



**ROMÂNIA
JUDEȚUL CONSTANȚA
CONSILIUL JUDEȚEAN
PREȘEDINTE**

Dispoziția nr. 441

privind aprobarea rezultatului final al concursului de proiecte de management pentru ocuparea postului de director general/manager la Complexul Muzeal de Științe ale Naturii Constanța, a proiectului de management câștigător și durata pentru care se va încheia contractul de management

Mihai Lupu, Președintele Consiliului Județean Constanța, având în vedere:

-Referatul Direcției de Turism și Coordonarea Instituțiilor de Cultură Subordonate nr.37878/30.10.2023 în vederea aprobării rezultatului final al concursului de proiecte de management pentru ocuparea postului de director general/manager la Complexul Muzeal de Științe ale Naturii Constanța, proiectului de management câștigător și durata pentru care se va încheia contractul de management;

- prevederile art.19 alin.(5) coraborate cu art.20 alin.(5) din Ordonanța de Urgență nr.189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, cu modificările și completările ulterioare;

- prevederile Anexei nr.1, art.10 alin.(7) din Ordinul Ministerului Culturii nr.2799/2015 privind aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și desfășurare a concursului de proiecte de management, a Regulamentului-cadru de organizare și desfășurare a evaluării managementului, a modelului-cadru al caietului de obiective, a modelului-cadru al raportului de activitate, precum și a modelului-cadru al contractului de management;

- prevederile Legii nr.24/2000 privind normele de tehnică legislativă pentru elaborarea actelor normative, republicată, cu modificările și completările ulterioare;

În temeiul art.191 alin.(1) lit.a), alin.(2) lit.b) și ale art.196 alin.(1) lit.b) din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr.57/2019 privind Codul administrativ,

DISPUN:

Art.1. Se aprobă rezultatul final al concursului de proiecte de management pentru ocuparea postului de director general/manager de la Complexul Muzeal de Științe ale Naturii Constanța câștigat de către domnul Nache Ioan Mihai, care a obținut nota finală de 8,50 (opt cincizeci), reprezentând:

- prima etapă a concursului - analizarea proiectului de management – nota 8,40 (opt patruzeci);
- a doua etapă a concursului – susținerea proiectului de management în cadrul unui interviu – nota 8, 60 (opt șaizeci).

Art.2 Se aprobă Proiectul de management câștigător de la Complexul Muzeal de Științe ale Naturii Constanța, conform anexei nr.1, parte integrantă din prezenta dispoziție.

Art.3 Durata Contractului de management de la Complexul Muzeal de Științe ale Naturii Constanța este de 3 (trei) ani, de la data semnării acestuia.

Art.4 Domnul Nache Ioan Mihai va beneficia de toate drepturile specifice prevăzute de prevederile legale în vigoare.

Art.5. Secretarul General al Județului, prin grija Direcției Generale de Administrație Publică și Juridică, comunică prezenta dispoziție, Prefectului Județului Constanța, Direcției de Turism și Coordonarea Instituțiilor de Cultură Subordonate, Complexului Muzeal de Științe ale Naturii Constanța, persoanei nominalizate, precum și Biroului Informatică pentru publicare și informare în Monitorul Oficial Local.

Constanța 31.10.2023

**PREȘEDINTE,

MIHAI LUPU**

**Contrasemnează,
SECRETAR GENERAL AL JUDEȚULUI
NESRIN GEAFAR**

Anexa nr.1 la Dispoziția nr.441/31.10.2023

**Proiectul de management câștigător de la concursul de proiecte de management
pentru ocuparea postului de director general/manager de la Complexul Muzeal de Științe
ale Naturii Constanța.**

Prezentul proiect de management a fost elaborat în conformitate cu prevederile OUG nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 269/2009, precum și cu cerințele din caietului de obiective. Lucrarea are 50 de pagini și anexe, conform cerințelor prevăzute în anunțul public pentru concurs.

