROIECT DE MANAGEMENT

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

Prezentului proiect de management are ca scop crearea unei noi strategii a Muzeului de Artă Populară Constanța (instituție organizată ca un muzeu județean de drept public).

Muzeul de Artă Populară Constanța, deși tânăr, ilustrează unicitatea și varietatea tuturor genurilor creației populare corespunzătoare spațiului dintre Dunăre și Marea Neagră. Cercetarea etnografică în Dobrogea datează din anii 60 și se datorează eforturilor depuse de colectivele muzeale de la Muzeul Satului București, Muzeul de Artă Populară București și Muzeul Național Brukenthal din Sibiu<sup>1</sup>.

Datorită amplei documentări pe tot teritoriul dobrogean din anii 1966-1968, susținută de cercetători ai Muzeului de Artă Populară al RSR și ai Muzeului de Artă Constanța a apărut oportunitatea alcătuirii unei colecții de artă populară. În 1971<sup>2</sup> localul vechii Poște din B-dul Tomis nr. 32, construit între 1894 și 1896, arhitect Ion N. Socolescu, antreprenor Șt. Pișculici (actual monument istoric, având codul CT-II-m-A-02850<sup>3</sup>) a fost repartizat pentru expunerea colecției de artă populară din Constanța. A găzduit între anii 1971 și 1974 expoziția de artă populară din România. În 1975 se constituie colecția de artă populară în cadrul Muzeului de Artă Constanța. În 1980 a devenit Secție de Artă Populară a Muzeului de Artă Constanța, iar **din 1 ianuarie 1991 este instituție cu personalitate juridică.**

Muzeul de Artă Populară Constanța Cod deținător: 7026504 este subordonat Consiliului Județean Constanța și are Acreditarea acordată de Ministerul Culturii: O.M.C. nr. 3210/10.12.2019. Numărul de Bunuri clasate în Patrimoniul Cultural Național din România este **1086.**

**Publicații:** Arhitectura Tradițională din Dobrogea; <https://biblioteca-digitala.ro/?pub=1678-arhitectura-traditionala-din-dobrogea>.

**Propuneri:** Muzeul de Artă Populară Constanța este o instituție importantă pentru cultura românească, care deține o colecție valoroasă de artă populară din toate zonele țării. Însă, pentru a-și atinge pe deplin potențialul, muzeul are nevoie să evolueze în sistemul instituțional existent. Iată câteva propuneri concrete în acest sens:

Modernizarea colecției și a spațiilor de expunere: Muzeul are nevoie să-și modernizeze colecția, prin achiziționarea de noi piese și prin restaurarea celor existente. De asemenea, spațiile de expunere trebuie modernizate, pentru a oferi o experiență mai captivantă vizitatorilor.

Dezvoltarea de noi programe și activități: Muzeul trebuie să dezvolte noi programe și activități pentru a-și atrage un public mai larg. Aceste programe ar putea include expoziții temporare, ateliere de creație, evenimente culturale și educaționale.

Creșterea vizibilității muzeului: Muzeul trebuie să-și crească vizibilitatea în rândul comunității locale și naționale. Acest lucru ar putea fi realizat prin campanii de marketing și promovare, prin colaborarea cu alte instituții culturale și prin participarea la evenimente culturale.

<sup>1</sup> Maria Magiru, *Muzeul de Artă Populară Constanța. Istoric, Colecții, Expoziție*, Monitorul Oficial, București, 2021,

<sup>2</sup> Florica Cruceru, *Muzeul de Artă Constanța. Imagini și documente. 1960-1984*, Ed. Stusis, 2019, p.333

<sup>3</sup> <http://ghidulmuzeelor.cimec.ro/id.asp?k=232&-Muzeul-de-Arta-Populara-CONSTANTA>

Aceste propuneri ar contribui la transformarea Muzeului de Artă Populară Constanța într-o instituție mai dinamică și mai eficientă, care să joace un rol mai important în viața culturală a comunității. Iată câteva detalii despre fiecare propunere:

- Modernizarea colecției și a spațiilor de expunere: Colecția Muzeului de Artă Populară Constanța este valoroasă, dar are nevoie să fie modernizată. Acest lucru ar putea fi realizat prin achiziționarea de noi piese care reflectă diversitatea culturii populare din Dobrogea. De asemenea, ar fi important să se restaureze piesele existente, pentru a le prelungi durata de viață și pentru a le face mai accesibile publicului. Spațiile de expunere ale muzeului sunt, de asemenea, învechite. Ar fi nevoie de o modernizare a acestora, pentru a oferi o experiență mai captivantă vizitatorilor. Acest lucru ar putea fi realizat prin utilizarea unor tehnologii moderne, cum ar fi proiecțiile multimedia și animațiile.
- Dezvoltarea de noi programe și activități: Muzeul trebuie să dezvolte noi programe și activități pentru a-și atrage un public mai larg. Aceste programe ar putea include expoziții temporare, ateliere de creație, evenimente culturale și educaționale. Expozițiile temporare ar putea fi dedicate unor teme specifice ale culturii populare din Dobrogea. Atelierele de creație ar putea oferi vizitatorilor posibilitatea de a experimenta arta populară prin intermediul unor activități practice. Evenimentele culturale ar putea include concerte, spectacole de teatru și dans, proiecții de filme și alte activități. Evenimentele educaționale ar putea fi dedicate copiilor și tinerilor, pentru a le familiariza cu cultura populară.
- Creșterea vizibilității muzeului: Muzeul trebuie să-și crească vizibilitatea în rândul comunității locale și naționale. Acest lucru ar putea fi realizat prin campanii de marketing și promovare, prin colaborarea cu alte instituții culturale și prin participarea la evenimente culturale. Campaniile de marketing și promovare ar putea fi desfășurate prin intermediul mass-media, al rețelelor sociale și al altor canale de comunicare. Colaborarea cu alte instituții culturale ar putea deschide noi oportunități pentru muzeu, cum ar fi organizarea de expoziții itinerante sau participarea la evenimente culturale comune. Participarea la evenimente culturale ar putea ajuta muzeul să ajungă la un public mai larg.

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

Muzeul de Artă Populară din Constanța este principala instituție de cultură cu adresabilitate multietnică ținând cont de structura **comunității locale** constănțene. Analizând aspectul geografic, așezarea între Dunăre și mare, Constanța și Tulcea s-au constituit în **comunitatea dobrogeană**, care au dezvoltat implicit colaborarea dintre muzeele județene. Locuitorii satelor dobrogene provin din toate regiunile țării, ceea ce subliniază **componenta națională**. În spațiul dobrogean trăiesc români, aromâni, turci, tătari, greci, bulgari, ucraineni, nemți, italieni, evrei, ruși, care au venit cu bagajul cultural din țările de origine ceea ce determină **dimensiunea internațională** a activității instituției. Exponatele din muzeu stau dovadă.

Așezarea geografică la malul mării presupune turism intens și colaborarea cu celelalte unități publice sau private ce acționează în sectorul turistic are o importanță deosebită. Agențiile de turism, unitățile hoteliere, trebuie să includă și oferta muzeelor dobrogene în structura managementului destinației turistice. Muzeul de Artă Populară Constanța desfășoară activități cu instituții de cultură care se adresează aceleiași comunități și trebuie ca pe viitor să intre într-o colaborare mai strânsă în sensul gestionării ofertei muzeistice atât pentru vizitatorul local, cât și pentru turiști cu: Muzeul de Artă Constanța, Muzeul Național de Istorie și Arheologie Constanța, Muzeul Național al Marinei Române, Muzeul Militar Constanța, Complexul Muzeal de Științe ale Naturii, Centrul Cultural Teodor Burada, Teatrul de Stat și Teatrul pentru copii și tineret. Însă este necesară o mai strânsă legătură cu agențiile

de turism din Dobrogea, dar și din țară, cu unitățile hoteliere reprezentative de pe litoralul românesc pentru popularizarea muzeului și creșterea numărului de vizitatori.

Lista parteneriatelor de colaborare cu instituții de cultură a fost îmbogățită începând cu jumătatea anului 2023 după cum urmează: 683/06.06.2023 cu Societatea de Științe Istorice, Filiala Constanța (Dumitrașcu); 829/06.07.2023 cu Grădinița „Căsuța din pădure”; 855/11.07.2023 cu Grădinița „Colibri”; 952/31.07.2023 cu Grădinița „Tom și Jerry”; 966/02.08.2023 cu Grădinița „Zubeyde Hanim”; 967/02.08.2023 cu Grădinița „Albă ca Zăpada”; 969/02.08.2023 cu S.C. „Cip și Deli” S.R.L.; 42/02.06.2023 cu Asociația pentru Salvarea Patrimoniului Cultural.

Se va diversifica oferta muzeului pe care o vom disemina unităților de învățământ de stat și privat: Universitatea Ovidius Constanța, Universitatea Tomis, Universitatea Maritimă Constanța, Academia Navală „Mircea cel Bătrân”, Inspectoratele școlare județene (învățământ școlar și preșcolar). O importantă atenție o voi acorda etniilor din Dobrogea care au reprezentare în muzeu: Comunitatea Turcă, Comunitatea Elenă, Comunitatea Tătarilor Turco-Musulmani, Comunitatea Aromână, Comunitatea Evreilor, Comunitatea Ucrainenilor, Comunitatea Lipovenilor, Comunitatea Germanilor, Comunitatea Italienilor ș.a.

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

A fost evaluat potențialul și limitările interne și al oportunităților și amenințărilor din mediul extern. S-au identificat factorii pozitivi și negativi, interni și externi care afectează succesul și imaginea instituției și s-au prognozat tendințele în schimbare iar rezultatele vor fi incluse în procesul decizional.

Puncte tari	Puncte slabe
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ așezarea geografică – poziționarea în proximitatea Portului turistic Tomis, la intrarea în zona orașului istoric;</li> <li>■ Muzeul de Artă Populară Constanța a obținut acreditarea instituțională din partea Ministerului Culturii, datorită îndeplinirii standardelor de conservare, depozitare, protejare și valorificare a patrimoniului cultural</li> <li>■ valoarea, originalitatea, varietatea, specificitatea, diversitatea patrimoniului cultural al instituției;</li> <li>■ aprecierea ca factor important de promovare a culturii;</li> <li>■ buna colaborare cu autoritățile;</li> <li>■ colaborarea cu alte instituții muzeale și culturale dobrogene și naționale ;</li> <li>■ resursa umană a instituției;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ spații limitate și insuficiente pentru depozitare și pentru birouri;</li> <li>■ concurența cu alte tipuri de oferte estivale : concerte în aer liber, festivaluri diverse, desfășurate în spații neconvenționale (plajă, piețe, stațiuni, faleză etc.);</li> <li>■ public vizitator relativ puțin numeros și, în general, slab cunoscător al domeniului, în raport cu valoarea și calitatea pieselor expuse;</li> <li>■ lipsa de interes în domeniul educațional pentru formarea în spiritul artei populare și meșteșugărești;</li> <li>■ nivelul scăzut al salarizării personalului contractant datorită reglementării date de către Legea-cadru nr. 153/2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice;</li> <li>■ personal de specialitate insuficient;</li> </ul>
Oportunități	Amenințări
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ extinderea ofertei cultural-educative prin noi achiziții și programe dedicate comunității;</li> <li>■ creșterea interesului internațional pentru Estul Europei și problematica Mării Negre;</li> <li>■ modernizarea infrastructurii zonei centrale a orașului – acces facil;</li> <li>■ dezvoltarea turismului cultural în SE-ul Europei;</li> <li>■ creșterea numărului de vizitatori virtuali prin popularizarea pe rețelele sociale;</li> <li>■ educarea tinerei generații pentru înțelegerea și receptarea valorilor tradiționale și păstrarea identității naționale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ criza economică actuală determină populația să-și restrângă cheltuielile cu produsele culturale;</li> <li>■ prea puțini specialiști instruiți pentru scrierea de proiecte europene pentru atragerea de fonduri;</li> <li>■ lipsa de interes a tur-operatorilor din turism pentru domeniul tradițiilor și meșteșugurilor populare;</li> <li>■ diversificarea ofertelor de petrecere a timpului liber în detrimentul vizitelor în expoziții.</li> </ul>

Tabel 1-Analiza SWOT

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

Muzeul de Artă Populară Constanța face parte din rețeaua de obiective constănțene, este apreciat în mediile culturale pentru frumusețea, unicitatea și diversitatea exponatelor. Trebuie evidențiată

importanța patrimoniului și locul său în comunitate, de aceea se va da o atenție sporită promovării acțiunilor și activităților cultural educative propuse și împreună cu personalul abilitat să prezentăm sistematic oferta instituțională. Pentru realizarea obiectivelor este necesară orientarea activității din cadrul instituției în trei direcții specifice, respectiv, imobilul, organizarea activităților culturale și promovarea Muzeului de Artă Populară.

## **IMOBILUL**

Despre imaginea existența a clădirii: Arhitectura și designul clădirii au un rol important în crearea imaginii atractive a muzeului. Clădirea de patrimoniu, monument istoric, de la 1895, presupune întreținere specială de la acoperiș la subsol pentru că prezintă degradări constructive fiind necesare reparații și lucrări de restaurare. Dintr-o eroare bugetară nu au fost prevăzute surse de finanțare pentru aceste investiții, motiv pentru care s-a solicitat refinanțarea pentru reparația acoperișului și hidroizolație a imobilului. Trebuie susținută necesitatea restaurării și reabilitării imobilului prin promovarea unui proiect finanțat din fonduri externe nerambursabile.

Cu toate acestea, există câteva aspecte care ar putea fi îmbunătățite pentru a face clădirea mai atractivă și mai vizibilă. Un aspect care ar putea fi îmbunătățit este iluminatul exterior al clădirii. Iluminatul exterior ar putea ajuta la evidențierea detaliilor arhitecturale ale clădirii și ar putea o face mai vizibilă noaptea. Clădirea ar putea fi iluminată cu lămpi LED, care ar oferi o iluminare mai eficientă și mai economică. Iluminatul ar putea fi programat pentru a se schimba în funcție de ora din zi și de evenimentul care are loc în clădire.

Un alt aspect care ar putea fi îmbunătățit este accesibilitatea clădirii pentru persoanele cu dizabilități. Clădirea are o rampă pentru accesul persoanelor cu dizabilități la intrare, aceasta ar putea fi modernizată pentru a oferi o mai mare siguranță și confort. Promovarea clădirii și a activităților sale: Muzeul ar putea organiza tururi ghidate ale clădirii pentru publicul larg. Muzeul ar putea organiza evenimente culturale și ateliere educaționale în clădire. Muzeul ar putea colabora cu instituții și organizații locale pentru a promova clădirea. Implementarea acestor propuneri ar contribui la îmbunătățirea imaginii clădirii Muzeului de Artă Populară Constanța și ar o face mai atractivă și mai vizibilă pentru publicul larg.

## **ORGANIZAREA ACTIVITĂȚILOR CULTURALE**

Începând cu luna august a anului curent s-au organizat ateliere, târguri și expoziții, care promovează în mod direct imaginea instituției, precum:

- **Exponatul săptămânii online** – obiecte din patrimoniul muzeului (icoane, ștergare, obiecte de îmbrăcăminte tradițională, mobilier etc.).
- **Expoziția : - "Dobrogea – multiculturalitate etnică"** (Obiecte ceremoniale aparținând turcilor și tătarilor dobrogeni, Peretele de răsărit cu icoana).
- **Etnii din Banat și Ardeal.** Expoziție de costume tradiționale din colecția privată Emilian Madoșă (10-31 august 2023): Portul sașilor din Sibiu, colecția privată Emilian Madoșă; Portul bulgarilor din Vinga (Arad), colecția privată Emilian Madoșă; Portul croaților carașoveni, colecția privată Emilian Madoșă.
- **„Meșteșuguri tradiționale – utilitar și decorativ”** (august - septembrie 2023): Demonstrație la roata olarului realizată de meșterul popular Adriana Bleda din Baia Mare; Demonstrații de prelucrare artistică a lemnului cu meșterii Lepădatu Loredana și Lepădatu Cristian din Băbeni, județul Vâlcea; \*Broderie cu tel, realizată pe un vâlnic oltenesc de către Dorina Baias din Constanța; Epsen Memet - realizarea podoabelor tradiționale din mărgele; Meșterul Mihai Antoneag confecționează opinci,

încălțăminte tradițională a românilor; Meșterul popular Fero Egyed din Oradea cântând la tulnic, corn, tilincă și la drâmbă; Demonstrații de prelucrare artistică a lemnului cu meșterul Marian Viorel din Fălticeni, județul Suceava; Măiestrie în lucrul cu mâna, cu Elena Hariton; Demonstrații de prelucrare artistică a lemnului cu meșterul Botezatu Vasile din Constanța; Demonstrații de prelucrare a lemnului cu meșterul Vasile Moldoveanu din Moreni, județul Dâmbovița.

- **Gospodăria tradițională din Dobrogea**, reconstituită în interiorul Muzeului de Artă Populară Constanța. Expoziția va fi deschisă în perioada septembrie - octombrie 2023. Piese expuse fac parte din patrimoniul muzeului și provin din satele românești de pe limesul dunărean (Ostrov, Oltina, Băneasa, Dunăreni, Aliman, Topalu, Seimeni)

- **Comunitatea "Domnițe cu alțițe"** din București a serbat 7 ani de la înființare vizitând Muzeul de Artă Populară.

- Atelier de pictat linguri cu studenții străini de la Universitatea Ovidius Constanța.

- Copiii din cadrul Ludens - joacă cu sens Constanța au vizitat muzeul și apoi au participat la un atelier de creație cu tematica "Păpuși din fire colorate" (18 august 2023).

- Copiii din cadrul "Clubului de Vară" Terra Kids Afterschool au vizitat muzeul (2 august 2023);

- Activități de vacanță la muzeu cu Lili Sumănaru;

- Elevii înscriși în Tabăra de Vară de la Școala Gimnazială Colibri Constanța și-au testat îndemânarea în pictarea unor icoane pe sticlă, în cadrul unui atelier de creație (26 iulie 2023).