Proiectul managerial prezent își propune să identifice strategia instituției, urmând pașii specifici muzeului, bunăstarea animalelor, rolul științific, educativ și recreativ, găsirea resurselor financiare și umane care fac posibilă funcționarea eficientă a Complexului Muzeal de Științe ale Naturii Constanța (CMSN), având ca obiective generale de bază valorificarea patrimoniului, conservarea, cercetarea și dezvoltarea, ce are ca scop promovarea, protecția și conservarea speciilor sălbatice și consolidarea rolului grădinilor zoologice în conservarea biodiversității, armonizate cu cele patru valori promovate de către Rețeaua Europeană a Organizațiilor Muzeale (NEMO) – valoarea colecțiilor, valoarea educativă, valoarea socială și valoarea economică.

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

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

Complexul Muzeal de Științe ale Naturii Constanța are o tradiție instituțională de peste jumătate de secol, cu o bună bază materială constituită din elemente structurale cu potențe funcționale autonome, instituție muzeală ce constituie un reper important în peisajul cultural și științific, cu valoare emblematică pentru oferta turistică a litoralului pontic amenajat, dar și pentru spațiul dobrogean în totalitatea lui.

Complexul Muzeal de Științe ale Naturii Constanța este situat în Constanța, oraș important al țării și reședință de județ ce are o populația după domiciliu de 763.549 locuitori la 01 iulie 2021¹. În anul 2020 cu un potențial de creștere economică și demografică în următoarea perioadă numită „Capitală estivală a României”, Municipiul Constanța și port la Marea Neagră a avut un număr de 1.004.500 turiști². *Zona metropolitană Constanța*, constituită la începutul anului 2007 compusă din 16 localități - Constanța, cinci orașe și zece comune, concentrează marea parte a locuitorilor județului Constanța. Numărul mare al locuitorilor, diversitatea serviciilor și multiplele activități economice conferă municipiului Constanța un statut de piață regională. Educația culturală a orașului beneficiază de o susținere importantă a instituțiilor publice, private, organizațiile neguvernamentale care activează în spațiul socio-economic și cultural-educational. Oferta culturală este variată și are un caracter permanent.

¹https://constanta.insse.ro/wp-content/uploads/2022/01/comunicatDJSTCT_nr1_2022Pop1iulie.pdf

²<https://constanta.insse.ro/wp-content/uploads/2021/06/comunicatTurismAn2020.pdf>

Complexul Muzeal de Științe ale Naturii Constanța alături de celelalte instituții de cultură (teatre, instituții muzicale, muzee, biblioteci publice, centre culturale, cinematografe și grădini de vară) susține viața culturală. Îmbinarea dintre vechi și nou, dintre tradiție și modernitate este o caracteristică importantă a municipiului Constanța, există astfel posibilitatea de a cunoaște și înțelege istoria și tradiția locurilor vizitate.

În cadrul Ligii Navale Române în 1938, amiralului Ioan Dimitrie Bălănescu are ideea de a înființa la Constanța un acvariu. Cu prilejul sosirii la Constanța, ministrul Gusti, care a vizitat birourile și biblioteca Ligii Navale instalate în fostul Hotel "Carol", actualul Cerc Militar, a determinat Primăria și Prefectura să decidă ca local al viitorului acvariu, fostul restaurant al Cazinoului, clădirea din fața acestuia.

În luna mai 1958, a fost înființat Acvariului "Profesor Ion Borcea". Vasile Canarache, alături de o seamă de colaboratori, pune bazele și dă în exploatare Acvariul în locul fostului Muzeu de arheologie, din anexa Cazinoului.

În luna iunie 1969 și respectiv 1970 au fost înființate Planenariul și Observatorul având sediul în Bdul Lenin nr.265, iar prin amenajările proprii o excelentă sală de expoziții, birourile conducerii și biblioteca instituției.

Plasat pe B-dul. Mamaia, nr. 255, pe o latură a pieții Soveja, la intersecția cu strada cu același nume, Delfinariu a beneficiat de la bun început de un ambient generos, extins, care a permis dezvoltarea celorlalte secții ale complexului. A fost și este, din punct de vedere arhitectural și tehnic, transpunerea în viață a ideilor unui vizionar, pionier al domeniului, ing. Marcel STANCIU (1830 – 1998), fiind primul așezământ de acest fel din sud-estul Europei și de la Marea Neagră. Inaugurarea sa a avut loc la 01.06.1972, delfinariul având astăzi o istorie de 51 de ani.

Astfel, Acvariu, Planetariul, Observatorul, Delfinariu și Muzeul Mării, cu rezultate foarte bune în domeniul culturalizării științifice a populației, au determinat, în anul 1973 prin Hotărârea Consiliului popular al Județului Constanța de la acea vreme, înființarea *Complexul Muzeal de Științe ale Naturii Constanța*, ce va avea în componență toate aceste obiective.

Evoluția istorică a instituției și dezvoltarea sa în etape a determinat funcționarea în două amplasamente diferite: Acvariul situat pe B-dul Elisabeta nr. 1 (pe faleza Cazinoului) și locația din B-dul Mamaia nr. 255, ce reunește celelalte secții într-un areal care dispune de un spațiu generos, inclusiv de un parc cu valoare dendrologică. Fiecare din structurile secvențiale se caracterizează printr-o istorie de dezvoltare proprie, prin dotări specifice, un patrimoniu muzeal bine definit, cu personal specializat pe domeniu dat, dar toate reunite în jurul dezideratului comun de funcționare ca instituție educațională și de cercetare în sfera științelor naturii. Instituția funcționează în primul rând ca un muzeu viu, capabil să ilustreze, pe diverse paliere, diversitatea biotei, dar și complexitatea relației TERRA – COSMOS.

Mediului cultural tomitan este format din instituții importante precum Muzeul de Istorie Națională și Arheologie, Muzeul Național al Marinei Române, Muzeul de Artă Populară, Muzeul Portului Constanța, Muzeul Militar Național „Regele Ferdinand I” – filiala Constanța, Muzeul de Artă cu secția sa Muzeul de Sculptură „Ion Jalea”, Teatrul de Stat Constanța și Teatrul Național de Operă și Balet „Oleg Danovski”, Teatrul pentru Copii și Tineret „Căluțul de Mare”, Centrul cultural județean Constanța „Teodor T. Burada”, Biblioteca publică județeană „I.N. Roman”, din instituții aparținând mediului universitar (Universitatea Ovidius, Universitatea Maritimă, Academia Navală „Mircea cel Bătrân”, Universitatea „Andrei Șaguna”, Universitatea „Spiru Haret”, Universitatea Creștină „Dimitrie Cantemir”, Universitatea „Tomis”), dar și din numeroase asociații și centre culturale, case de cultură, biblioteci publice și particulare, și elemente mass-media care susțin, prezintă și promovează această frecventă activitate culturală (posturi de televiziune, posturi de radio, trusturi de presă, edituri și tipografii).

Fiecare instituție din județ are o importanță specifică, dar nu putem să nu remarcăm unicitatea Complexului Muzeal de Științe ale Naturii Constanța ce funcționează ca un muzeu viu.

Complexul Muzeal de Științe ale Naturii Constanța este organizat ca instituție publică de cultură și de cercetare științifică de interes local, persoană juridică de drept public, finanțată prin subvenții de la bugetul județului Constanța și din venituri proprii (donații, sponsorizări și alte surse, conform legii), subordonată conform prevederilor legale în vigoare, Consiliului Județean Constanța.

Complexul Muzeal de Științe ale Naturii Constanța își desfășoară activitatea în conformitate cu prevederile Legii nr. 311/08.07.2003 - legea muzeelor și colecțiilor publice, ale O.U.G. nr.189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, ale Legii nr. 273/2006 – privind finanțele publice locale, art. 19, alin.1, lit. B, ale Codului Muncii - Legea nr. 53/2003, ale altor norme în vigoare și ale propriului Regulament de Organizare și Funcționare.

Pentru a se impune într-un mediu concurențial pe o piață culturală din ce în ce mai diversă, dar și segmentată, activitatea Complexului Muzeal de Științe ale Naturii Constanța trebuie să țină seama de factorii:

- socio - culturali: cei interesați de cultură sunt consumatori activi ai mai multor tipuri de oferte culturale și tind să meargă la mai multe muzee sau au preferințe pentru un anumit muzeu cu o colecție specifică, în cazul de față patrimoniu viu. Imaginea muzeului determină alegerea tipului de muzeu. Astfel, în municipiul Constanța, Complexul Muzeal de Științele Naturii este un competitor puternic dar nu trebuie să pierdem din vedere calitatea actului cultural pe care îl transmite publicului vizitator.
- context concurențial muzeal: schimbările politice și economice au condus la crearea unei nișe de consumatori de cultură turistică, astfel prin prezentarea patrimoniului viu (prezentarea și protecția ecologică a mediului), îndeplinim rolul educațional.