### **Promovarea pentru îmbunătățirea imaginii**

Promovarea unui muzeu de etnografie este esențială pentru atragerea de vizitatori și pentru consolidarea unei relații solide cu comunitatea locală și cu publicul în general. Iată câteva strategii și tactici de promovare pentru muzeu care vor fi utilizate în perioada de management:

- ❖ **Site web informativ:** În luna iulie 2023 a fost actualizat site-ul web al muzeului cu informații despre colecții, expoziții, programul educațional, orele de funcționare și prețurile билетelor, urmând a include și un calendar cu evenimentele curente și viitoare, toate acestea urmând a fi prezentate într-o versiune cât mai modernă a site-ului.

- ❖ **Rețele sociale:** Din luna august a anului curent pagina de Facebook a Muzeului de Artă Populară a cunoscut o creștere a numărului de urmăritori. Aproape zilnic sunt postate nu numai activitatea curentă a Muzeului de Artă Populară, dar și evenimentele culturale (expoziții, târguri, manifestări, ateliere de creație).

- ❖ **Parteneriate cu școli și universități:** Începând cu luna iunie 2023 lista de parteneriate cu instituții educaționale a fost extinsă pentru a oferi programe educaționale pentru elevi și studenți, pentru a promova educația culturală și pentru a atrage un public mai tânăr în Muzeul de Artă Populară Constanța. În acest sens au fost oferite vizite gratuite colaboratorilor și școlilor. Totodată, elevii și studenții au fost invitați la atelierele de creație desfășurate în cadrul Muzeului de Artă Populară.

- ❖ **Evenimente speciale:** Muzeul trebuie să găzduiască un număr foarte mare de evenimente culturale: expoziții cu tematică, ateliere de creație și târguri meșteșugărești, proiecte de cercetare, lansări de carte, etc.

- ❖ **Expoziții temporare:** În cadrul muzeului au loc expoziții temporare cu subiecte relevante și atractive cu colecționari locali și din țară.

❖ **Program de loialitate:** Vizitarea în fiecare zi pentru agențiile de turism cu care Muzeul a semnat un protocol de parteneriat.

❖ **Tururi și ghiduri:** Muzeul va organiza tururi ghidate pentru vizitatori pentru a oferi mai multe informații și perspective despre expoziții și colecții, asigurând un personal bine instruit și pasionați de subiectele prezentate.

❖ **Publicitate locală:** Comunicatele de presă vor fi transmise partenerilor media și preluate de televiziuni și presa scrisă.

❖ **Parteneriate cu alte instituții culturale:** Se vor încheia mai multe parteneriate de colaborare cu alte muzee, sau instituții culturale pentru a organiza evenimente comune sau pentru a promova reciproc. Aceste parteneriate pot crește vizibilitatea muzeului.

❖ **Recenzii și feedback pozitiv:** Vizitatorii trebuie încurajați să lase recenzii pozitive pe site-urile de recenzii sau pe platformele de social media. Un feedback pozitiv poate influența decizia altor persoane de a vizita muzeul.

❖ **Marketing online:** Se va acorda o atenție sporită publicității în mediul online, pentru a atrage grupuri de vizitatori prin intermediul rețelilor de publicitate sau a campaniilor pe rețelele sociale.

❖ **Educație și implicare continuă:** Muzeul va organiza evenimente periodice, expoziții sau ateliere care să mențină interesul și angajamentul vizitatorilor. Se va promova și încuraja predarea lecțiilor de istorie în muzeu.

❖ **Materiale promoționale:** Toate materialele promoționale, cum ar fi pliante, broșuri sau afișe, se vor publica și în mediul online și pe site-ul muzeului.

❖ **Marketing de conținut:** Materiale informative care reflectă subiectele prezentate în muzeu, sunt partajate pe site-ul web și pe rețelele sociale. Trebuie perfecționate și modernizate tehnicile de marketing.

❖ **Feedback și adaptare:** Se va urmări constant feedback-ul vizitatorilor în vederea îmbunătățirii experiențelor acestora în cadrul muzeului, precum și a îmbunătățirii strategiilor de promovare.

Promovarea muzeului de etnografie va fi o activitate continuă și creativă, adaptată în mod constant la schimbările din mediul cultural și la evoluțiile din cadrul muzeului. Cu o abordare cuprinzătoare și bine planificată, muzeul poate atrage și reține vizitatori, contribuind astfel la succesul instituției.

#### **Proiecte pentru perioada următoare pentru îmbunătățirea imaginii :**

- Sunt necesare o serie de panouri publicitare pe aleea din fața muzeului.
- În holul muzeului se va instala un computer cu un mic test pentru exprimarea părerii vizitatorilor (5 întrebări: 1. Care este sala care v-a impresionat cel mai mult? 2. Ce exponat va rămâne în amintirea dumneavoastră? 3. V-au plăcut podoabele, hainele sau obiectele de cult? 4. Care etnie vi se pare că este mai bine reprezentată? 5. Doriți să reveniți la MAP?).
- Se va organiza Festivalul Meșteșugurilor la Pavilionul Expozițional.
- Colaborare cu Asociația Cusături Dobrogene în vederea organizării de șezători tematice.
- Editarea unui catalog cu tipuri de motive populare, cusături populare și tehnici de execuție.
- Lansarea conceptului de Cointeresare în trei (Agent economic + MAP + Facultatea de Litere/Arte/Istorie).
- Crearea unui stand cu vânzare a obiectelor realizate de participanții la atelierele tematice (preșcolari, școlari, studenți, seniori).

Reprezentarea grafică a imaginii instituției:



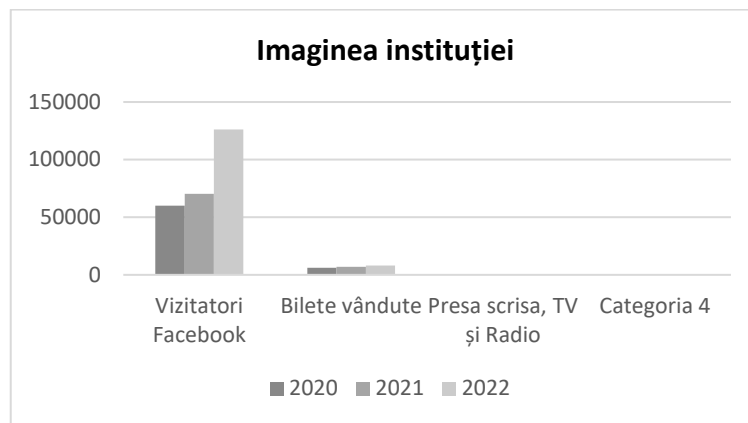


Figura 1-Sinteza imaginii Muzeului de Artă Populară Constanța în perioada 2020-2022

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

Pentru a cunoaște categoriile de beneficiari ai muzeului de etnografie, trebuie demarat un studiu de consum, și utilizarea altor surse de informații relevante. Aici sunt câteva propuneri pentru a identifica și înțelege publicul muzeului:

- **Studii de public țintă:** Se va realiza un studiu de piață pentru a identifica segmentele de public care ar putea fi cele mai interesate de muzeul de etnografie. Acesta implica cercetări calitative (cum ar fi interviuri și focus grup-uri) și cercetări cantitative (sondaje, chestionare online) pentru a identifica caracteristicile demografice, interesele și nevoile potențiale ale vizitatorilor.

- **Analiză a vizitatorilor actuali:** Sunt necesare dezvoltarea unor analize demografice și de comportament asupra vizitatorilor actuali, pentru a înțelege mai bine cine sunt aceștia și cum au interacționat cu muzeul. Acest lucru poate implica evaluarea datelor de la registrul de vizitatori, feedback-ul vizitatorilor și analize de trafic pe site-ul web.

- **Cercetare de piață online:** Trebuie folosite instrumente de cercetare online pentru a evalua interesele și preferințele potențiale ale publicului. Se vor utiliza platforme de sondare online sau analize de tendințe pe rețelele sociale pentru a observa ce subiecte și evenimente culturale au interes.

- **Surse de date locale:** Se va colabora cu instituții locale, cum ar fi birourile de turism, școlile sau alte muzee, pentru a obține date sau cercetări legate de profilul demografic și interesele publicului din zonă. Se vor elabora comunicate de presă pentru toate evenimentele importante și se vor iniția colaborări cu presa scrisă, radio și TV.

- **Parteneriate cu instituții educaționale:** Se vor încheia parteneriate cu școli, universități și alte instituții educaționale pentru a înțelege mai bine nevoile elevilor/studentilor și profesorilor și pentru a dezvolta programe educaționale care să se plieze pe nevoile acestora.

- **Sondaje periodice de satisfacție a vizitatorilor:** Se vor realiza sondaje de satisfacție periodic pentru a colecta feedback-ul vizitatorilor cu privire la experiența lor la muzeu. Aceste sondaje ne vor oferi informații valoroase despre preferințele și așteptările lor.

- **Colaborare cu cercetători și experți:** Se va lucra cu cercetători și experți din domeniul etnografiei și antropologiei pentru a înțelege mai bine interesele și așteptările cercetătorilor și pentru a dezvolta programe și resurse care să le satisfacă nevoile.

- **Analiza feedback-ului online:** Se vor monitoriza rețelele sociale și site-urile de recenzii pentru a afla părerea vizitatorilor despre muzeu. Se va răspunde la comentarii, iar feedback-ul va fi util

pentru a face ajustări în programul muzeului. Se vor identifica alte perspective privind analiza feedback-ului online.

▪ **Cercetări de tendințe culturale:** Este necesară urmărirea tendințelor culturale globale și regionale pentru a ne asigura că muzeul rămâne relevant pentru publicul actual. Înțelegerea acestor tendințe ne poate ajuta să dezvoltăm expoziții și programe în concordanță cu interesele actuale.

▪ **Participarea la evenimente comunitare:** Muzeul va fi implicat în cadrul evenimentelor locale și ale activităților comunității, pentru a fi conectat direct cu publicul. Astfel, putem obține feedback și putem cunoaște mai bine nevoile și interesele acestuia.

Utilizând aceste metode și surse de informații, este posibilă identificarea categoriilor de beneficiari ale muzeului de etnografie și vom putea dezvolta programe și oferte care să răspundă în mod eficient nevoilor și așteptărilor acestui public divers.

**Noaptea muzeelor** – Cointeresarea elevilor și studenților care pot beneficia de gratuități dacă fac sondaje de opinie despre Muzeul de Artă Populară în rândul cetățenilor.

**Școala altfel** – se va colabora cu Liceul Tehnologic „Tomis” Constanța în vederea organizării unui curs de grafică digitală pentru motive decorative.

**Vernisajele expozițiilor** sunt un prilej de fidelizare a publicului și de cunoaștere a preferințelor.

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

Identificarea grupurilor țintă pentru activitățile instituției pe termen scurt și mediu este crucială pentru a dezvolta strategii de succes și pentru a atinge obiectivele stabilite de muzeul de etnografie. Iată câteva **grupuri țintă** cheie care ar putea beneficia de activitățile instituției în aceste termene:

- **Școli și elevi:** Dezvoltarea de programe educaționale și tururi ghidate adaptate la diferite niveluri de vârstă pentru a atrage școli și elevi. Aceste activități pot include vizite școlare, ateliere tematice și resurse educaționale pentru profesori.
- **Studenți și cercetători:** Crearea de resurse și o infrastructură de cercetare care să atragă studenți și cercetători în domeniul etnografiei. Putem oferi acces la colecții și documente, facilități pentru cercetare.
- **Turiști:** Promovarea muzeului ca o atracție culturală pentru turiști locali și internaționali. Dezvoltarea de programe turistice, oferind tururi ghidate în diferite limbi și facilități pentru turiști, cum ar fi broșuri informative sau audio-ghiduri.
- **Comunitatea locală:** Implicarea în comunitatea locală prin organizarea de evenimente culturale și activități care să reflecte tradițiile locale. Acest lucru poate spori implicarea și susținerea comunității.
- **Profesioniști și specialiști:** Organizarea unor conferințe, seminarii și evenimente pentru a atrage profesioniști și specialiști din domeniile etnografiei, antropologiei și istoriei culturale.
- **Familii:** Dezvoltarea de programe și expoziții care să fie potrivite pentru vizitele în familie, cum ar fi activități interactive pentru copii și evenimente speciale pentru familii.
- **Grupuri de voluntari:** Recrutarea și implicarea voluntarilor care pot ajuta la activitățile muzeului, cum ar fi ghidarea vizitatorilor sau organizarea evenimentelor speciale.
- **Parteneriate cu alte instituții culturale:** Parteneriate cu alte muzee, galerii de artă, teatre și instituții culturale pentru a atrage vizitatori și pentru a dezvolta programe comune.

- **Etnici și comunități culturale:** Organizarea unor expoziții și evenimente care să reflecte cultura și tradițiile grupurilor etnice și comunităților culturale prezente în Dobrogea.
- **Tineri și studenți:** Dezvoltarea programelor și evenimentelor care să atragă tinerii și studenții, cum ar fi seri tematice, petreceri sau concursuri.
- **Călători de afaceri:** Identificarea unor evenimente importante în Dobrogea și atragerea călătorilor de afaceri prin intermediul programelor și evenimentelor speciale care să le ofere o experiență culturală în timpul șederii lor în oraș.
- **Asociații culturale și organizații nonprofit:** Colaborarea cu asociații culturale și organizații nonprofit pentru a dezvolta programe comune și a atrage membrii acestor organizații.
- **Publicul online:** Dezvoltarea unei prezențe puternice pe internet pentru a atrage publicul online prin intermediul site-ului web, rețelelor sociale și altor platforme de comunicare online.
- **Cercetători de familie:** Furnizarea resurselor și asistență pentru persoanele interesate de cercetarea istoriei familiei lor sau a comunității locale.

Identificarea și angajarea acestor grupuri țintă va contribui la diversificarea publicului muzeului și la atingerea obiectivelor asumate în perioada de management. Este importantă dezvoltarea unei strategii de marketing și programe specifice pentru fiecare categorie pentru a le atrage și a le implica în activitățile muzeului. Prin profilul său, Muzeul de Artă Populară se adresează tuturor categoriile de beneficiari, iar informația transmisă are un caracter multietnic, informativ-educational în sfera cunoașterii și transmiterii tradițiilor și meșteșugurilor populare.

Grupuri țintă	
În perioada de sezon estival	În perioada de extrasezon
- <b>Turiști</b> - cu precădere familii cu copii, precum și grupuri organizate de către agențiile de turism.	- <b>Elevi, studenți, profesori și cercetători</b> prin realizarea de activități cultural-educative, prelegeri, ateliere și lecții tematice ce au ca obiectiv principal arta populară dobrogeană.
- <b>Cointerесare în trei</b> (Agent economic + MAP + Facultatea de Litere/Arte/Istorie)	- <b>Asociații culturale și organizații nonprofit</b>
- <b>Grupuri de voluntari</b> , Comunitatea locală	- <b>Etnici și comunități culturale, comunitatea locală</b>
- <b>Profesioniști și specialiști</b>	- <b>Cercetători de familie</b>

Tabel 2-Grupuri țintă

Parteneriatele încheiate cu instituții culturale, preponderent cu unități școlare, au scop informativ educațional în spiritul cunoașterii tradițiilor populare și meșteșugurilor practicate de grupurile etnice din Dobrogea.

## 6. Profilul beneficiarului actual

Pentru a dezvolta un profil al beneficiarului actual al muzeului de etnografie, va trebui să luăm în considerare caracteristicile demografice, interesele și comportamentele acestuia. Acest profil ne va ajuta să înțelegem mai bine cine sunt vizitatorii actuali ai muzeului și cum putem să ne concentrăm mai bine pe nevoile și așteptările lor. **Profilul beneficiarului actual ar putea arăta astfel:**

**Numele instituției:** Muzeul de Artă Populară Constanța

**Caracteristicile demografice** ale beneficiarului actual:

Grupul de vârstă: Predominant adulți, cu un procent semnificativ de vizitatori peste 50 de ani.

Locație: Majoritatea vizitatorilor sunt turiști naționali și internaționali, dar și din comunitatea locală.

Statut social: O varietate de statuturi sociale, inclusiv tineri profesioniști, familii, pensionari și studenți.

Educație: Majoritatea vizitatorilor au un nivel ridicat de educație.

**Interese și așteptări ale beneficiarului actual:** Interes pentru tradiții culturale, obiceiuri și istorie, căutarea unei experiențe educative și informative, aprecierea activităților culturale și a evenimentelor locale.

**Diversitate de interese** în ceea ce privește etnografia, de la studiul tradițiilor locale la explorarea culturilor internaționale.

**Comportamentul vizitatorilor actuali:** participă la tururi ghidate și evenimente speciale organizate de muzeu; cumpără suveniruri sau produse legate de etnografie din magazinul muzeului; oferă feedback și recenzii, atât online, cât și direct la muzeu; participă la programe educaționale sau la evenimente destinate publicului țintă specific.

**Motivații ale beneficiarului actual:** dorește să înțeleagă și să descopere tradițiile culturale și istoria; caută o experiență culturală autentică; își dorește să-și extindă cunoștințele și să-și dezvolte interesul pentru etnografie.

**Comportament online:** urmează pagina muzeului pe rețelele sociale și interacționează cu postările și evenimentele; explorează site-ul web al muzeului pentru a afla despre expoziții, orele de funcționare și evenimente viitoare; lasă recenzii și feedback pe site-urile de recenzii sau pe paginile de social media ale muzeului.

Acest profil este o imagine generală a beneficiarului actual al muzeului de etnografie. Este important să actualizăm și să adaptăm acest profil pe măsură ce obținem mai multe informații și date demografice și comportamentale specifice. Vom utiliza acest profil pentru a ghida dezvoltarea de programe, expoziții și strategii de marketing care să se potrivească nevoilor și intereselor publicului actual. Muzeul de Artă Populară Constanța prin întreaga sa activitate urmărește satisfacerea nevoilor culturale ale beneficiarilor săi. Beneficiarii actuali al unui muzeu de artă populară în România alcătuiesc un public educat, cu obișnuința de a frecventa expozițiile și muzeele, interesat de arta populară, cu nivel de studii și cunoștințe mediu și superior. Prin colaborarea cu unitățile de învățământ dobrogene vom încerca să contribuim la promovarea tradițiilor și obiceiurilor etniilor în rândul celor mai tineri.

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

### **1. Analiza programelor și a proiectelor instituției**

Programele și proiectele instituției în perioada 2020-octombrie 2023 sunt prezentate în Capitolul D, pct.2.