- contextul non-muzeal – este o tendință de multiplicare a programelor cultural educațională de care trebuie să ținem seama și să ne adaptăm cerințelor vizitatorilor, fără a pierde din vedere definiția muzeului “o instituție cu caracter permanent care se află în serviciul societății și al dezvoltării sale, deschisă publicului, care colecționează, comunică și expune în scopul cunoașterii, educării și recreerii, mărturii materiale și spirituale ale existenței și evoluției comunităților umane și a protecției mediului înconjurător.”

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

Analiza mediului intern și extern

Analiza mediului intern și extern, a punctelor tari și slabe, oportunitățile și amenințările formează un instrument managerial prin care se pot evalua factorii de influență interni și externi în vederea evidențierii punctelor tari și slabe ale acestuia, corelate cu oportunitățile și amenințările existente și raportate, în general, la buna funcționare a muzeului, analiză SWOT.

Pentru a propune o strategie managerială, cu obiective realizabile pentru perioada 2022-2027, consider o expunere a următoarei analiză SWOT:

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
Valoarea deosebită și diversificarea colecțiilor patrimoniului viu prin unicitatea, dar și notorietatea secției Delfinariu; Diversitatea și complementaritatea domeniilor de activitate ale secțiilor – ce asigură un mesaj educațional complex; Buna colaborare cu autoritățile județene, locale și naționale; Poziția dominantă pe piața muzeală din țară; Muzeul este deschis tot timpul anului, cu excepția a trei zile – prima zi de Paști, prima zi de Craciun și 1 ianuarie; Modernizarea clădirii principale de la Delfinariu și creșterea numărului de locuri de la 600 la 1300 de locuri pentru vizitatori; Cladirea secundară D2, cu o capacitate de 250 de locuri; Program informatizat ce gestionează accesul atât pe poarta principală, cât și la parcare cu plată online ce completează plata directă la casierie; Asigurarea din alocații bugetare, dar mai ales din venituri proprii a cheltuielilor salariale, de funcționare; Așezarea geografică - poziționarea obiectivelor în proximitatea zonei litorale;	Diversitatea speciilor este limitată din cauza poziționării intraurbane, ce restricționează extinderea cu animale de talie mare și modernizarea grădinii zoologice; Acreditarea instituțională de către Ministerul Culturii din cauza lipsei de cercetători; Lipsa de personal dedicat editării și pregătirii pentru tipărire a materialelor; În perioada mai-septembrie din cauza numărului mare de vizitatori cu o fluctuație mare de solicitări – atât a achizițiilor de bilete, cât și a solicitărilor de ghidaje, ore de biologie ,geografie, etc., numărul salariaților nu poate acoperi funcționarea în standardele propuse; Insuficiența personalului de specialitate și tehnico-administrativ; Lipsa personalului în domeniul pedagogiei muzeale, acest domeniu este acoperit de muzeografie; Dificultatea în transferarea excedentului de animale, cu precădere din sectorul porcine din cauza ratei mari de reproducere, a epidemiei de pestă porcină africană, a cererilor aproape inexistente și a rozătoarelor mici; Lipsa unui spațiu special pentru studio; Insuficiența în digitalizare și dotări IT;