Într-o instituție culturală, criteriile pentru evaluarea unui bun manager sunt viziunea, organizarea, coordonarea, motivarea și controlul/evaluarea resurselor umane și materiale pe care managerul le are la dispoziție și a felului cum acestea au fost valorificate. În urma documentării personale am observat că în cadrul Muzeului, viziunea, motivarea și evaluarea, au lipsit cu desăvârșire sau au fost mimate. O serie de programe și proiectele instituției nu au fost cunoscute nici măcar de propriul personal, nu mai vorbim de lipsa totală a campaniilor de promovare a evenimentelor culturale sau utilizarea mijloacelor de comunicare. Am constatat, de asemenea, lipsa unui efort solidar, pentru atingerea unor scopuri comune, lipsa comunicării, solidarității și responsabilității angajaților, o permanentă abținere pentru o comunicare liberă și evitarea prezentării deschise a unor idei și propuneri inovatoare în beneficiul instituției.

Nu exista o strategie de promovare, o activitate de PR, nu existau comunicate de presă, iar cele care erau postate pe site-ul oficial al instituției erau redactate amatoristic, nu se apela la mijlocul de

comunicare cu cea mai mare audiență locală, radioul, pentru a derula o campanie de promovare iar afișajul era lipsit de imaginație și făcut la întâmplare. Pentru asigurarea vizitatorilor la evenimentele culturale, toate metodele se reduceau la vânzarea biletelor prin casieria proprie. Prezintă o sinteză a principalelor activități realizate în perioada analizată:

Nr.	Numele programelor și proiectelor	Anul 2020	Anul 2021	Anul 2022	Anul 2023
1.	Programul: "Completarea colecțiilor muzeale"	4 piese etnografice (Dobrogea)	17 piese etnografice (Moldova, Dobrogea, Buzău, Ialomița, sași Sibiu)	33 piese etnografice (aromâni Dobrogea, Bucovina, Muscel - Argeș)	37 piese etnografice (Dobrogea, Muntenia, Bucovina, Transilvania, etnii – croați și ruși lipoveni)
2.	Programul: "Conservarea și restaurarea patrimoniului cultural-național"	421 fișe conservare 200 obiecte conservate preventiv și curativ și criogenate 201 tratamente chimice 6 piese restaurate (textile și icoane)	278 fișe conservare 62 obiecte conservate preventiv și curativ 21 tratamente chimice 5 piese restaurate (textile și icoane)	42 fișe conservare 150 obiecte conservate preventiv și curativ 82 tratamente chimice 7 piese restaurate (textile și icoane)	6 fișe conservare 100 obiecte conservate preventiv și curativ, precum și tratamente chimice 3 obiecte criogenate 4 piese restaurate (icoane)
3.	Programul: "Valorificarea patrimoniului cultural-național. Expoziții permanente și temporare"	1 Expoziție permanentă 3 Expoziții temporare	1 Expoziție permanentă 4 Expoziții temporare	1 Expoziție permanentă 7 Expoziții temporare	1 Expoziție permanentă 8 Expoziții temporare
4.	Programul: "Educație muzeală – promovarea culturii tradiționale în rândul elevilor"	3 Ateliere muzeale 3 Parteneriate	1 Atelier muzeal 5 Parteneriate	20 Ateliere muzeale 7 Parteneriate	39 Ateliere muzeale 26 Parteneriate
5.	Programul: "Meșteșuguri tradiționale în contemporaneitate"	1 acțiune	3 acțiuni	3 acțiuni	6 acțiuni
6.	Programe cu finanțare internațională	0	0	0	0
7.	Programul: "Activități editoriale"	0	1 – "Muzeul de Artă Populară Constanța. Istorie. Colecții. Expoziții"	0	0
8.	Programul: "Cercetarea arhitecturii tradiționale"	0	0	0	0
9.	Programul: "Evidența științifică a patrimoniului cultural-național. Clasarea patrimoniului (dosare de clasare în categoriile tezaur și fond)	265 dosare clasare	202 dosare clasare	64 dosare clasare	0

Tabel 3-Sinteză programe și proiecte 2020-2023

În prezent, activitatea muzeului este structurată pe următoarele componente: **Expoziția permanentă**, care prezintă o imagine de ansamblu a artei populare dobrogene, din punct de vedere al tehnicilor, materialelor și motifelor decorative; **Expozițiile temporare**, care prezintă aspecte specifice ale artei populare din diferite zone ale României sau din alte țări; **Activități educaționale și culturale**, cum ar fi ateliere de creație, conferințe, spectacole folclorice și evenimente dedicate sărbătorilor tradiționale; **Cercetarea și colecționarea** de bunuri culturale cu caracter etnografic; **Depozitarea, conservarea și restaurarea** patrimoniului deținut; **Cercetarea științifică**, evidența, documentarea, protejarea și dezvoltarea patrimoniului muzeal; **Valorificarea patrimoniului cultural** prin mijloace specifice.

În ceea ce privește analiza activității muzeului, se pot evidenția următoarele aspecte pozitive: - Colecția muzeului este bogată și diversificată, reprezentând o importantă resursă pentru studierea și promovarea artei populare dobrogene; Expozițiile permanente și temporare sunt bine organizate și informative; Muzeul oferă o gamă apreciabilă de activități educaționale și culturale, care contribuie la promovarea patrimoniului cultural material și spiritual.

Cu toate acestea, există și câteva aspecte care ar putea fi îmbunătățite: - Numărul vizitatorilor este relativ scăzut, ceea ce poate fi atribuit, în parte, unei promovări insuficiente; Muzeul ar putea beneficia de o strategie de dezvoltare mai eficientă, care să vizeze creșterea numărului de vizitatori și diversificarea ofertei educaționale și culturale; Muzeul ar putea colabora mai strâns cu alte instituții

culturale din județul Constanța, pentru a crea evenimente și proiecte comune. În ceea ce privește propunerile privind îmbunătățirea activității muzeului, am identificat următoarele direcții:

Promovarea muzeului: Muzeul ar putea fi promovat mai eficient prin intermediul canalelor online și offline, precum și prin organizarea de evenimente și campanii de marketing.

Dezvoltarea ofertei educaționale: Muzeul va putea dezvolta o ofertă educațională mai diversificată, care să răspundă nevoilor diferitelor categorii de vizitatori, de la copii și tineri la adulți și seniori.

Colaborarea cu alte instituții culturale: Muzeul va putea colabora mai strâns cu alte instituții culturale din județul Constanța, pentru a crea evenimente și proiecte comune care să atragă un public mai larg.

**Iată câteva exemple concrete de măsuri care ar putea fi luate pentru a implementa aceste propuneri:** - Promovarea muzeului: Muzeul ar putea crea o pagină de internet modernă și informativă, care să includă informații despre colecție, expoziții, activități educaționale și evenimente. De asemenea, muzeul ar putea participa la târguri și expoziții culturale, pentru a se promova în fața unui public mai larg.

Dezvoltarea ofertei educaționale:- Muzeul va organiza ateliere de creație pentru copii și tineri, cursuri de istorie și cultură populară pentru adulți și seniori și vizite ghidate pentru grupuri. De asemenea, muzeul ar putea colabora cu școli și universități pentru a oferi programe educaționale dedicate elevilor și studenților.

Colaborarea cu alte instituții culturale:- Muzeul ar putea colabora cu alte muzee din județul Constanța pentru a organiza expoziții comune, festivaluri folclorice și alte evenimente culturale. De asemenea, muzeul ar putea colabora cu instituții de cultură din alte județe și orașe din România.

Implementarea acestor măsuri ar contribui la creșterea vizibilității muzeului și la diversificarea ofertei sale educaționale și culturale. Acest lucru ar conduce, la rândul său, la creșterea numărului de vizitatori și la dezvoltarea muzeului ca instituție culturală importantă în județul Constanța.

## **2.Concluzii:**

### ***2.1. Reformularea mesajului***

**Se vor identifica factorii care determină schimbări de stare în funcționarea instituției pentru progresul acesteia.**

**Muzeul de Artă Populară Constanța se va transforma într-o autentică instituție muzeală de cultură**, și prin căutarea de parteneri de dialog și de proiecte la nivel local, național și internațional. Primul și cel mai important partener al Muzeului, de fapt partenerul care îi justifică existența, este COMUNITATEA în mijlocul căreia funcționează, în toată diversitatea sa, cu acele segmente ale comunității care sunt deja vizitatori (o minoritate extrem de fragilă), dar și cu segmentele multe și diverse care nu sunt încă vizitatori și care trebuie activate și provocate a se apropia de muzeu, de a se apropia de oferta culturală în general. Aceeași deschidere spre colaborare trebuie avută cu toate celelalte instituții.

**Se va demara programul aniversar a 50 de ani de existență a Muzeului de Artă Populară Constanța**, un proiect cultural prin care se propune sărbătorirea, în anul 2025, a Muzeului constănțean de etnografie. Proiectul va fi realizat în cooperare cu alte instituții culturale, bugetul acestuia și acțiunile vor fi stabilite printr-un Memorandum de înțelegere între parteneri.

**Se va reuni întregul colectiv al Muzeului**, la sfârșitul fiecărui an bugetar, pentru a participa la o necesară analiză/dezbatere de EVALUARE. Prin urmare, anul financiar, bugetar nu se va încheia

decât cu o analiză care să lămurească: cum s-au consumat/valorificat resursele umane și financiare; care au fost cauzele eșecurilor culturale și ce se putea face pentru a elimina aceste cauze și a nu mai repeta greșelile comise în anul care tocmai se încheia; ce s-a făcut bine în instituție, adică care sunt reușitele respectivului an și ce se poate face ca reușitele culturale ale Muzeului să fie cât mai bine valorificate și promovate. Cum acest moment de evaluare se va consuma, se va trage repede o linie sub anul încheiat, iar sub această linie se vor consemna cei care erau răspunzători de lucruri prost făcute, de greșeli, întârzieri, dezinteres sau pur și simplu de neimplicare totală în activitatea instituției; se vor consemna cei care au avut inițiativă, au dat dovadă de talent și responsabilitate, într-un cuvânt, **au făcut posibilă reușita culturală** în Muzeul de Artă Populară. Se vor identifica modalități de recompensare prin oferirea de premii vizând performanța. Asta înseamnă că, la sfârșitul unui an, toată lumea nu se va trezi băgată în aceeași oală, peste care se va pune repede un capac numit tăcere. Sub capac, nemulțumirile și dezamăgirile pot tensiona relațiile dintre angajații Muzeului, tensiuni care, pot căpăta forma unor conflicte deschise.

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

Muzeul de Artă Populară Constanța, instituție culturală cu adresabilitate multietnică a încercat la nivel județean și național să ofere servicii culturale muzeale pe piața culturală constănțeană. Se va încerca, prin programele propuse, schimbarea mentalității privind rolul muzeelor de artă populară în societate. Misiunea unui muzeu de etnografie este de a colecta, conserva, cerceta și expune elemente ale culturii materiale și spirituale ale diferitelor grupuri etnice și comunități, pentru a le prezenta publicului larg. Îndeplinirea acestei misiuni implică mai multe direcții principale:

- **Colectarea exponatelor:** Muzeul de etnografie trebuie să colecteze obiecte, artefacte, documente, imagini și alte materiale care ilustrează viața, tradițiile, obiceiurile și tehnicile culturale ale diferitelor grupuri etnice.
- **Cercetare:** Muzeul de etnografie trebuie să desfășoare cercetare pentru a înțelege mai bine culturile și comunitățile pe care le reprezintă. Aceasta implică studierea istoriei, antropologiei, sociologiei și altor discipline relevante pentru a interpreta și contextualiza bunurile culturale expuse. Exemplificăm: Studiul colecțiilor, Cercetarea de teren, Studii academice și colaborări, Analiza și interpretarea datelor, Publicarea și diseminarea rezultatelor, Păstrarea documentelor, Cercetarea în scopuri educative.
- **Educație și programe publice:** Pentru a îndeplini misiunea de a educa publicul larg, muzeul de etnografie ar trebui să dezvolte programe educaționale, inclusiv tururi ghidate, ateliere, conferințe și materiale educaționale. Aceste programe ar trebui să promoveze înțelegerea și aprecierea culturilor diverse.**Colaborare cu comunitățile locale:** Muzeul ar trebui să colaboreze cu comunitățile locale pentru a asigura că prezentarea culturilor este autentică și respectuoasă. Aceasta poate implica implicarea membrilor comunității în procesul de colectare, cercetare și interpretare.
- **Digitalizare și accesibilitate:** Muzeul ar trebui să investească în digitalizarea colecțiilor sale și să ofere acces online la acestea. Acest lucru poate crește vizibilitatea și accesibilitatea patrimoniului cultural pentru publicul din întreaga lume.
- **Gestionarea colecțiilor:** Gestionarea și întreținerea colecțiilor de obiecte și documente etnografice necesită o abordare profesională și riguroasă pentru a asigura conservarea pe termen lung a acestor bunuri culturale. Susținere financiară și dezvoltare instituțională: Muzeul de etnografie trebuie să dezvolte strategii pentru obținerea de finanțare și pentru a-și asigura

dezvoltarea pe termen lung. Aceasta poate implica colaborarea cu sponsori, parteneriate cu alte instituții culturale și dezvoltarea programelor de membru.

**Aceste direcții principale** contribuie la îndeplinirea misiunii muzeului de etnografie, care constă în păstrarea, cercetarea și prezentarea culturilor umane pentru a promova înțelegerea și respectul pentru diversitatea culturală a lumii.

## **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**

Muzeul de Artă Populară Constanța este organizat și funcționează potrivit prevederilor Legii nr. 311/08.07.2003 – Legea muzeelor și colecțiilor publice, Legea nr. 182/25.10.2000 privind protejarea patrimoniului cultural național mobil, OUG nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, Legea Administrației publice locale nr. 215/2001, Legea nr. 53/2003 Codul Muncii, OSGG nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice cu toate completările și modificările ulterioare, alte norme în vigoare și ale propriului regulament de organizare și funcționare. Prin Hotărârea Consiliului Județean Constanța nr. 116/30.05.2023 au fost aprobate structura organizatorică și Regulamentul de Organizare și Funcționare ale Muzeului de Artă Populară Constanța. În perioada parcursă de la hotărârea ante-menționată și până în prezent, Muzeul și-a sporit și diversificat substanțial capacitatea de desfășurare a activității, fiind necesară o flexibilitate a structurii organizatorice, o adaptare la influențele exercitate de mediul contextual.

Pe fondul creșterii semnificative a vizitatorilor dar și a previziunilor mele, am analizat statutul de funcții și organigrama - cu un număr total de 24 de posturi. Consider că acest număr este suficient, în condițiile în care se va modifica organigrama și se va păstra numărul funcțiilor de conducere, în strictă concordanță cu cadrul legislativ. Astfel, vor adopta măsuri ferme pentru eficientizarea timpului muncii, redistribuirea atribuțiilor și nu în ultimul rând monitorizarea strictă a modului de atingere a obiectivelor fiecărui post ocupat. Practic, se simte nevoia de reunificare a activităților în sarcini și atribuții, care vor fi efectuate de anumiți angajați pentru a realiza mai structurat și mai compact obiectivele instituției, sub o coordonare directă.

### **2. Propuneri privind modificarea reglementărilor interne**

În contextul expus, este necesară o modificare a structurii organizatorice precum și transformarea unor posturi prin atingerea stadiului legal al vechimii personalului ori datorită modificării nivelului studiilor. În prezent, Muzeul de Artă Populară Constanța nu are înființate secții specializate (așa cum de altfel au muzeele din România), deși administrează bunuri clasificate în categoriile tezaurul patrimoniului cultural național mobil, cu valoare deosebită pentru România și desfășoară activități complexe de evidență și administrare. Astfel, propun: Desființarea "*Biroului Patrimoniu, Evidență științifică, Expoziție*" și înființarea: "Compartimentului Patrimoniu, Evidență științifică, Expoziție" și a "Secției Patrimoniu Cultural Național". Prin propunerea de înființare a "Secției Patrimoniu Cultural Național" se va realiza unificarea Compartimentului Patrimoniu, Evidență științifică, Expoziție cu Compartimentul Restaurare și Compartimentul Conservare, scopul fiind acela că unele activități ale personalului se vor reaseza și completa formând o Secție care se va ocupa de coordonarea activităților legate de patrimoniul muzeal, evidența științifică, valorificare, cercetare, achiziții, promovare, restaurare, inclusiv, conservare, dar și clasare a patrimoniului.



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

Prioritățile acestui Proiect managerial sunt strâns legate de resursele umane. Proiectul managerial nu poate începe fără identificarea și expunerea problemelor care blochează buna funcționare a Muzeului de Artă Populară, așa cum le-am văzut eu.

Nivelul de pregătire, abilitățile profesionale și disponibilitatea pentru muncă, sunt mult sub necesitățile unei instituții moderne, doar 33% din personal au studii superioare. În perioada 2020-2023 personalul angajat al instituției nu a participat la perfecționări și cursuri de specialitate pentru dezvoltarea abilităților personale și profesionale. Atribuțiile funcțiilor au fost inegal repartizate, existând ori supraaglomerări ale responsabilităților, ori mimarea acestora.

Într-o instituție culturală, în general, mai mult ca în oricare alt domeniu, performanțele și imaginea instituției depind în mod hotărâtor de calitatea resurselor umane, adică de calitatea profesională și umană a tuturor angajaților. Pentru un nou manager, ideal ar fi să își formeze singur echipa, prin scoaterea la concurs a tuturor posturilor, din toate compartimentele Muzeului. Cum acest lucru nu este posibil, colectivul instituției va fi preluat, așa cum este el, cu bune și cu rele. Și, în general, relele au drept cauză două surse: reaua credință și incompetența. Un manager se poate lupta cu reaua credință, adică îl poate convinge/motiva pe un angajat să își schimbe atitudinea negativă/incorectă. În fața incompetenței, însă, un manager nu are ce face, decât să-l înlocuiască pe incompetent cu o persoană competentă, angajată prin concurs. Asta înseamnă că, atunci când un angajat al Muzeului se va dovedi incompetent, incapabil să facă treaba pentru care a fost angajat, se va apela la toate mijloacele legale pentru a obține eliberarea postului, scoaterea lui la concurs sau transformarea acestuia.

Activitatea științifică a muzeului se bazează pe colaboratori cât mai buni și din domenii diferite. Colaboratorii vor face parte din Consiliul științific, însă vor fi invitați și specialiști de înaltă specializare tehnică, economică, juridică și administrativă. Contribuția acestor colaboratori va completa efortul echipei din muzeu în modelarea și transformarea instituției într-una modernă și de înaltă calitate. Nu în ultimul rând, contactul și experiențele cu studenții sau tinerii cu viziune, fie prin personalitățile lor deosebite, fie prin implicarea acestora în actul cultural, vor permite atât recompensarea culturală sau materială a acestora cât și progresarea muzeului.

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

La capitolul resurse materiale/patrimoniu, va trebui să începem demersurile necesare pentru rezolvarea unor mari probleme :

- **găsirea unei soluții pentru ca Muzeul să aibă un spațiu de birouri administrative** (aceasta este o problemă prea complicată pentru a o analiza în prezentul document, ea ține de nevoia de a avea un spațiu suplimentar, o nevoie care nu poate fi rezolvată decât cu sprijinul autorităților locale). În prezent, birourile instituției se află 80% în subsolul instituției, subsolul fiind afectat de mucegai, lipsesc instalațiile de aerisire, spațiu fiind în comun cu arhiva și alte colecții ce emană un miros specific, necorespunzător activității umane.
- **realizarea unor expoziții, programe și acțiuni peste nivelul mediu.** Este vorba de expoziții care vor asigura identitatea și prestigiul instituției, expoziții cu care putem intra în competiția culturală națională și internațională. Problemele tehnice ale muzeului au ajuns a afecta serios calitatea acțiunilor pe care le realizează, instituția ajungând din ce în ce mai des în impas, adică

în imposibilitatea de a-și susține propriile programe și activități. Îmbunătățirea schemei de lumini, lipsa aparaturii pentru sonorizare și expunere mediatică a devenit o problemă de maximă urgență, de rezolvarea căreia depind finalizarea celor mai importante proiecte ale Muzeului.

- **restaurarea imobilului monument istoric, clasa A.** Clădirea în care au loc expozițiile permanente și temporare a exponatelor din cadrul colecțiilor muzeului este edificată în perioada 1800-1896. Până în momentul de față aceasta nu a fost consolidată și reabilitată. Clădirea este afectată din cauza cutremurelor și a lipsei totale de reparații curente sau capitale. Restaurarea, reabilitarea, consolidarea, modernizarea și dotarea sediului Muzeului de Artă Populară trebuie să devină un proiect de importanță națională, regională și culturală luând în considerare activitățile Muzeului desfășurate timp de mulți ani în slujba județului pentru unitatea spirituală și culturală a provinciei dobrogene, precum și pentru salvarea monumentului istoric.
- **Inițierea proiectării și construirii unui spațiu amplu cu destinația de muzeu al satului dobrogean.** Această propunere va fi transmisă administrației locale și județene și va necesita realizarea unui proiect finanțat din fonduri externe nerambursabile și cofinanțat din fonduri ale bugetului local.

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

Începând cu luna iulie a anului 2023 au fost modificate fișele de post ale personalului, în sensul că a fost înscris în cadrul acestora un capitol privind *Delegarea de atribuții și competență*. În situația în care salariatul se află în imposibilitatea de a-și îndeplini atribuțiile de serviciu (concediu de odihnă, concediu pentru incapacitate de muncă, delegații, concediu fără plată, suspendare, detașare etc.), atribuțiile vor fi delegate către o altă persoană nominalizată. Toate atribuțiile postului vor fi delegate prin Delegație (document oficial înregistrat la Registratura instituției) dlui/dnei. În ceea ce privește delegarea atribuțiilor conducerii muzeului, toate acțiunile vor fi efectuate în strictă concordanță cu cadrul legal care reglementează aceste aspecte.

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

#### 1. Analiza datelor de buget din caietul de obiective

##### 1.1. Bugetul de venituri (subvenții/alocații, surse atrase/venituri proprii)

În perioada 2020-2023, în baza bugetelor aprobate s-au realizat toate lucrările importante pentru încheierea situațiilor financiare. Finanțarea activităților Muzeului de Artă Populară Constanța s-a realizat din subvenții ale Unității Administrativ Teritoriale a Municipiului Constanța și din venituri proprii. Principalele surse de venituri au reprezentat subvențiile acordate de ordonatorul principal de credite, Primăria Municipiului Constanța, acestea reprezentând, în anul 2020, un procent de 81,77% din total venituri încasate, iar veniturile proprii au fost planificate în suma de 70.000 lei, însă acestea au fost încasate doar la nivelul a 23,43%, datorita contextului în care s-a desfășurat pandemia de coronavirus. Veniturile bugetare pe surse precum și execuția acestora sunt evidențiate astfel:

Indicatori	ANUL 2020		
	Prevederi definitive	Încasări realizate la 31.12.2020	Încasări față de prevederi definitive
Venituri totale, din care:	2.080.000	1.700.883	81,77%
Venituri proprii	70.000	16.400	23,43%
Subvenții	2.010.000	1.684.483	83,81%

Tabel 3-Veniturilor bugetare pe surse an 2020

Pentru anul 2021, instituția a planificat veniturile totale în creștere ușoară fata de anul 2020, respectiv cu 205.000 lei, de la 2.080.000 lei, la 2.285.000 lei, iar încasarea acestora față de prevederi a scăzut cu 3,4 puncte procentuale, de la 81,77% la 78,37%. Venituri proprii au fost planificate la un nivel de stabilitate, identic ca anul precedent, 2020, încasarea acestora crescând cu 5,86 puncte procentuale, de la 23,43% la 29,29%.

lei

Indicatori	ANUL 2021		
	Prevederi definitive	Încasări realizate la 31.12.2021	Încasări față de prevederi definitive
<b>Venituri totale</b> , din care:	<b>2.285.000</b>	<b>1.790.750</b>	<b>78,37%</b>
Venituri proprii	70.000	20.506	29,29%
Subvenții	2.215.000	1.770.244	79,92%

Tabel 4-Venituri bugetare pe surse an 2021

Pentru anul 2022, Muzeul de Artă Populară Constanța a previzionat un buget de 2.320.000 lei, însă acesta a fost realizat la un nivel de 74,43%. Acest fapt se explica prin diminuarea încasării subvențiilor cu 4,82 puncte procentuale, respectiv de la 79,92% la 75,10%. Chiar dacă veniturile proprii au crescut în anul 2022 cu 23,56 puncte procentuale, de la 29,29% la 52,85%, acestea nu au putut recupera nivelul subvențiilor neîncasate de la Primăria Municipiului Constanța.

lei

Indicatori	ANUL 2022		
	Prevederi definitive	Încasări realizate la 31.12.2022	Încasări față de prevederi definitive
<b>Venituri totale</b> , din care:	<b>2.320.000</b>	<b>1.726.804</b>	<b>74,43%</b>
Venituri proprii	70.000	36.994	52,85%
Subvenții	2.250.000	1.689.810	75,10%

Tabel 5-Venituri bugetare pe surse an 2022

Pentru anul 2023 instituția a previzionat un buget majorat față de anul precedent cu 467.319 lei. În aprilie 2023, Muzeul de Artă Populară a trecut din subordinea Primăriei Municipiului Constanța în subordinea Consiliului Județean Constanța, ocazie cu care în luna iunie instituția a propus și a obținut prima rectificare după mulți ani. Fiind un an de modificări ale managementului, veniturile bugetare, totale, în primele trei trimestre ale anului au fost încasate ușor peste 50% din cele previzionate, cel mai mare grad de realizare au înregistrat veniturile proprii, respectiv, 84,50%.

lei

Indicatori	30.09.2023		
	Prevederi definitive	Încasări realizate la 30.09.2023	Încasări față de prevederi definitive
<b>Venituri totale</b> , din care:	<b>2.787.319</b>	<b>1.516.272</b>	<b>54,40%</b>
Venituri proprii	70.000	59.153	84,50%
Subvenții	2.717.319	1.457.119	53,62%

Tabel 6-Venituri bugetare pe surse la 30.09.2023

În perioada analizată, respectiv, 2020-2022, se remarcă o supraevaluare a creditelor bugetare aprobate față de încasările realizate, gradul de realizare a acestora fiind situat între de 74,3% din prevederile definitive (2022) și 81,77% (2020). În contextul analizei de mai sus, se pot observa lipsuri/erori în previziunile bugetare. Astfel, deși clădirea în care își desfășoară activitatea muzeul prezintă degradări constructive, fiind necesare reparații capitale sau lucrări de restaurare, totuși nu au fost prevăzute surse de finanțare pentru aceste investiții.

De asemenea, în perioada analizată nu au fost prevăzute fonduri pentru schimbarea mobilierului vechi (din perioada comunismului), a mijlocului de transport amortizat integral sau pentru lucrări de reevaluare a patrimoniului. Datorită structurii bugetare limitate, multe activități s-au realizat la limita subzistenței. Practic, în perioada 2020-2023, Muzeul de Artă Populară Constanța a fost finanțat din subvenții, iar identificarea surselor proprii de finanțare și a celor atrase nu a fost o prioritate pentru managementul instituției. Reprezentare grafică a veniturilor instituției, încasate, pe surse se prezintă alăturat:

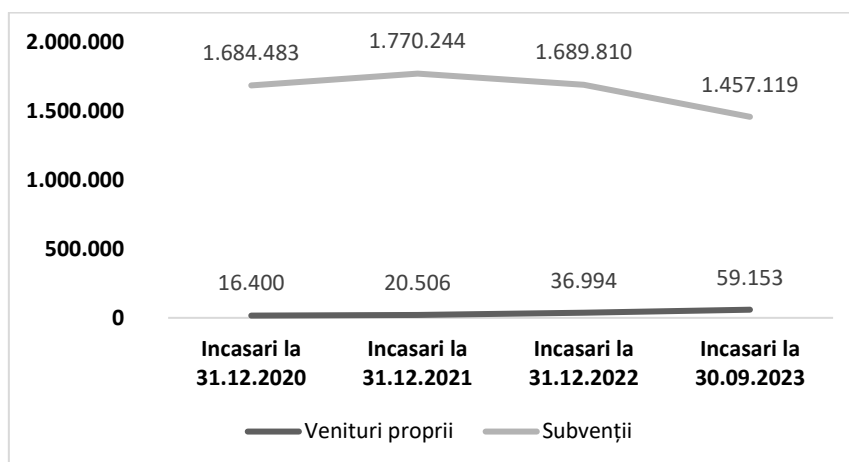


Figura 2-Volumul veniturilor încasate pe surse în perioada 2020-30.09.2023

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

Bugetul de cheltuieli și nivelul cheltuielilor efectuate în perioada 2020-30.09.2023, se prezintă după cum urmează:

Indicatori	ANUL 2020		
	Prevederi definitive 2020	Plăți efectuate la 31.12.2020	Plăți față de prevederi definitive
<b>Cheltuieli totale, din care:</b>	<b>2.080.000</b>	<b>1.700.053</b>	<b>81,73%</b>
<b>Cheltuieli de personal</b>	<b>1.600.000</b>	<b>1.380.807</b>	<b>86,30%</b>
<b>Bunuri și servicii, total din care:</b>	<b>480.000</b>	<b>311.547</b>	<b>64,91%</b>
Cheltuieli de întreținere	350.000	291.385	83,25%
Reparații curente (cod 20.02)	10.000	7.950	79,50%
Alte cheltuieli (cod 20.30)	5.000	2.051	41,02%
<b>Cheltuieli de capital</b>	<b>8.000</b>	<b>7.699</b>	<b>96,24%</b>

Tabel 7-Execuția bugetului de cheltuieli an 2020

În anul 2020, execuția bugetară relevă faptul că plățile efectuate față de prevederile definitive au înregistrat 81,73%. Doar plățile pentru cheltuieli de capital s-au apropiat de nivelul bugetat, 96,24%. Se remarcă faptul că *Cheltuielile cu bunuri și servicii* au fost supraestimate întrucât acestea s-au situat la 64,91% din prevederile definitive.

Indicatori	ANUL 2021		
	Prevederi definitive 2021	Plăți efectuate la 31.12.2021	Plăți față de prevederi definitive
<b>Cheltuieli totale, din care:</b>	<b>2.285.000</b>	<b>1.784.736</b>	<b>78,11%</b>
<b>Cheltuieli de personal</b>	<b>1.765.000</b>	<b>1.398.244</b>	<b>79,22%</b>
<b>Bunuri și servicii, total din care:</b>	<b>520.000</b>	<b>386.492</b>	<b>74,33%</b>
Cheltuieli de întreținere	372.000	331.250	89,05%
Reparații curente (cod 20.02)	20.000	404	2,02%
Alte cheltuieli (cod 20.30)	5.000,00	946,00	18,92%
<b>Cheltuieli de capital</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Tabel 8-Execuția bugetului de cheltuieli an 2021

În anul 2021 nivelul plăților a căpătat un trend descendent față de anul precedent, acesta fiind realizat în procent de 78,11% față de cel planificat. Însă, chiar dacă în anul anterior, cheltuielile cu bunuri și servicii au fost supraestimate, așa cum am prezentat în paragraful anterior, nu s-a ținut cont de acest aspect la aprobarea bugetului pentru anul 2021 și, în continuare, s-au supraestimat cheltuielile acestea fiind realizate la nivelul a 74,33% din prevederile definitive. Cheltuielile de întreținere au fost în valoare de 331.250 lei, reprezentând 89,05% față de nivelul bugetat. Cheltuieli de capital nu au fost previzionate în anul 2021, rezultând o lipsă de preocupare pentru dezvoltare, respectiv, pentru realizarea procesului investițional.

lei

Indicatori	ANUL 2022		
	Prevederi definitive 2022	Plăți efectuate la 31.12.2022	Plăți față de prevederi definitive
<b>Cheltuieli totale, din care:</b>	<b>2.320.000</b>	<b>1.725.097</b>	<b>74,36%</b>
<b>Cheltuieli de personal</b>	<b>1.800.000</b>	<b>1.322.987</b>	<b>73,50%</b>
<b>Bunuri și servicii, total din care:</b>	<b>520.000</b>	<b>402.110</b>	<b>77,33%</b>
Cheltuieli de întreținere	415.000	388.155	93,53%
Reparații curente (cod 20.02)	20.000	37	0,19%
Alte cheltuieli (cod 20.30)	5.000	1.089	21,78%
<b>Cheltuieli de capital</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>

Tabel 9-Execuția bugetului de cheltuieli an 2022

Trendul descendent al cheltuielilor a fost păstrat și în anul 2022, astfel că plățile față de prevederi definitive au scăzut procentual și mai mult, înregistrând 74,36%. Cheltuieli de întreținere în valoare de 388.155 lei au înregistrat o ușoară creștere, această situație fiind determinată de creșterea prețului pe piață la energie și gaze naturale și efectele negative majore provocate asupra prețului resurselor materiale utilizate. Cheltuieli de capital nu au fost previzionate în anul 2022.

lei

Indicatori	30.09.2023		
	Prevederi definitive 2023	Plăți efectuate la 30.09.2023	Plăți față de prevederi definitive
<b>Cheltuieli totale, din care:</b>	<b>2.787.319</b>	<b>1.455.966</b>	<b>52,24%</b>
<b>Cheltuieli de personal</b>	<b>1.733.621</b>	<b>1.086.036</b>	<b>62,65%</b>
<b>Bunuri și servicii, total din care:</b>	<b>813.698</b>	<b>363.107</b>	<b>44,62%</b>
Cheltuieli de întreținere	629.898	329.142	52,25%
Reparații curente (cod 20.02)	15.000	340	2,27%
Alte cheltuieli (cod 20.30)	80.811	15.565	19,26%
<b>Cheltuieli de capital</b>	<b>240.000</b>	<b>6.823</b>	<b>2,84%</b>

Tabel 10-Execuția bugetului de cheltuieli la 30.09.2023

Realizarea cheltuielilor bugetare în primele trimestre ale anului 2023 se poate considera relevantă, întrucât este știut faptul că se situează la circa 50% din nivelul anual previzionat. În luna iulie 2023 a fost aprobată prin Hotărârea Consiliul Județean nr.163 din 10.07.2023, rectificarea bugetară care a avut ca principale obiective asigurarea cheltuielilor de capital și a celor cu bunuri și servicii, respectiv, pentru organizarea unor noi evenimente culturale pentru perioada iulie-decembrie 2023, reprezentând majorarea subvențiilor în valoare de 265.000 lei. Ca urmare a acestei rectificări bugetare ar fi fost posibilă achiziționarea unui sistem de aerisire a spațiilor în care sunt depozitate colecțiile administrate de muzeu. În ceea ce privește cheltuielile cu colaboratorii, acestea au fost înregistrate începând cu anul 2021, și au fost necesare ca urmare a încheierii de contracte prestări servicii cu persoane fizice având obiect de activitate: conducere auto, supraveghere și inventariere a patrimoniului, după cum urmează:

lei

Indicator	2021	2022	30.09.2023
Plăți colaboratori	1.023	40.990	27.250

Tabel 11-Cheltuieli cu colaboratorii în perioada 2020-2023

Sinteza plăților efectuate în perioada analizată:

lei

Indicatori	Plăți efectuate la 31.12.2020	Plăți efectuate la 31.12.2021	Plăți efectuate la 31.12.2022	Plăți efectuate la 30.09.2023
<b>Cheltuieli totale, din care:</b>	<b>1.700.053</b>	<b>1.784.736</b>	<b>1.725.097</b>	<b>1.455.966</b>
<b>Cheltuieli de personal</b>	<b>1.380.807</b>	<b>1.398.244</b>	<b>1.322.987</b>	<b>1.086.036</b>
<b>Bunuri și servicii, total din care:</b>	<b>311.547</b>	<b>386.492</b>	<b>402.110</b>	<b>363.107</b>
Cheltuieli de întreținere	291.385	331.250	388.155	329.142
Reparații curente (cod 20.02)	7.950	404	37	340
Alte cheltuieli (cod 20.30)	2.051	946,00	1.089	15.565
<b>Cheltuieli de capital</b>	<b>7.699</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6823</b>