Existența unui caracteristici și notorietate în domeniul muzeal emblematic, bazat pe o identitate vizuală clară și mesaje bine evidențiate; Ofertă culturală variată (secțiile Acvariu, Planetariu și Observatorul Astronomic, Delfinariu, Microrezervație și Păsări exotice și parcul dendrologic); Diversitate și complementaritate în domenii de activitate, cu adresabilitate pentru toate categoriile de vârstă, precum și un patrimoniu bivalent ce conține majoritar exemplare vii, dar și colecții naturalizate și tematice; Unicitatea secției Delfinariu și deținerea în patrimoniul viu a două exemplare de delfin și un exemplar de focă; Experiență în educație cu adresabilitate în științe ale naturii, cu precădere în domeniul mediului marin; Participarea specialiștilor în colectivele științifice de organizare a unor sesiuni, conferințe și simpozioane naționale și internaționale; Sistem de filtrare modern în cadrul secției Delfinariu; Personal de specialitate foarte bine pregătit.	Website-ul instituției este incomplet; Lipsa unei publicații a muzeului ; Zona casieriei este mai puțin atractivă pentru public; Proceduri operaționale de control al activităților interne nefuncționale sau nepuse în practică; Spațiile insuficiente, ce nu mai sunt corespunzătoare reglementărilor de mediu atât naționale cât și internaționale, fapt ce îngreunează îmbogățirea colecțiilor vii; Nivelul scăzut al salarizării personalului contractant din cauza reglementării date de către Legea-cadru nr. 153/2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice; Capacitatea insuficientă mai ales, în perioada sezonului turistic pentru reprezentațiile din cadrul clădirii Planetariu (41 de locuri); Oferta educațională a secției Acvariu într-o clădire cu arhitectură emblematică, dar care comportă aspecte negative la nivel de structură și spațiu de vizitare, limitate funcțional. Evoluția turistică a litoralului din ultimii ani a lăsat în urmă acvariul devenit prea mic – doar 1100 mp. Insuficiența personalului : Acvariu – un singur muzeograf; Delfinariu- personalul de întreținere se ocupă și de primirea vizitatorilor și ghidarea acestora în expoziție și în sală. Planetariul și Observatorul Astronomic – două obiective cu doar doi muzeografi. Microrezervație – îngrijitori animale insuficienți, iar pentru partea de echitație sunt un artist circ și doi îngrijitori, unul cu vârsta de pensionare depășită.
OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
Reglementări legislative adaptate specificului instituției; Accesarea de fonduri nerambursabile pentru proiecte de cercetare sau pentru valorificare patrimoniului existent; Dezvoltare ascendentă, integrare și recunoaștere internațional; Diversificarea modalităților de manifestare în	Diversificarea ofertei culturale în municipiu și creșterea valorii acesteia, precum și intensificarea evenimentelor de divertisment (creșterea concurenței) Exploatare nesistematică și aleatoare a potențialului cultural pentru dezvoltarea turismului în domeniu. Lipsa unei abordări intersectoriale în legătură

mediul online datorită dezvoltării tehnologice; Cresțerea interesului pentru turismul local; Cresțerea numărului de vizitatori; Colaborarea cu alte instituții muzeale și culturale din România și din afara țării; Cresțerea interesului pentru domeniul educațional și cultural; Achiziția de mamifere marine pentru secția Delfinariu; Cresțerea ofertei recreaționale cu elemente educaționale prin organizarea de expoziții temporare în domeniul științelor naturii; Modernizarea infrastructurii logistice pentru compartimentul Planetariu și Observator Astronomic; Valorificarea eficientă a spațiilor administrative și activarea celor neutilizate care se degradează; Sporirea numărului de mamifere marine prin înmulțirea natural; Un acvariu nou în locația din bulevardul Mamaia; Revalorificarea Planetariului și a Observatorului Astronomic; Dezvoltarea unei grădini botanice, unui parc dendrologic și al biodiversității, specifice Dobrogei cu faună ce va transforma Microrezervația într-o zonă de reală atractivitate și ar compensa imposibilitatea dezvoltării laturii zoo.	cu punerea în valoare a patrimoniului cultural mobil, îndeosebi în relație cu turismul și industria hotelieră, precum și cu alte servicii pentru consumatori. Programede formare și de specializare a resurselor umane prin învățământul formal și prin cel informal și nonformal insuficiente. Cresțerea concurenței pentru fondurile nerambursabile și programele de finanțare a proiectelor culturale și educaționale și reducerea acestor fonduri (fenomen manifestat deja în ultimii ani) Interes redus al reprezentanților mass-media pentru activitățile cu profil cultural Lipsa unor studii de piață de amploare care să fundamenteze oferta instituțiilor publice de cultură Legislație insuficient adecvată nevoilor de dezvoltare ale instituției Cresterea concurenței generate de organizații private active în domeniul cultural Număr insuficient de angajați Salarizarea nemotivantă existentă în sistemul bugetar Legislația care nu permite acordarea de recompense financiare pentru muncă suplimentară Imposibilitatea modificării ordinului 1798/2007 privitor la spațiile minime pentru pinipede, în sensul corelării cu normele europene. Tendința europeană generală de limitare a demonstrațiile cu animale; - dificultatea de achiziționare a noi exemplare de animale, din cauza reglementărilor legislative privind deținerea acestora; Reducerea interesului pentru recreere activă într-un parc zoologic ca efect al anticulturii comerciale ce restrânge interesul față de mediu natural.
---	--