Tabel 12-Sinteza plăți aferente principalelor cheltuielilor 2020-30.09.2023

Reprezentările grafice ale plăților aferente categoriilor de cheltuieli față de prevederile definitive sunt prezentate alăturat:

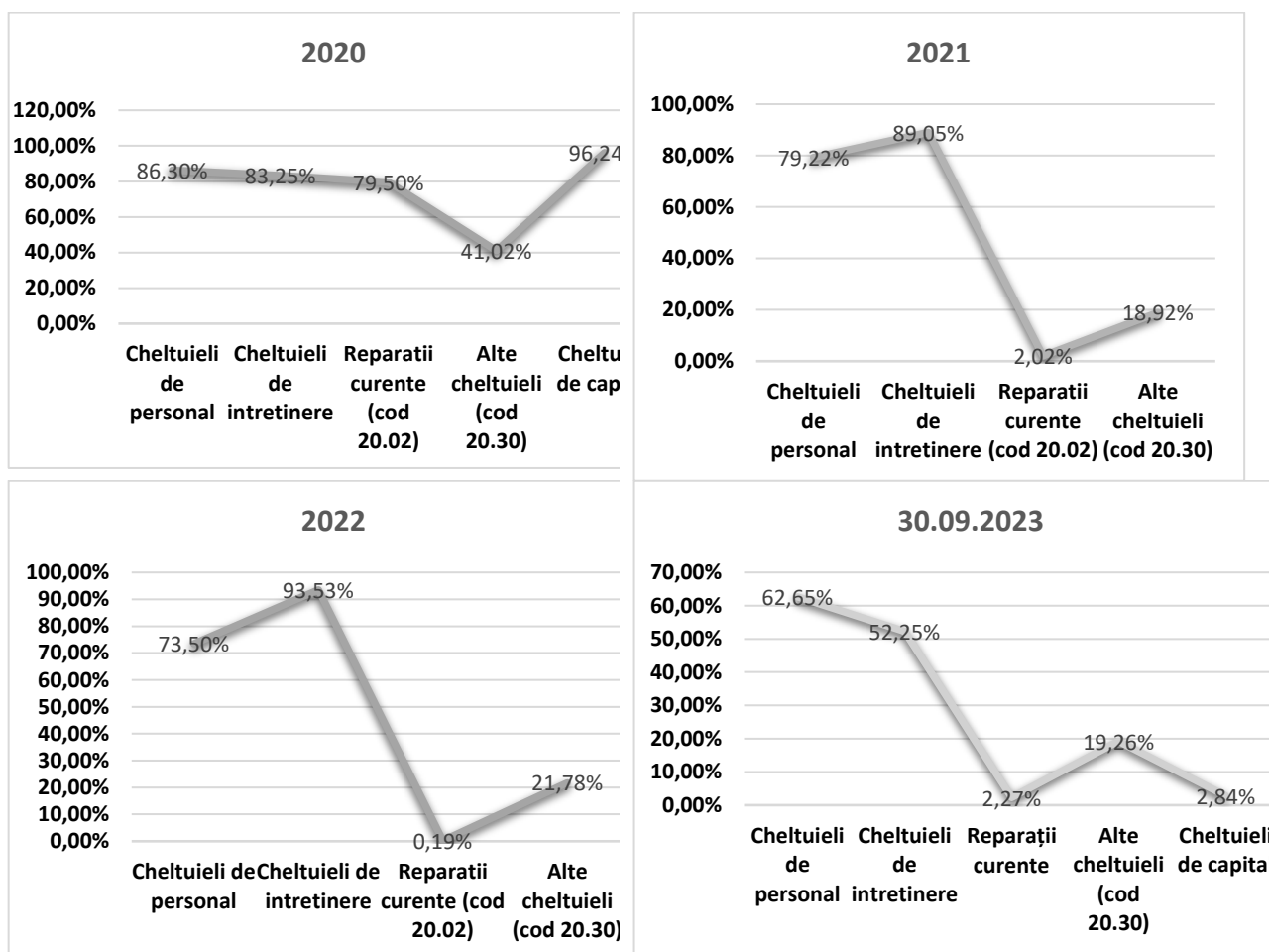


Figura 3- Execuția principalelor categorii de cheltuieli în perioada 2020-30.09.2023

### Concluzii:

- ✓ O primă observație este faptul că în anul 2020 s-au realizat investiții (cheltuieli de capital), iar plățile față de prevederi definitive, la acest capitol, au fost de 96,24%. Ulterior, până în luna iulie 2023, cheltuielile de capital nu au mai fost previzionate în bugetul de venituri și cheltuieli, fapt ce denotă o slabă preocupare pentru dezvoltarea instituției.
- ✓ Tot în anul 2020, au fost efectuate reparațiile curente, plățile față de prevederi definitive au fost de 79,50%, însă ulterior, acestea au înregistrat un trend de scădere accentuată, atingând un nivel de 2,02% în anul 2021 și 0,19% în anul 2022. Având în vedere gradul de degradare al clădirii în care își desfășoară activitatea personalul din cadrul muzeului, și totodată ținând cont de numărul de vizitatori care vizitează acest loc, se poate aprecia o slabă preocupare a managementului față de necesitatea stringentă pentru reparații curente și capitale.
- ✓ Chiar și cheltuielile de personal nu au fost efectuate la nivelul previzionat în buget, ceea ce denotă o supraevaluare a acestora, sume ce ar fi putut avea altă destinație bugetară.
- ✓ Cel mai mare grad de realizare al cheltuielilor l-au înregistrat cheltuielile de întreținere, respectiv, 83,25% în anul 2020, 89,05% în anul 2021 și 93,53% în anul 2022.
- ✓ În schimb, cel mai scăzut grad de efectuare a cheltuielilor față de nivelul previzionat s-au înregistrat la *Alte cheltuieli*, respectiv, 18,92% în anul 2021 și 21,78% în anul 2022, ceea ce a demonstrat o programare bugetară deficitară.

O comparație a plăților pe ani și pe categorii de cheltuieli în raport cu impactul măsurilor de creștere a eficienței activității este dificil de realizat, nu doar din cauza varietății indicatorilor analizați, ci și a

structurii economice și administrative specifice instituției în perioada pandemiei. De altfel, impactul estimat asupra activității economice în perioada analizată se poate presupune ca fiind de stagnare.

## 2. Analiza comparativă a cheltuielilor (estimate și, după caz, realizate) în perioada indicată în caietul de obiective

Nr. crt.	Programul/Proiectul	Devizul estimat	Deviz realizat	Observații, comentarii, concluzii
1	2	3	4	5
<b>2020</b>				
1	<b>Cercetare etnografică și arhivă:</b> 1. Tradiții din Dobrogea; 2. Obiceiuri din Dobrogea;	5.000	5.000	Fiind an pandemic (SARS COV 2), cercetarea tradițiilor și obiceiurilor din Dobrogea s-a realizat prin studierea unor cărți din bibliotecă.
2	<b>Conservarea și restaurarea patrimoniului cultural național:</b> - Conservarea patrimoniului; - Restaurarea patrimoniului;	2.000	2.000	Activitatea de conservare a inclus monitorizarea microclimatului din expoziție și depozite, verificarea stării de conservare. Restaurarea s-a realizat pe baza unui planului aprobat de conducere.
3	<b>Evidența științifică a patrimoniului cultural — național:</b> - Evidență; - Clasare;	1.000	1.000	Evidența științifică a patrimoniului a fost o activitate continuă, ce s-a realizat prin registre de inventar, fișe analitice și baze de date; Clasarea patrimoniului s-a realizat conform cadrului legal.
4	<b>Valorificarea patrimoniului cultural — național:</b> <u>Expoziții temporare:</u> - Valori patrimoniale dobrogene; - Obiceiuri de nuntă la tătarii dobrogeni; - Meșteșuguri artistice între tradițional și modern; - Tipologia cămășii populare românești; - Interiorul țărănesc de sărbătoare; - Tehnici de broderie în cultura populară; - Ștergarul românesc element component al interiorului țărănesc; - Obiceiuri de Crăciun și Anul Nou.	1.000	1.000	În anul 2020, s-au organizat următoarele expoziții: - „Gospodăria tradițională din Dobrogea”; - „Mărțișorul – simbolul primăverii”; - „Obiceiuri tradiționale de Anul Nou”.
5	<b>Mari personalități etnografice:</b> - Prezentarea activității științifice și a cercetării de teren, cărți publicate pentru fiecare personalitate etnografică enunțată.	1.000	1.000	Realizat parțial
6	<b>Obiceiuri tradiționale:</b> - Hădârlezul — obicei de primăvară la tătarii și turcii din Dobrogea; - Lăsatul secului la aromâni; - Dragobetele, sărbătoarea românească a iubirii; - Obiceiul dăruirii mărțișorului în tradiție.	1.200	1.200	Cu prilejul unor sărbători religioase au fost postate pe pagina de Facebook texte cu prezentarea obiceiurilor populare specifice, precum și unele obiecte legate de aceste sărbători (de ex. icoane, obiecte simbol de Dragobete, mărțișoare pe cămăși tradiționale).
<b>2021</b>				
1	<b>Programul de marketing și educație muzeală:</b> - Promovarea patrimoniului muzeal.	1.500	1.500	A inclus: organizarea de expoziții și manifestări; prezența în standul cu vânzare a muzeului a unor obiecte de artă populară contemporană; ghidaje tematice și realizarea atelierelor de pedagogie muzeală.
2	<b>Cercetare etnografică și arhivă:</b> - Interiorul arhitecturii tradiționale; - Prelucrarea metalului în Dobrogea.	5.000	5.000	Fiind an pandemic (SARS COV 2), cercetarea tradițiilor și obiceiurilor din Dobrogea s-a realizat prin studierea unor cărți din bibliotecă.
3	<b>Conservarea și restaurarea patrimoniului cultural național:</b> - Conservarea patrimoniului; - Restaurarea patrimoniului;	2.000	2.000	Activitatea de conservare a inclus monitorizarea microclimatului din expoziție și depozite, verificarea stării de conservare, întocmirea fișelor de conservare/semnal. Restaurarea s-a realizat pe baza unui plan.
4	<b>Evidența științifică a patrimoniului cultural — național:</b> - Evidență; - Clasare.	1.000	1.000	Evidența științifică a patrimoniului a fost o activitate continuă, ce s-a realizat prin registre de inventar, fișe analitice și baze de date; Clasarea patrimoniului s-a realizat conform Legii 182/2000 privind protejarea patrimoniului cultural —național.
5	<b>Valorificarea patrimoniului cultural — național:</b> <u>Expoziții temporare:</u> - Motive decorative tradiționale; - Veșmânt și podoabă la aromâni; - Interiorul țărănesc de sărbătoare; - Recuzita ceremonialului de nuntă la tătarii dobrogeni; - Nunta la români; - Tipologia cămășii românești; - Broderii la tătarii dobrogeni.	1.200	1.200	În anul 2021, s-au organizat următoarele expoziții: - „Satul copilăriei”; - „Dragobetele – sărbătoarea iubirii la români. Simbol și mesaj”; - „Cum mi-e portul dobrogean”; - „Am venit să colindăm”.
6	<b>Mari personalități etnografice:</b> - Prezentarea activității științifice și a cercetării de teren, cărți publicate pentru fiecare personalitate etnografică enunțată.	1.000	1.000	Realizat parțial.
7	<b>Obiceiuri tradiționale:</b> - Moșii de vară- Rusaliile; - Sfântul Ilie, patronul verii pastorale; - Sfântul Andrei, patronul spiritual al Dobrogei;	1.200	1.200	Cu prilejul unor sărbători religioase au fost postate pe pagina de Facebook texte cu prezentarea obiceiurilor populare specifice, precum și unele obiecte legate de aceste sărbători (de ex. icoane).

	- Sfântul Dumitru, purtătorul cheilor vremii.			
<b>2022</b>				
<b>1</b>	<b>Programul de marketing și educație muzeală:</b> - Promovarea patrimoniului muzeal.	1.500	1.500	A inclus: organizarea de expoziții și manifestări; prezența în standul cu vânzare a muzeului a unor obiecte de artă populară contemporană; ghidaje tematice și realizarea atelierelor de pedagogie muzeală.
<b>2</b>	<b>Cercetare etnografică și arhivă:</b> Armenii; Germanii; Lipovenii; Bulgarii.	5.000	5.000	Cercetarea s-a realizat prin studierea unor cărți din bibliotecă, în vederea documentării expozițiilor cu etnii.
<b>3</b>	<b>Conservarea și restaurarea patrimoniului cultural național:</b> - Conservarea patrimoniului; - Restaurarea patrimoniului;	2.000	2.000	Conservarea și restaurarea patrimoniului sunt activități de bază ale muzeului, ce se realizează constant, conform normelor în vigoare.
<b>4</b>	<b>Evidența științifică a patrimoniului cultural — național:</b> - Evidență; - Clasare.	1.000	1.000	Evidența științifică a patrimoniului a fost o activitate continuă, ce s-a realizat prin registre de inventar, fișe analitice și baze de date; Clasarea patrimoniului s-a realizat în conformitate cu cadrul legal specific.
<b>5</b>	<b>Valorificarea patrimoniului cultural — național: Expoziții temporare:</b> - „Sărbătoarea Sfintei Maria”— expoziție de icoane pe sticlă; - Arhitectura interiorului țărănesc; - Portul popular de sărbătoare; - Meșteșuguri artistice contemporane— expoziție de fotografie; - Valori patrimoniale etnografice din colecțiile muzeale; - Dobrogea etnografică expoziție de fotografie.	1.200	1.200	În anul 2022, s-au organizat următoarele expoziții: - „Interiorul țărănesc de sărbătoare – funcțional și decorativ”; - „Mărțișorul – simbol și mesaj”; - „1 Martie”, expoziție de mărțișoare, lucrate de copiii de la Grădinița nr. 44 Constanța; - „Interiorul țărănesc de sărbătoare”; - „Cămașa românească- tradiție în contemporaneitate”, expoziție cu cămăși vechi din patrimoniul muzeului; - „Cămașa românească- tradiție în contemporaneitate”, expoziție de cămăși noi lucrate de membrele Asociației „Cusături Dobrogea” Constanța; - „Vremea colindelor”.
<b>6</b>	<b>Obiceiuri tradiționale:</b> - Moșii de vară- Rusaliile; - Sfântul Ilie, patronul verii pastorale; - Sfântul Andrei, patronul spiritual al Dobrogei; - Obiceiuri de primăvară la Carvăn (Dobrogea).	1.200	1.200	Cu prilejul unor sărbători religioase au fost postate pe pagina de Facebook texte cu prezentarea obiceiurilor populare specifice, precum și unele obiecte legate de aceste sărbători (de ex. icoane).
<b>7</b>	<b>Muzeul — sursă de educație și cultură „Tradiții populare”:</b> - Obiceiuri de Ignat; - Obiceiuri din Postul Paștelui (jujeul și mălăiașul); - Sânzienele sau Drăgaica în Dobrogea; - Obiceiuri de Sân Toader (Cosia) în Dobrogea.	1.000	1.000	Cu prilejul unor sărbători religioase au fost postate pe pagina de Facebook texte cu prezentarea obiceiurilor populare specifice, precum și unele obiecte legate de aceste sărbători.

Tabel 13-Analiza comparativă a cheltuielilor în perioada 2020-2022

Din studiul acestui tabel se desprind o serie de concluzii atât practice cât și economice. Astfel, se constată că analiza fundamentează calculele după orizontul de timp, în analiză pe termen scurt (un an) și vizează plaja de programe, iar în cadrul acestora, diversitatea de proiecte. Analiza dezvăluie evoluția pe termen mediu (3 ani) a fenomenului și va fi folosită pentru planificarea strategică în vederea dimensionării sistemului de indicatori care să asigure profunzimea și cuprinderea acelor acțiuni care să genereze creșterea veniturilor prin oferirea unor servicii de calitate și care să asigure încasări zilnice la un nivel cât mai apropiat de cheltuielile obligatorii efectuate pentru desfășurarea activității.

### 3. Soluții și propuneri privind gradul de acoperire din surse atrase/venituri proprii a cheltuielilor instituției

În perioada 2020-30.09.2023, opțiunea de diversificare a activităților care ar fi condus la creșterea veniturilor proprii, nu a fost luată în calcul de managementul instituției. În perioada 2024-2028 ne propunem ca gradul de acoperire din surse atrase a cheltuielilor instituției, să crească în anul 2024 cu 2,82 puncte procentuale, și să-și păstreze tendința de creștere până în anul 2028 cu până la 80,51 puncte procentuale (detalierea cheltuielilor este prezentată în *Tabel 22-Proiecția indicatorilor bugetari pentru perioada de management 2024-2028* și totodată este în concordanță cu propunerile de la *Capitolul 4-Soluții și propuneri privind gradul de creștere a surselor atrase /veniturilor proprii în totalul veniturilor, respectiv, Tabel 15-Propuneri grad de acoperire a cheltuielilor în perioada de management*).

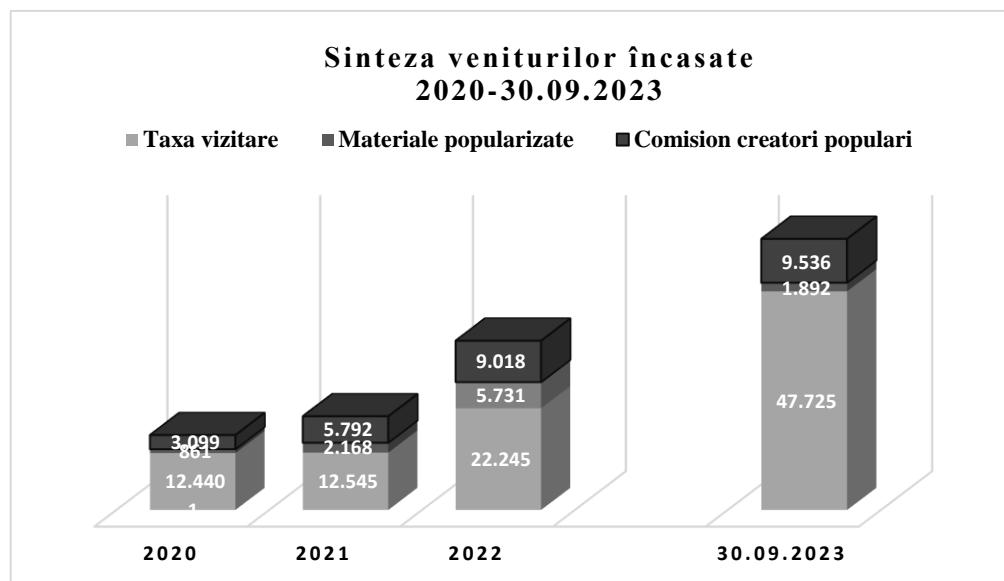


### 3.1. Analiza veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției pe categorii de produse/servicii, precum și pe categorii de bilete/tarife practicate

Pentru anii 2020-2023, dinamica veniturilor proprii este una ascendentă, cu o creștere maximă de 80,4% în 2022 față de anul 2021, și de 25%, în 2021 față de anul 2000, generate de dublarea numărului vizitatorilor după perioada pandemiei. Structura veniturilor proprii este prezentată în tabelul alăturat și în reprezentarea grafică de mai jos:

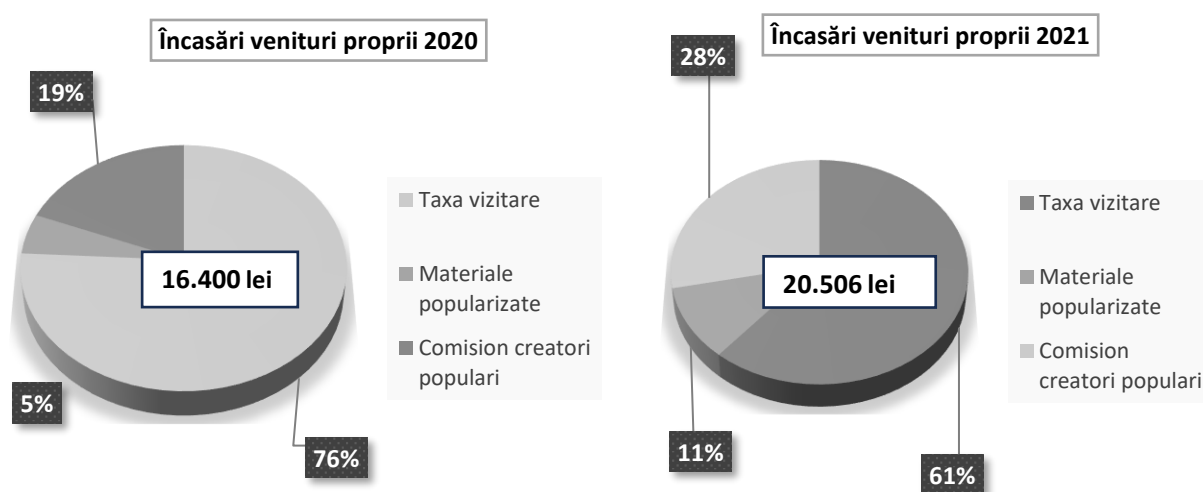
Încasări (lei):	2020	2021	2022	30.09.2023
<b>Venituri proprii, din care:</b>	<b>16.400</b>	<b>20.506</b>	<b>36.994</b>	<b>59.153</b>
Taxa vizitare	12.440	12.545	22.245	47.725
Materiale popularizate	861	2.168	5.731	1.892
Comision creatori populari	3.099	5.792	9.018	9.536

Tabel 14-Situația veniturilor proprii încasate 2020-30.09.2023



Figură 4-Sinteza veniturilor încasate în perioada 2020-30.09.2023

Se poate observa din reprezentarea grafică anterioară că în primele trei trimestre ale anului 2023, veniturile încasate sunt cu mult sporite față de anii anteriori, acest fapt demonstrează o revigorare a interesului publicului pentru exponatele și activitățile muzeului și nu în ultimul rând interesul excepțional al întregului colectiv de a-si aduce aportul în creșterea veniturilor și totodată de a demonstra propriul aport în activitatea depusă.



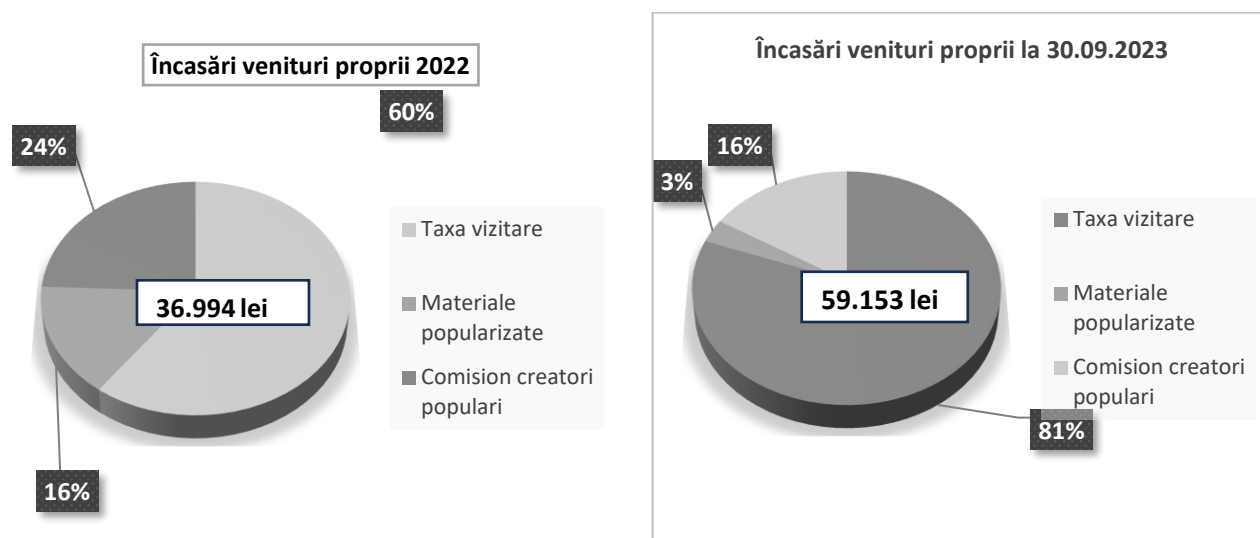


Figura 5-Sinteza veniturilor proprii încasate în perioada 2020-30.09.2023

Se remarcă *Taxa de vizitare* care deține ponderea cea mai mare în totalul Veniturilor proprii, urmată de *Comision creatori populari*, aceasta urmează un trend crescător. Se poate observa că la nivelul instituției nu s-au creat condiții pentru încasarea veniturilor din surse atrase sau pentru mărirea plajei de activități care să genereze venituri proprii mai diverse și mai mari ce puteau constitui sursă de diminuare a subvenției. Astfel că, pe fondul unor resurse eronat previzionate, în perioada 2020-30.06.2023, managementul Muzeului de Artă Populară Constanța a recurs doar la solicitare de subvenționare a activității, iar veniturilor proprii nu le-a fost acordată atenția cuvenită, această activitate neputând fi controlată sau anticipată decât prin încheierea unor protocoale sau memorandum-uri de înțelegere cu alte instituții publice sau private de interes. În pofida unei evoluții ascendente a veniturilor proprii, aceasta nu reprezintă un indicator de performanță al muzeului, ci mai degrabă un indicator de stagnare.

### 3.2. Analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției

În perioada 2020-2023 nu au fost realizate alte activități generatoare de venituri proprii.

### 3.3 Analiza veniturilor realizate din prestări de servicii culturale în cadrul parteneriatelor cu alte autorități publice locale

În perioada 2020-2023 nu au fost realizate venituri proprii din activități rezultate din parteneriate.

## 4. Soluții și propuneri privind gradul de creștere a surselor atrase /veniturilor proprii în totalul veniturilor

Muzeul își desfășoară activitatea fiind influențat de o serie de factori externi economici, sociali, politici, tehnologici, asupra cărora nu poate avea o influență directă, deoarece evoluția acestora nu este controlabilă la nivel microeconomic. În schimb, instituția poate acționa și influența asupra elementelor discreționare ale mediului economic (clienți, furnizori, competitori etc.), amortizându-le într-o anumită măsură efectele. Suntem interesați de orice vizitator câștigat de partea muzeului, respectiv de partea artei populare și ca vizitatorii pe care îi vom câștiga să îi păstrăm pe termen cât mai lung, să îi fidelizăm prin oferte culturale care să fie cât mai aproape de nevoile lor de comunicare.

Dorim să transformăm modul în care operează muzeul și ceea ce oferă vizitatorilor. Vom oferi o schemă flexibilă de parteneriat corporativ pentru companii/instituții publice la un preț competitiv, aceste informații vor exista în viitoarea noastră broșură de parteneriat. Parteneriatele cu alte entități de drept public sau privat vor oferi acestora modalități unice de a le lega marca proprie de o piesă

importantă din moștenirea Constanței, de o instituție culturală iubită. Prin intermediul parteneriatelor, aceștia vor avea, de asemenea, acces la utilizatorii din rețelele sociale și la lista de corespondență a Muzeului, tururi din culise, și abonamente anuale gratuite pentru personalul și familiile acestora. Sursele atrase vor ajuta la finanțarea păstrării colecțiilor și a arhivelor muzeului, desfășurarea de evenimente și activități comunitare, precum împrumuturi expozate și expoziții speciale. Echipa muzeului va iniția mai multe moduri prin care potențialii vizitatori pot deveni prieteni ai Muzeului de Artă Populară din Constanța. În primul rând, vom populariza posibilitatea ca oricine să poată face rapid și ușor o donație, oricât de mare sau mică în conturile muzeului. Alternativ, vom expune posibilitatea de obținere a calității de membru al Muzeului. Li se va trimite un **card Muzeu** și invitații la evenimente speciale. Cu toții binefăcătorii și prietenii vor avea numele lor înscrise pe diverse materiale ale muzeului, dacă doresc acest lucru: Student/Senior (1 an) 90 lei; Membru activ (1 an) 180 lei; Membru suport (1 an) 300 lei; Membru contributiv (1 an) 500 lei; Membru susținător (5 ani) 2.000 lei; Donator (admitere pe tot parcursul vieții) 3.000 lei; Binefăcător (admitere pe tot parcursul vieții) 6.000 lei; Cercul fondatorilor (admitere pe tot parcursul vieții) 30.000 lei.

Ca prieteni ai muzeului, aceștia se vor bucura de: intrare gratuită la Muzeu în orice moment, împreună cu un invitat, intrare gratuită la toate evenimentele virtuale, împreună cu un invitat, o reducere de 15% la magazinul nostru, o reducere de 15% la închirierea spațiilor muzeului, un buletin informativ regulat precum și de invitații la evenimente destinate exclusiv prietenilor. Ne vom baza pe admiteri și donații pentru a ne dezvolta și pentru a oferi un muzeu care să răspundă nevoilor oamenilor din Constanța, din toată țara, chiar și a vizitatorilor internaționali. Sprijinul financiar va face diferența. Aceste venituri vor fi destinate pentru îngrijirea colecțiilor de patrimoniu, oferind vizitatorilor o experiență de amintit. Vom posta pe site-ul oficial al muzeului posibilitatea de donare electronică: Donare 50 lei; Donare 100 lei; Donare 200 lei; Donare 300 lei; Alte donații.

Vom planifica și realiza lucrări de informare cu școlile locale și grupurile comunitare. Acest lucru va putea fi disponibil tuturor locuitorilor din zonă, indiferent de mediul sau mijloacele lor. Munca noastră de informare trebuie să fie esențială pentru a realiza acest lucru și pentru a ne asigura că Muzeul spune poveștile tuturor comunităților din Dobrogea și din zonele înconjurătoare. Finanțarea suplimentară ar transforma ceea ce este capabil să facă muzeul cu școlile locale și grupurile comunitare, beneficiari fiind copii, bătrânii și alte grupuri deservite. Acest sprijin financiar ne-ar permite să lansăm noi activități de vacanță școlară pentru familii, inclusiv din zonele defavorizate.

Parteneriate cu sectorul privat: Muzeul ar putea încheia parteneriate cu companii private pentru a genera venituri. De exemplu, muzeul ar putea organiza evenimente culturale în colaborare cu companii private sau ar putea vinde produse tematice, cum ar fi suveniruri sau cărți, sub marca muzeului. Pentru a implementa aceste oportunități, muzeul ar putea lua următoarele măsuri concrete:

- Dezvoltarea unui plan de acțiune: Muzeul ar trebui să dezvolte un plan de acțiune care să includă obiective specifice, măsuri concrete și un calendar de implementare.
- Investiții în marketing și promovare: Muzeul ar trebui să investească în marketing și promovare pentru a-și crește vizibilitatea în rândul comunității.
- Dezvoltarea de noi produse și servicii: Muzeul ar trebui să dezvolte noi produse și servicii cu plată, care să fie atractive pentru publicul larg.
- Căutarea de parteneriate cu sectorul privat: Muzeul ar trebui să caute parteneriate cu companii private pentru a genera venituri.

- Organizarea de evenimente culturale și educaționale: Muzeul ar putea organiza evenimente culturale și educaționale, cum ar fi concerte, spectacole de teatru și dans, proiecții de filme, ateliere de creație, cursuri, conferințe. Aceste evenimente ar putea fi adresate unui public larg, inclusiv copiilor, tinerilor, adulților și seniorilor.
- Sponsorizarea de expoziții și evenimente: Muzeul ar putea căuta sponsori pentru a sprijini organizarea de expoziții și evenimente culturale.

Vom dezvolta parteneriate cu cât mai multe unități școlare pentru a forma gustul copiilor în ceea ce privește moștenirea culturală. Pentru atragerea surselor alternative de finanțare vom desfășura și dezvolta activități educative, ateliere, șezători, workshop-uri, cu copii și adulți. Este necesar crearea unui spațiu pentru aceste activități și vom distribui acțiunile în mediul online, după cum urmează: Activitatea muzeală „Pictăm icoane pe sticlă”; Activitatea muzeală „Motive decorative pe farfuriile din ceramică”; Activitatea muzeală „Dobrogeanca pe linguri”; Activitatea muzeală „Păpuși din fire colorate”; Activitatea muzeală „Simbolistica măștilor populare”; Activitate muzeală „Lección de la muzeu”; Activitatea muzeală „Învățăm să țesem”. Activitățile vor avea loc în fiecare săptămână, într-o zi stabilită de comun acord între participanți și organizator, pe tot parcursul anului școlar, astfel încât cât mai mulți copii și adulți să poată participa. Nu în ultimul rând vom întreprinde toate măsurile necesare pentru accesarea de fonduri externe nerambursabile astfel încât să putem realiza proiectarea și restaurarea muzeului.

**Muzeul nu poate fi redus doar la menirea de vizualizare a colecțiilor de artă populară, ci mai are și menirea de a forma și a rafina gustul vizitatorului. În acest sens, personalul muzeului are datoria de a promova aceste concepte.**

Ne propunem ca gradul de acoperire din surse atrase/venituri proprii a cheltuielilor instituției, să crească în anul 2024 la 5,81%, respectiv cu 2,82 puncte procentuale, și să-și păstreze tendința de creștere până în anul 2027 cu până la 80,51 puncte procentuale (detalierea veniturilor proprii și a surselor atrase sunt prezentate în *Tabel 22-Proiecția indicatorilor bugetari pentru perioada de management 2024-2028*). Acest fapt se poate datora atât prin creșterea veniturilor proprii, a surselor atrase, cât și prin atragerea de finanțări europene nerambursabile prin încheierea unor contracte de finanțare pentru implementarea de proiecte, ca de exemplu, restaurarea imobilului.

Nr.	Categorii	Buget comparativ 2023	2024	2025	2026	2027	2028
0	1	2	3	4	5	6	7
1.	<b>TOTAL VENITURI</b>	<b>2.343.000</b>	<b>3.185.000</b>	<b>8.705.000</b>	<b>13.930.000</b>	<b>24.246.000</b>	<b>9.248.000</b>
2.	Gradul de acoperire a cheltuielilor din venituri proprii și surse atrase	2,99%	5,81%	59,79%	73,44%	83,50%	56,75%

*Tabel 15-Propuneri grad de acoperire a cheltuielilor în perioada de management*

#### **4.1. Analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor**

În perioada analizată, ponderea cheltuielilor de personal în totalul plăților aferente anilor respectivi a avut un trend descendent, respectiv de la 81,22% în anul 2020, la 76,69% în anul 2022 și 74,59 în primele trei semestre ale anului 2023.

Indicatori	Plăți 31.12.2020	Plăți 31.12.2021	Plăți 31.12.2022	Plăți 30.09.2023
Cheltuieli totale, din care:	1.700.053	1.784.736	1.725.097	1.455.966
Cheltuieli de personal	1.380.807	1.398.244	1.322.987	1.086.036
Pondere chelt. de personal în total cheltuieli	81,22%	78,34%	76,69%	74,59%

*Tabel 16-Ponderea cheltuielilor de personal în total cheltuieli 2020-30.09.2023*

Costurile cu forța de muncă pe ansamblul muzeului s-au diminuat în 2022 cu 5,38 puncte procentuale comparativ cu anul anterior. Creșterea alertă a ratei inflației nu a avut un rol important în procesul de stabilire și plată a salariilor pe parcursul anului, observându-se astfel un regres sensibil al remunerării.

Din informațiile obținute de la personalul muzeului, se poate aprecia că politica de personal a fost extrem de prudentă și dură în ceea ce privește promovarea personalului și acordarea drepturilor salariale. Astfel, pe perioada concediilor de odihnă, personalului angajat nu i s-au acordat sporurile cu caracter permanent în baza legii, respectiv sporul pentru condiții vătămătoare și indemnizația de hrană.

În schimb, în anul 2022 și 2023 au fost majorate cheltuielile de personal prin acordarea unei remunerații managerului entității, peste limita prevăzută de lege, așa cum de altfel a constatat Curtea de Conturi a României. De altfel, nici anterior perioadei analizate, politica de personal nu a fost una corectă, respectiv, un angajat a fost ținut 10 ani pe o funcție cu studii medii, deși era absolvent de studii superioare cu licență și deținea un master de specialitate. În mod similar, un angajat a ocupat un post de studii medii, deși avea studii de scurtă durată, iar un alt angajat a fost tratat în aceeași manieră, între timp îndeplinind condițiile de vârstă pentru pensionare.