În urma analizei SWOT concluzionăm că este necesară o dezvoltare continuă a ofertei publice, astfel caracterul ofertei culturale și serviciile propuse vizitatorilor prezintă deficiențe ce pot fi reduse treptat. Acest lucru depinde de factorii externi (reglementări legislative și identificarea măsurilor adecvate pentru creșterea prestigiului corpului de specialiști ai instituției). Prin

dezvoltarea managementului în perioada 2022-2027 creșterea o platformă de luare a măsurilor adecvate pentru creșterea instituției.

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

Imaginea, vizibilitatea și tradiția unei instituții se construiesc în timp, se păstrează și se îmbunătățesc în concordanță cu mediul exterior, cu cerințele publicului vizitator și, nu în ultimul rând, cu viziunea de dezvoltare a entității.

Pentru ca instituția să fie vizibilă are nevoie de diversitatea structurii sale patrimoniale, a ofertelor culturale educaționale, de calitatea resursei umane, de programele de cercetare și de calificarea resursei umane.

Personalul abilitat trebuie să asigure promovarea acțiunilor și activităților culturale educative, oferind prezentări ale ofertei instituționale.

Cu susținerea Consiliului Județean Constanța și prin colaborarea tuturor instituțiilor de cultură din județ, respectiv: Muzeul de Istorie Națională și Arheologie, Muzeul de Artă cu secția sa Muzeul de Sculptură „Ion Jalea”, Teatrul de Stat Constanța, Teatrul pentru Copii și Tineret, Centrul Jean Constantin „Căluțul de Mare”, Centrul cultural județean Constanța „Teodor T. Burada”, Biblioteca publică județeană „I.N. Roman” și Complexul Muzeal de Științe ale Naturii Constanța, s-au pus bazele unui HUB cultural la nivelul județului. Coordonarea acestui HUB se va realiza de la Centrul cultural județean Constanța „Teodor T. Burada”.

Direcțiile principale de acțiune sunt: apariții tematice în presă, la posturile de radio și televiziune locale și centrale; prezența specialiștilor instituției, cu lucrări științifice din domeniu la sesiuni de comunicări și simpozioane naționale și internaționale; desfășurarea sub coordonarea Consiliului Județean Constanța și a colaborării cu Inspectoratul Școlar Județean Constanța de acțiuni de educație ecologică; acțiuni de promovare a imaginii instituției în mediul școlar și universitar; distribuirea de materiale promoționale informative.

În perioada sezonului estival cu preponderență, dar și pe parcursul anului asigurăm promovarea programelor și activităților instituției în mediul on-line prin articole publicate în cadrul www.delfinariu.ro și organizarea de campanii media tematice susținute de specialiști muzeului.

Modernizarea culturală și tehnologică permite o promovare a activității instituției și în mediul on-line, iar publicitatea pe rețelele de socializare (Facebook, Twitter, Youtube, Instagram, etc.) poate fi considerată o metodă de marketing relativ nouă, dar cu o evoluție rapidă. Un argument îl constituie pagina de Facebook „Delfinariu Constanța” unde se observă o creștere semnificativă a numărului celor ce o urmăresc constant, în prezent, instituția având peste 60.000 de urmăritori.

Complexul Muzeal de Științe ale Naturii Constanța reprezintă o resursă turistică și culturală semnificativă locală și regională prin unicitatea oferită de secția Delfinariu a deținerii în patrimoniul viu, a două exemplare de delfin și un exemplar de focă.

Imaginile deja existente se vor îmbunătăți, prin continuarea prezenței instituției în domeniul social-media și stabilirea de mesaje educative raportate la grupurile țintă, dar și o intensificare a promovării în perioada de extrasezon, prin informarea publicului vizitator asupra disponibilității instituției, în vederea organizării de activități cultural-educative și lecții tematice. Numărul și diversitatea materialelor informative trebuie să crească, cu prezența acestora în publicații de specialitate, eventual editarea unei publicații informative care să fie transferabilă, recuperabilă după efectuarea vizitei. În perioada estivală prin numărul mare de vizitatori nu ar permite dotarea cu ghiduri electronice audio, dar există posibilitatea ca în perioada mai puțin aglomerată să implementăm acest sistem completat cu introducerea pe site-ul oficial a unor link-uri informativ – explicative, inclusiv în limbi străine.

Îmbunătățirea imaginii muzeului și a indicatorilor săi de performanță s-ar putea face printr-o strategie de management axată în principal pe îmbunătățirea proceselor de educație prin cultură. Măsurile propuse sunt adaptate situației existente și realiste iar pentru îndeplinirea acestora efectuăm acțiuni care implică resurse financiare rezonabile, pe etape, prin dezvoltarea ofertei pe studii, privind vizitatorii muzeului și a pieței culturale; identificarea și menținerea vie a unei identități vizuale a Complexul Muzeal de Științe ale Naturii Constanța; schimbarea design-ului și îmbunătățirea funcțiilor website-ului instituție fiind o formă eficientă și rapidă de comunicare cu publicul, răspunzând, în același timp și cerințelor de aplicarea criteriilor de transparență instituțională; consolidarea și extinderea prezenței active în social media, în principal Facebook, dar și Twitter sau Instagram; activități directe cu publicul, prin dezvoltarea de programe educaționale pentru copii și părinți, pentru persoane de vârstă a treia, persoane cu dizabilități, pentru profesori și elevi, intergeneraționale și interdisciplinare; promovarea calendarului de activități culturale prin agenții de turism și centre de informare turistică; promovarea evenimentelor prin intermediul rețelelor de socializare, promovarea evenimentelor prin intermediul site-ului.

Complexul Muzeal de Științe ale Naturii Costanța este o instituție finanțată din fonduri publice, în principal, și cu o activitate dedicată publicului, cel mai semnificativ indicator de bază al percepției instituției în societate este reprezentat de numărul de vizitatori.

Pentru transpunerea în practică a ideilor manageriale, se propune prioritizarea acțiunilor în limita fondurilor disponibile și înființarea în cadrul Complexul Muzeal de Științe ale Naturii Costanța a unui Compartiment Promovare și Educație muzeală, ce urmează a fi completat cu personal și dezvoltat într-o structură mai amplă și specializată, pe măsură ce condițiile economice vor fi favorabile.

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

Intern la nivelul Complexul Muzeal de Științe ale Naturii Costanța există o evidență centralizată axată pe categorii de beneficiari, ce prezintă evoluția lunară a acestora, pe obiective și

categorii de vârstă care prin analiză oferă informații primare despre dinamica și preferințele publicului vizitator.

În anul 2018 a fost implementat sistemul informatizat de gestiune a vânzării de biletelor, atât prin casieria entității, cât și on-line. La acest sistem, pe viitor, se pot aduce îmbogățiri pentru furnizarea de date în vederea elaborării unei strategii direcționale, care să aibă o continuare a cunoșterii de potențiali beneficiari în diferitele perioade ale anului.

În anul 2021 a fost elaborat un studiu ce a scos în evidență păstrarea publicului vizitator prin intermediul online aceasta a fost materializată printr-o lucrare de cercetare “Educația și Marketingul Muzeal în perioada de pandemie”, astfel propun implementarea unor sisteme de evaluare internă a impactului relației beneficiar/instituție muzeală necesar cunoașterii și îmbunătățirii ofertei cultural-educative în raport cu percepția și așteptările beneficiarilor, prin realizare de sondaje de opinie și chestionare în mediul on-line, dar și la sediu prin panouri electronice interactive.