#### **4.2. Analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total**

Așa cum am prezentat în Capitolul 2, în anul 2020 s-au realizat investiții (cheltuieli de capital), plățile față de prevederi definitive au fost de 96,24%. Ulterior, din anul 2021 până în luna iulie 2023, cheltuielile de capital nu au mai fost previzionate în bugetul de venituri și cheltuieli. Situațiile financiare prezintă doar cheltuieli cu amortizarea activelor.

Indicatori	2020	2021	2022	30.09.2023
	<b>2.080.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2.787.319</b>
Total cheltuieli de capital	8.000	0	0	240.000
Pondere cheltuieli de capital din bugetul total	0,38%	0	0	8,61%

*Tabel 17-Ponderea cheltuielilor de capital în total buget aprobat 2020-30.09.2023*

Prin bugetul rectificativ aprobat prin Hotărârea Consiliul Județean nr.163 din 10.07.2023 s-a aprobat Lista de dotări independente necesare activităților Muzeului de Artă Populară, după cum urmează: 4 vitrine expoziții structură metalică ușoară, 2 bucăți laptop, un copiator multifuncțional precum și 2 sisteme dezumidificare - purificare aer pentru menținerea calității aerului - colecții de patrimoniu, tezaur și fond. Valoarea totală a cheltuielilor de capital (dotărilor independente) este de 240.000 lei, reprezentând 8,61% din total cheltuieli bugetate, aprobate pentru anul 2023. Totuși, fondurile prevăzute pentru investiții nu vor fi cheltuite în totalitate datorită prevederilor legale care au intrat în vigoare la data de 01.11.2023.

#### **4.3. Analiza gradului de acoperire a cheltuielilor cu salariile din subvenție**

Gradul de acoperire a cheltuielilor cu salarii din subvenție a fost de 100%, după cum urmează:

2020	2021	2022	30.06.2023
100%	100%	100%	100%

*Tabel 18-Gradul de acoperire a cheltuielilor din subvenții*

În perioada analizată, nu au fost prevăzute alte surse pentru acoperirea cheltuielilor de personal. Atragerea de resurse financiare este legată totodată și de creșterea capacității de autofinanțare a muzeului sau a gradului de autonomie financiară, respectiv, ponderea pe care veniturile proprii o au în ansamblul veniturilor bugetului muzeului. În perioada 2024-2028 se va urmări o degrevare a bugetului local de o serie de categorii de cheltuieli, inclusiv, cheltuieli de personal.

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

În perioada 2021-2023, au fost încheiate contracte prestări servicii cu persoane fizice având obiect de activitate: conducător auto, supraveghetor și inventariere a patrimoniului, după cum urmează:

lei

Indicatori	2021	2022	2023
<b>Cheltuieli totale</b>	<b>1.784.736</b>	<b>1.725.097</b>	<b>1.455.966</b>
Plăți colaboratori	1.023	40.990	21.750
Ponderea cheltuielilor cu colaboratorii în total plăți	0,06%	2,38%	1,49%

Tabel 19-Ponderea cheltuielilor cu colaboratorii în total cheltuieli 2020-2023

Curtea de Conturi a României, prin *Minuta ședinței de încheiere din data de 13.07.2023* înregistrată sub nr.864 din 13.07.2023 precizează că la nivelul Muzeului au fost constatate abateri cu privire la modul de angajare a unor cheltuieli cu prestări servicii, de natura cheltuielilor de personal, prin încheierea unor contracte cu persoane fizice, pe perioadă îndelungată. Recomandările Curții de Conturi vizează perioade viitoare, astfel încât conducerea entității să aibă în vedere legalitatea angajării cheltuielilor bugetare pentru prestări servicii și conformitatea cu legislația aplicabilă.

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

##### a) din subvenție (lei):

Anul	Total subvenție	Nr. beneficiari	Cheltuieli de capital	Cheltuieli pe beneficiari din subvenție (%)
0	1	2	3	4 = col (1-3)/2
2020	1.691.733	7.000	0	241,68
2021	1.772.124	12.700	0	139,54
2022	1.693.580	32.739	0	51,73

Tabel 20-Cheltuieli pe beneficiar din subvenție 2020-2022

##### b) din venituri proprii (lei):

Anul	Total venituri proprii	Nr. beneficiari	Cheltuieli de capital	Cheltuieli pe beneficiari din venituri proprii (%)
0	1	2	3	4 = col (1-3)/2
2020	16.400	7.000	7.699	1,24
2021	20.506	12.700	0	1,61
2022	36.994	32.739	0	1,13

Tabel 21-Cheltuieli pe beneficiar din venituri proprii 2020-2022

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

#### 1. Viziune

Muzeul de Artă Populară va fi orientat în direcția formării și rafinării gustului vizitatorului și totodată în direcția realizării, în următorii cinci ani, a unor performanțe funcționale, recunoscute pe plan intern, situate la un nivel comparabil cu performanțele celor mai avansate muzee din România. În esență, viziunea unui muzeu de artă populară trebui să fie una de promovare a înțelegerii, respectului și valorizării diversității culturale a omenirii, contribuind la conservarea și promovarea patrimoniului cultural al diferitelor grupuri etnice și comunități.

#### 2. Misiune

În calitate de administrator al unui fond etnografic excepțional, Muzeul de Artă Populară Constanța are misiunea de a satisface, într-o cât mai mare măsură, nevoile culturale de informare ale tuturor categoriilor de vizitatori, prin colectarea, restaurarea și diseminarea de date culturale etnografice

relevante, corecte, credibile și furnizate la timp, necesare pentru cunoașterea realităților istorice culturale ale acesteia.

Muzeul de Artă Populară Constanța urmărește să devină o instituție modernă, dinamică, actuală, activă, în continuă actualizare și dezvoltare, caracterizată prin transparență, dinamism și relevanță atât pentru publicul român, cât și pentru turiștii și rezidenții străini prin proiectele cu ridicată valoare culturală și educațională organizate.

### **3. Obiective (generale și specifice)**

Obiectivele generale și specifice ale unui muzeu de etnografie pot varia în funcție de contextul specific al muzeului, câteva exemple de obiective generale și specifice propuse sunt expuse în Anexa nr.1.

### **4. Strategia culturală, pentru întreaga perioadă de management**

Elaborarea unei strategii culturale pentru întreaga perioadă de management a unui muzeu de etnografie este esențială pentru asigurarea succesului și relevanței muzeului în contextul cultural și social în continuă schimbare. Elemente-cheie care ar trebui să facă parte dintr-o astfel de strategie:

- Misiune și viziune: Definirea clară a misiunii și viziunii muzeului este fundamentală. Misiunea ar trebui să reflecte obiectivele specifice ale muzeului de etnografie, cum ar fi colectarea, conservarea și prezentarea culturilor și tradițiilor umane. Viziunea trebuie să arate direcția pe termen lung pe care muzeul o dorește.
- Colectarea și conservarea: Strategia ar trebui să abordeze modul în care muzeul va aborda colectarea și conservarea obiectelor și artefactelor culturale. Aceasta poate include stabilirea unor criterii de achiziție, politici de restaurare și de gestionare a colecțiilor.
- Expoziții și programe educaționale: Muzeul ar trebui să își propună să dezvolte expoziții și programe educaționale atractive și relevante pentru publicul său. Acestea pot fi adaptate la nevoile și interesele comunităților locale și ale altor grupuri de vizitatori.
- Cercetare și colaborare: Strategia culturală ar trebui să evidențieze importanța cercetării în cadrul muzeului și modul în care acesta poate colabora cu instituții academice, cercetători și comunități pentru a dezvolta cunoștințe mai profunde despre culturile prezentate.
- Implicarea comunităților: Muzeul ar trebui să stabilească moduri de a implica comunitățile locale și de a dezvolta colaborări cu acestea. Acest lucru poate include consultarea comunităților privind expozițiile și proiectele muzeului, precum și organizarea de evenimente și programe culturale în parteneriat cu acestea.
- Diversificarea publicului: Muzeul ar trebui să își propună să atragă un public divers și să promoveze diversitatea culturală. Aceasta poate implica dezvoltarea de expoziții și programe care să reflecte diferitele grupuri culturale prezente în comunitatea sau regiunea muzeului.
- Utilizarea tehnologiei: Strategia culturală ar trebui să includă moduri de a utiliza tehnologia pentru a spori experiența vizitatorilor și pentru a prezenta informații într-un mod interactiv și accesibil.
- Finanțare și sustenabilitate: Muzeul ar trebui să dezvolte o strategie financiară pentru a asigura sustenabilitatea sa pe termen lung, inclusiv obținerea de finanțare din surse variate, cum ar fi guvernul, sponsori, donații și venituri proprii.

- Evaluare și ajustare: Strategia culturală ar trebui să prevadă procese de evaluare și ajustare periodice pentru a se asigura că muzeul își atinge obiectivele și se adaptează la schimbările din mediul cultural și social.
- Promovarea și comunicare: Muzeul ar trebui să dezvolte strategii de promovare și comunicare pentru a-și face cunoscută oferta culturală și pentru a atrage vizitatori noi.

O strategie culturală bine elaborată va asigura succesul și durabilitatea muzeului de etnografie pe termen lung, contribuind la conservarea și transmiterea valorilor culturale și la promovarea dialogului intercultural. Este importantă implicarea în acest proces inclusiv personalul muzeului, a comunitățile locale și a experților în domeniu.

## **5. Strategia și planul de marketing**

Strategia și planul de marketing pentru un muzeu de etnografie pot ajuta la atragerea de vizitatori, promovarea expozițiilor și programelor, precum și la consolidarea relației cu comunitatea locală.

### **Strategia de marketing:**

- Analiza pieței: Trebuie demarată o analiză detaliată a pieței și identificată audiența țintă, trendurile culturale, interesele publicului și concurența locală. Acest pas este crucial pentru a înțelege contextul în care muzeul operează.
- Segmentarea audienței: După ce se va identificat audiența, aceasta se va segmenta în grupuri cu caracteristici similare. De exemplu, putem avea segmente pentru școli, turiști, comunitatea locală, studenți, etc.
- Poziționarea muzeului: Muzeul de Artă Populară din Constanța ocupă o poziție unică în piață datorită următoarelor factori: Este singurul muzeu de artă populară din județul Constanța. Acest lucru îi conferă un avantaj în ceea ce privește accesul la public și la colecții; Colecția muzeului este vastă și diversă, cuprinzând obiecte din întreaga Dobrogea. Acest lucru îi oferă un interes deosebit pentru vizitatori, atât locali, cât și străini; Muzeul are o serie de programe educaționale și de evenimente culturale care îl fac o destinație populară pentru familii și grupuri. Aceste programe ajută la promovarea artelor populare și la creșterea gradului de conștientizare a patrimoniului cultural al Dobrogei; În plus, muzeul are o locație centrală, în Piața Ovidiu din Constanța. Acest lucru îl face ușor accesibil pentru vizitatori și îi ajută să se integreze în țesătura culturală a orașului.

Iată câteva exemple specifice ale poziției unice a muzeului în piață: - Muzeul este o resursă importantă pentru cercetătorii și studenții interesați de arta populară din Dobrogea. Colecția muzeului oferă o imagine de ansamblu completă a tradițiilor artistice din regiune; Muzeul este un loc popular pentru excursii școlare. Programele educaționale ale muzeului ajută copiii să învețe despre arta populară și să dezvolte un interes pentru patrimoniul cultural; Muzeul este un centru cultural important pentru comunitatea din Constanța. Evenimentele culturale ale muzeului, cum ar fi concerte, spectacole de teatru și expoziții temporare, atrag un public larg.

În concluzie, Muzeul de Artă Populară din Constanța ocupă o poziție unică în piață datorită colecției sale vaste și diverse, a programelor educaționale și de evenimente culturale și a locației centrale. Acest lucru îl face o destinație populară pentru vizitatori, atât locali, cât și străini.

În plus, muzeul are o serie de alte caracteristici care îl diferențiază de alte instituții culturale sau muzee similare: - Muzeul este un centru de cercetare și documentare pentru arta populară din Dobrogea. Colecția muzeului este o resursă importantă pentru cercetătorii și studenții interesați de această temă; Muzeul este un partener activ în comunitatea din Constanța. Muzeul organizează evenimente și



programe care sunt deschise publicului larg; Muzeul este angajat în promovarea patrimoniului cultural al Dobrogei. Muzeul desfășoară campanii de sensibilizare și educație pentru a crește gradul de conștientizare a importanței artelor populare. Muzeul de Artă Populară din Constanța, ca oricare alt muzeu, are o serie de beneficii legate de locația sa. Iată câteva dintre acestea: - Accesibilitate: Fiind situat într-un oraș important și ușor de accesat din întreaga zonă, muzeul este la îndemână atât a locuitorilor orașului Constanța, cât și a turiștilor care vizitează stațiunea sau zona litoralului.

- Atracție turistică: Locația centrală și accesibilă în Constanța face muzeul o atracție turistică ușor de vizitat pentru turiști care explorează orașul.
- Potențial pentru evenimente și expoziții temporare: Locația muzeului poate fi utilizată pentru organizarea de evenimente culturale, ateliere și expoziții temporare, ceea ce poate aduce un public divers și interesat în zona respectivă.
- Educație și conștientizare: Muzeul poate oferi program educațional pentru școli, aducând elevii în contact cu arta populară și tradițiile culturale ale regiunii.
- Susținere financiară: Fiind situat într-o zonă mai urbană și dens populată, muzeul beneficiază de un număr mai mare de potențiali sponsori, donatori și vizitatori care să susțină financiar instituția.
- Impact asupra comunității: Muzeul poate contribui la dezvoltarea culturală și educațională a comunității locale, promovând tradițiile și valorile culturale ale regiunii.

În concluzie, locația muzeului în Constanța aduce multiple beneficii din punct de vedere al accesibilității, promovării culturii locale și dezvoltării comunității culturale din zonă. Aceste aspecte contribuie la valorificarea și promovarea artei populare și a tradițiilor culturale locale, dar și la implicarea comunității și a turiștilor în cunoașterea și susținerea culturii tradiționale din această regiune.

- Obiective de marketing: Obiectivele de marketing ale Muzeului de Artă Populară din Constanța ar putea fi următoarele: - Creșterea numărului de vizitatori: Muzeul ar putea urmări să crească numărul de vizitatori, atât locali, cât și străini. Acest lucru ar putea fi realizat prin campanii de marketing și promovare, prin dezvoltarea de noi programe și evenimente și prin îmbunătățirea accesibilității muzeului; Creșterea gradului de conștientizare a patrimoniului cultural: Muzeul ar putea urmări să crească gradul de conștientizare a patrimoniului cultural al Dobrogei. Acest lucru ar putea fi realizat prin programe educaționale și de evenimente culturale, prin colaborarea cu alte instituții culturale și prin dezvoltarea de noi resurse educaționale; Creșterea veniturilor: Muzeul ar putea urmări să crească veniturile din bilete, din sponsorizări și din alte surse. Acest lucru ar putea fi realizat prin creșterea numărului de vizitatori, prin dezvoltarea de noi programe și evenimente cu costuri de participare și prin îmbunătățirea serviciilor muzeului.

Iată câteva exemple specifice de obiective de marketing care ar putea fi urmărite de Muzeul de Artă Populară din Constanța: - Creșterea numărului de vizitatori cu 10% în următorii doi ani; Creșterea gradului de conștientizare a patrimoniului cultural al Dobrogei cu 20% în următorii trei ani; Creșterea veniturilor proprii cu 50% în următorul an.

Aceste obiective sunt măsurabile, realizabile, relevante și în concordanță cu obiectivele generale ale muzeului. Pentru a atinge aceste obiective, Muzeul de Artă Populară din Constanța va implementa o serie de strategii de marketing, cum ar fi:

- Campanii de marketing și promovare: Muzeul ar putea desfășura campanii de marketing și promovare pentru a crește gradul de conștientizare a muzeului și a colecțiilor sale. Aceste campanii

ar putea fi desfășurate online, prin intermediul mass-media tradiționale sau prin intermediul unor evenimente și programe speciale.

- Programe și evenimente educaționale: Muzeul ar putea dezvolta programe și evenimente educaționale pentru a crește gradul de înțelegere a patrimoniului cultural al Dobrogei. Aceste programe ar putea fi adresate copiilor, tinerilor și adulților.
- Colaborări cu alte instituții culturale: Muzeul ar putea colabora cu alte instituții culturale pentru a organiza evenimente și programe comune. Aceste colaborări ar putea ajuta la extinderea bazei de public a muzeului.
- Dezvoltarea de noi resurse educaționale: Muzeul ar putea dezvolta noi resurse educaționale, cum ar fi site-ul web, aplicații mobile și materiale tipărite. Aceste resurse ar putea fi folosite pentru a crește gradul de conștientizare a muzeului și a colecțiilor sale.

Implementarea acestor strategii ar putea ajuta Muzeul de Artă Populară din Constanța să-și atingă obiectivele de marketing și să devină o instituție culturală mai accesibilă și mai valoroasă pentru comunitatea locală și pentru vizitatorii din întreaga lume.

- Strategia de comunicare: Strategia de comunicare a Muzeului de Artă Populară din Constanța ar trebui să fie concepută pentru a atinge obiectivele de marketing ale muzeului, cum ar fi creșterea numărului de vizitatori, creșterea gradului de conștientizare a patrimoniului cultural și creșterea veniturilor.

Strategia de comunicare ar trebui să se concentreze pe următoarele obiective:

- Creșterea gradului de conștientizare a muzeului și a colecțiilor sale: Muzeul ar trebui să comunice mesaje clare și concise despre ceea ce oferă. Mesajele ar trebui să fie adresate unui public larg, inclusiv localnicilor, turiștilor și cercetătorilor;
- Creșterea interesului pentru arta populară din Dobrogea: Muzeul ar trebui să comunice valoarea și importanța artelor populare din Dobrogea. Mesajele ar trebui să fie adresate unui public larg, inclusiv copiilor, tinerilor și adulților.
- Invitarea vizitatorilor să vină la muzeu: Muzeul ar trebui să comunice mesaje care să inspire vizitatorii să vină la muzeu și să exploreze colecțiile sale.

Pentru a atinge aceste obiective, Muzeul de Artă Populară din Constanța ar putea folosi o serie de canale de comunicare, cum ar fi:

- Site-ul web: Site-ul web al muzeului ar trebui să fie actualizat și să ofere informații despre muzeu, colecții și evenimente.
- Social media: Muzeul ar putea folosi platformele de social media pentru a comunica cu publicul și pentru a promova evenimente și programe.
- Mass-media tradiționale: Muzeul ar putea colabora cu mass-media tradițională pentru a promova muzeul și colecțiile sale.
- Evenimente și programe: Muzeul ar putea organiza evenimente și programe pentru a crește gradul de conștientizare a muzeului și a colecțiilor sale.
- Strategia de comunicare ar trebui să fie implementată într-un mod consecvent și măsurabil. Muzeul ar trebui să urmărească rezultatele campaniilor de comunicare pentru a se asigura că acestea sunt eficiente.

## Planul de marketing:

Plan de marketing pentru Muzeul de Artă Populară din Constanța

**Scop:** Scopul acestui plan de marketing este de a ajuta Muzeul de Artă Populară din Constanța să-și atingă obiectivele de marketing, cum ar fi creșterea numărului de vizitatori, creșterea gradului de conștientizare a patrimoniului cultural și creșterea veniturilor.

**Obiective:** Creșterea numărului de vizitatori cu 10% în următorii doi ani; Creșterea gradului de conștientizare a patrimoniului cultural al Dobrogei cu 20% în următorii trei ani; Creșterea veniturilor cu 50% în următorul an.

**Strategii:** Pentru a atinge aceste obiective, Muzeul de Artă Populară din Constanța va implementa următoarele strategii de marketing:

- Creșterea gradului de conștientizare: Muzeul va desfășura campanii de marketing și promovare pentru a crește gradul de conștientizare a muzeului și a colecțiilor sale. Aceste campanii vor fi desfășurate online, prin intermediul mass-media tradiționale și prin intermediul unor evenimente și programe speciale.
- Creșterea gradului de înțelegere: Muzeul va dezvolta programe și evenimente educaționale pentru a crește gradul de înțelegere a patrimoniului cultural al Dobrogei. Aceste programe vor fi adresate copiilor, tinerilor și adulților.
- Extinderea bazei de public: Muzeul va colabora cu alte instituții culturale pentru a organiza evenimente și programe comune. Aceste colaborări ar putea ajuta la extinderea bazei de public a muzeului.

**Tactici:** Pentru a implementa aceste strategii, Muzeul de Artă Populară din Constanța va desfășura următoarele activități:

- Campanii de marketing și promovare online: Muzeul va crea și va desfășura campanii de marketing și promovare online pentru a crește gradul de conștientizare a muzeului și a colecțiilor sale. Aceste campanii vor fi concepute pentru a ajunge la un public larg, inclusiv localnici, turiști și cercetători.
- Programe și evenimente educaționale: Muzeul va dezvolta și va desfășura programe și evenimente educaționale pentru a crește gradul de înțelegere a patrimoniului cultural al Dobrogei. Aceste programe vor fi adresate copiilor, tinerilor și adulților.
- Colaborări cu alte instituții culturale: Muzeul va colabora cu alte instituții culturale pentru a organiza evenimente și programe comune. Aceste colaborări ar putea ajuta la extinderea bazei de public a muzeului.

**Măsuri de performanță:** Muzeul de Artă Populară din Constanța va urmări următoarele măsuri de performanță pentru a evalua succesul planului de marketing:

- Numărul de vizitatori: Muzeul va urmări numărul de vizitatori pe an pentru a măsura creșterea numărului de vizitatori.
- Gradul de conștientizare: Muzeul va efectua sondaje pentru a măsura gradul de conștientizare a muzeului și a colecțiilor sale.
- Venituri: Muzeul va urmări veniturile din bilete, din sponsorizări și din alte surse pentru a măsura creșterea veniturilor.

Implementare și monitorizare: Planul de marketing va fi implementat de echipa de marketing a muzeului. Echipa va fi responsabilă de dezvoltarea și implementarea campaniilor de marketing și promovare, de dezvoltarea și implementarea programelor și evenimentelor educaționale și de colaborarea cu alte instituții culturale. Planul de marketing va fi monitorizat de echipa de conducere a muzeului. Echipa de conducere va fi responsabilă de analiza rezultatelor campaniilor de marketing și promovare, de evaluarea programelor și evenimentelor educaționale și de monitorizarea veniturilor.

Buget: Bugetul pentru implementarea planului de marketing va fi de 100.000 de lei. Acest buget va fi folosit pentru a acoperi costurile de marketing, de educație și de colaborare.

Concluzie: Planul de marketing propus este o strategie cuprinzătoare care ar putea ajuta Muzeul de Artă Populară din Constanța să-și atingă obiectivele de marketing. Planul este bazat pe o analiză atentă a pieței și a concurenței și va fi susținut de o echipă de marketing și de conducere experimentată.

## **6. Programe propuse pentru întreaga perioadă de management**

Programele propuse pentru întreaga perioadă de management a unui muzeu de etnografie pot fi diverse și ar trebui să fie adaptate la misiunea, viziunea și obiectivele specifice ale instituției. Programe generale care pot contribui la succesul și relevanța muzeului pe termen lung:

- 1. Programul de colectare și conservare:** Acest program se concentrează pe identificarea, achiziția și conservarea obiectelor, artefactelor și materialelor culturale relevante pentru colecția muzeului. Aceasta poate implica colaborarea cu colecționari privați, comunități locale sau instituții academice pentru a completa colecția muzeului.
- 2. Programul de cercetare:** Un muzeu de etnografie ar trebui să aibă un program de cercetare activ, în care se desfășoară studii și proiecte pentru a înțelege și documenta culturile și tradițiile prezentate. Acesta poate implica angajarea cercetătorilor, organizarea de expoziții tematice sau publicarea de materiale științifice.
- 3. Programul de educație muzeală:** Acest program se concentrează pe dezvoltarea și livrarea de programe educaționale pentru vizitatori. Aceste programe pot include tururi ghidate, ateliere, prelegeri, proiecții de filme și activități interactive pentru toate categoriile de vârstă.
- 4. Programul de expoziții:** Muzeul trebuie să aibă un program bine dezvoltat pentru expoziții permanente și temporare. Expozițiile ar trebui să reflecte diversitatea culturilor și tradițiilor umane și să fie actualizate regulat pentru a menține interesul vizitatorilor.
- 5. Programul de implicare comunitară:** Implicarea comunității locale este esențială pentru un muzeu de etnografie. Dezvoltați programe și evenimente care să implice comunitatea în colectarea, documentarea și prezentarea tradițiilor și obiceiurilor locale.
- 6. Programul de voluntariat:** Recrutarea și formarea voluntarilor poate contribui la extinderea resurselor și expertizei muzeului. Acești voluntari pot ajuta la ghidarea vizitatorilor, la activitățile educaționale și la proiectele de conservare.
- 7. Programul de marketing și promovare:** Dezvoltarea unui program de marketing pentru a promova muzeul, expozițiile și evenimentele. Acest program trebuie să includă publicitate online și offline, relații publice, promovare în mass-media și strategii de conștientizare a brandului.
- 8. Programul de finanțare și dezvoltare:** Acest program include organizarea de evenimente de strângere de fonduri, colaborări cu parteneri și dezvoltarea unor surse de venituri proprii.

**9. Programul de tehnologie și digitalizare:** În lumea modernă, tehnologia joacă un rol crucial în prezentarea și promovarea muzeului. Trebuie dezvoltat un program care să se concentreze pe utilizarea tehnologiei pentru a spori experiența vizitatorilor, precum aplicații mobile, tururi virtuale și prezentări online.

**10. Programul de evaluare și îmbunătățire:** Planificarea proceselor de evaluare regulată pentru a măsura succesul programelor și a colectării de feedback de la vizitatori. Aceste programe pot ajuta la dezvoltarea muzeului de etnografie într-o instituție relevantă și dinamică, care să îndeplinească misiunea sa de a conserva și promova culturile și tradițiile umane într-un mod educațional și atractiv.

## **7. Proiectele din cadrul programelor**

Trebuie făcută aceeași observație, privind dezbaterea proiectelor Muzeului în cadrul Consiliului științific și al Consiliului de Administrație ale Muzeului (înainte de a fi transmise Ministerului Culturii, ca propunere pentru planul minimal). De asemenea, trebuie precizat că, indiferent, care vor fi dezbaterile din cele două foruri, proiectele nu pot fi decât estimate. Sunt menționate exclusiv categorii de proiecte care se pot desfășura pe întreaga perioadă a contractului de management sau de-a lungul a mai mulți ani de zile, multe altele depinzând de dinamica activităților Muzeului și, mai ales, de parteneriatele pe care Muzeul le va încheia cu alte muzee, cu alte instituții publice de cultură, cu autorități publice, cu institute de cercetare și unități de învățământ. Proiectele din cadrul programelor propuse se regăsesc detaliat expuse în Anexa nr.2.

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

În perioada 2024-2028, Muzeul va organiza expoziții ale altor muzee, din țară și din străinătate, precum și expoziții ale unor alți operatori culturali, români și străini. Vor fi efectuate activități de cercetare comune cu specialiști din România și din străinătate. Se vor continua programele de perfecționare a personalului Muzeului. Muzeul va participa, în continuare, la principalele saloane și târguri de carte din România și va fi prezent, în măsura posibilului, și la evenimente de profil din străinătate. Muzeul va continua să organizeze, anual, în luna noiembrie, Ziua Dobrogei – manifestare ce va grupa evenimente diverse și în timpul căreia se vernisează, de regulă, cea mai importantă expoziție temporară cu bunuri de patrimoniu. Muzeul de Artă populară va organiza evenimente cu prilejul unor manifestări precum Ziua Internațională a Muzeelor, Noaptea Europeană a Muzeelor, sărbătorile naționale, sărbătorile religioase etc.

## **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 indicatorilor bugetari pentru perioada 2024- 2028, se prezintă astfel:

Nr.	Categorii	Buget comparativ 2023	2024	2025	2026	2027	2028
0	1	2	3	4	5	6	7
1.	<b>TOTAL VENITURI</b> , din care:	<b>2.343.000</b>	<b>3.185.000</b>	<b>8.705.000</b>	<b>13.930.000</b>	<b>24.246.000</b>	<b>9.248.000</b>
	1.a. Venituri proprii, din care:	70.000	185.000	205.000	230.000	246.000	248.000
	1.a.1. Venituri din activitatea de bază	70.000	80.000	90.000	100.000	110.000	110.000
	1.a.2. Surse atrase	0	15.000	20.000	25.000	26.000	27.000
	1.a.3. Alte venituri proprii	0	90.000	95.000	105.000	110.000	111.000

	1.b. Subvenții/alocații	2.273.000	3.000.000	3.500.000	3.700.000	4.000.000	4.000.000
	1.c. Alte venituri (FEN,etc.)	0	0	5.000.000	10.000.000	20.000.000	5.000.000
2.	<b>TOTAL CHELTUIELI, din care:</b>	<b>2.343.000</b>	<b>3.185.000</b>	<b>8.705.000</b>	<b>13.930.000</b>	<b>24.246.000</b>	<b>9.248.000</b>
	<b>2.a. Cheltuieli de personal, din care:</b>	<b>1.355.000</b>	<b>1.500.000</b>	<b>1.750.000</b>	<b>1.800.000</b>	<b>1.900.000</b>	<b>1.850.000</b>
	2.a.1. Cheltuieli cu salariile	1.355.000	1.500.000	1.700.000	1.700.000	1.800.000	1.800.000
	2.a.2. Alte cheltuieli de personal	0	0	50.000	100.000	100.000	50.000
	<b>2.b. Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care:</b>	<b>678.000</b>	<b>1.105.000</b>	<b>2.130.000</b>	<b>3.220.000</b>	<b>2.500.000</b>	<b>2.250.000</b>
	2.b.1. Cheltuieli pentru proiecte	0	0	1.100.000	1.850.000	1.000.000	200.000
	2.b.2. Cheltuieli cu colaboratorii	50.000	100.000	100.000	200.000	200.000	200.000
	2.b.3. Cheltuieli pentru reparații curente	28.000	315.000	120.000	100.000	100.000	140.000
	2.b.4. Cheltuieli de întreținere	565.000	650.000	750.000	850.000	1.000.000	1.500.000
	2.b.5. Alte cheltuieli cu bunuri și servicii	35.000	40.000	60.000	220.000	200.000	210.000
	<b>2.c. Cheltuieli de capital</b>	<b>240.000</b>	<b>580.000</b>	<b>4.825.000</b>	<b>8.910.000</b>	<b>19.846.000</b>	<b>5.148.000</b>

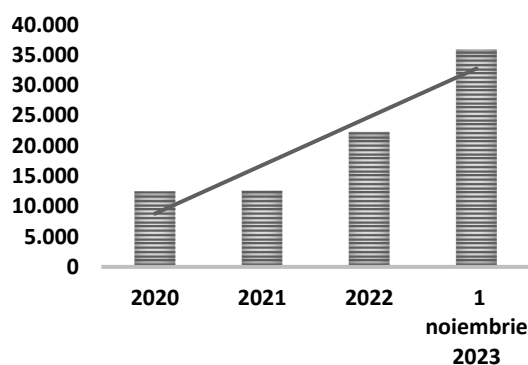
Tabel 22-Proiecția indicatorilor bugetari pentru perioada de management 2024-2028

Veniturile bugetare proiectate pentru anul 2024 reprezintă 136% față de anul 2023 și 371,53% în anul 2025, urmând ca în anul 2026 să reprezinte 594,53% față de anul de referință 2023, evoluție determinată de evoluția indicatorilor pe orizontul de referință, de măsurile/prevederile adoptate până la acest moment care fac ca acestea să își mărească valoarea nominală. Printre acești indicatori se evidențiază veniturile proprii a căror creștere e prognozată de la 70.000 lei la 248.000 lei în anul 2028. Nu în ultimul rând se propune atragerea a 8 mil euro, respectiv, 40.000.000 lei din Fonduri Externe Nerambursabile pentru asigurarea finanțării unui proiect privind restaurarea, modernizarea și construcții adiacente ale imobilului muzeului. Realizarea proiectului în termenul prevăzut (maxim 3 ani) va conduce la creșterea absorbției fondurilor europene și la susținerea creșterii economice.

Planificarea bugetară a cheltuielilor pe anul 2024 și estimările pe perioada 2025-2028 evidențiază anumite aspecte calitative de restructurare a cheltuielilor, respectiv, creșterea ponderii în total cheltuieli a cheltuielilor de capital și stagnarea relativă a ponderii cheltuielilor de personal, cu excepția celor aferente implementării proiectelor, dar și creșterea ponderii finanțării investițiilor din surse europene față de surse locale.

## 2. Numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului

Numărul de vizitatori din ultimii ani:



Figură 6-Numărul de vizitatori ai Muzeului de Artă Populară Constanța

2020	2021	2022	1 noiembrie 2023
12.440	12.545	22.245	35.832

Tabel 23-Numărul vizitatorilor în perioada 2020-01.11.2023

2.1 La sediu: 40.000.

2.2. În afara sediului: 50.000.

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

Programul minimal estimat pentru perioada de management aprobată se regăsește în Anexa nr.3

## INDEX TABELE

Tabel 1-Analiza SWOT .....	5
Tabel 2-Grupuri țintă .....	11
Tabel 3-Veniturilor bugetare pe surse an 2020 .....	18
Tabel 4-Venituri bugetare pe surse an 2021 .....	19
Tabel 5-Venituri bugetare pe surse an 2022.....	19
Tabel 6-Venituri bugetare pe surse la 30.09.2023.....	19
Tabel 7-Execuția bugetului de cheltuieli an 2020.....	20
Tabel 8-Execuția bugetului de cheltuieli an 2021.....	20
Tabel 9-Execuția bugetului de cheltuieli an 2022.....	21
Tabel 10-Execuția bugetului de cheltuieli la 30.09.2023.....	21
Tabel 11-Cheltuieli cu colaboratorii în perioada 2020-2023 .....	21
Tabel 12-Sinteza plăți aferente principalelor cheltuielilor 2020-30.09.2023 .....	21
Tabel 13-Analiza comparativă a cheltuielilor în perioada 2020-2022.....	24
Tabel 14-Situația veniturilor proprii încasate 2020-30.09.2023 .....	25
Tabel 15-Propuneri grad de acoperire a cheltuielilor în perioada de management.....	28
Tabel 16-Ponderea cheltuielilor de personal în total cheltuieli 2020-30.09.2023 .....	28
Tabel 17-Ponderea cheltuielilor de capital în total buget aprobat 2020-30.09.2023 .....	29
Tabel 18-Gradul de acoperire a cheltuielilor din subvenții.....	29
Tabel 19-Ponderea cheltuielilor cu colaboratorii în total cheltuieli 2020-2023 .....	30
Tabel 20-Cheltuieli pe beneficiar din subvenție 2020-2022 .....	30
Tabel 21-Cheltuieli pe beneficiar din venituri proprii 2020-2022.....	30
Tabel 22-Proiecția indicatorilor bugetari pentru perioada de management 2024-2028.....	38
Tabel 23-Numărul vizitatorilor în perioada 2020-01.11.2023 .....	38

## INDEX REPREZENTĂRI GRAFICE

Figura 1-Sinteza imaginii Muzeului de Artă Populară Constanța în perioada 2020-2022 .....	9
Figura 2-Volumul veniturilor încasate pe surse în perioada 2020-30.09.2023 .....	20
Figura 3- Execuția principalelor categorii de cheltuieli în perioada 2020-30.09.2023 .....	22
Figură 4-Sinteza veniturilor încasate în perioada 2020-30.09.2023 .....	25
Figura 5-Sinteza veniturilor proprii încasate în perioada 2020-30.09.2023 .....	26
Figură 6-Numărul de vizitatori ai Muzeului de Artă Populară Constanța .....	38

## INDEX ANEXE

Anexa nr.1.- Obiective generale și obiective specifice în perioada de management .....	31
Anexa nr.2-Proiectele din cadrul programelor propuse pentru perioada de management .....	37
Anexa nr.3-Programul minimal estimat în perioada de management .....	38