Scopul prezentărilor online este de a furniza conținut de calitate, respectiv informații relevante, utile viitorilor vizitatori, pentru a le deschide interesul unei vizite a muzeului și revenirea acestui obiectiv un spațiului de recreere.

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

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

Pentru perioada sezonului estival, principalul grup țintă este reprezentat de turiști - familii cu copii, precum și grupuri organizate. Acest aspect plasează publicul ca prioritar pentru susținerea economico-financiară a instituției. O altă categorie de beneficiar țintă este reprezentată de vizitatorul (turistul) străin, care trebuie atras la muzeu prin colaborarea cu agenții de turism, printr-o strategie de promovare și publicitate adecvată pe toată perioada anului calendaristic, actualizată prin mijloacele și aplicațiile internetului, dar și printr-o diversificare a ofertei culturale, ce trebuie mediatizată în consecință.

Pentru perioada de extrasezon, pe termen scurt/mediu este vizitatorul școlar/tânăr, atras să viziteze muzeul, prin diversificarea programelor educationale și interdisciplinare și prin programul de educație muzeală, prelegeri, ateliere și lecții tematice ce au ca obiectiv principal conștientizarea problemelor de mediu, aspecte despre etologia animalelor, activități realizate cu preponderență în parteneriat cu Inspectoratului Școlar Județean Constanța și universitățile cu profil de științe ale naturii.

Deasemenea, luăm în calcul un alt grup țintă, publicul tânăr, cu precădere adolescenți, dar și studenți; de public dinamic, cu nevoi specifice; atras spre muzeu prin organizarea unor evenimente expoziții tematice de interes, organizarea de evenimente culturale care atrage această categorie de

public (de exemplu Noaptea Muzeelor, Ziua Tineretului, Ziua Pământului, Ziua Europei etc.), creșterea numărului de parteneriate cu instituțiile de cultură și învățământ, colaborări pentru evenimentele prin găzduirea acestora, promovarea valorilor locale prin participarea la premieri și constituirea unei prezențe active la nivelul comunității, programe de voluntariat.

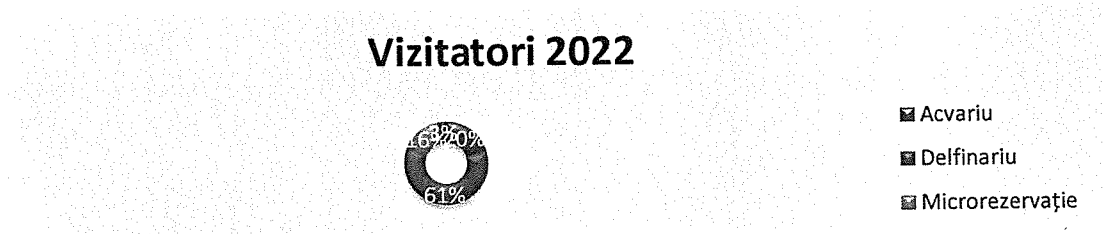
A.6. Profilul beneficiarului actual

Profilul beneficiarului actual și dinamica numărului de vizitatori români/străini, adulți/elevi/studenți/pensionari, structură de vârstă ocupațională, pot fi mai puțin analizate, singurul criteriu după care se pot face analize este structura vânzărilor biletelor. Nu există date conform cărora se poate analiza tipul de beneficiar.

Instituția muzeală prin întreaga sa activitate a urmărit satisfacerea nevoilor culturale ale beneficiarilor săi. Atenția a fost acordată raportului de creștere anuală a numărului de vizitatori.

În cadrul diagramei de mai jos, se pot observa preferințele publicului vizitator pentru secția Delfinariu. Motivația principală este unicitatea acestei secții și finalizarea proiectului european implementat de către Consiliul Județean Constanța, ce a ridicat capacitatea salii bazinului D1 la 1200 de locuri. Se subliniază faptul că elementul de noutate a constituit un plus de atractivitate pentru instituția muzeală.

Situația vizitatorilor în anul 2022, structurată în funcție de obiectivul/secția vizitată

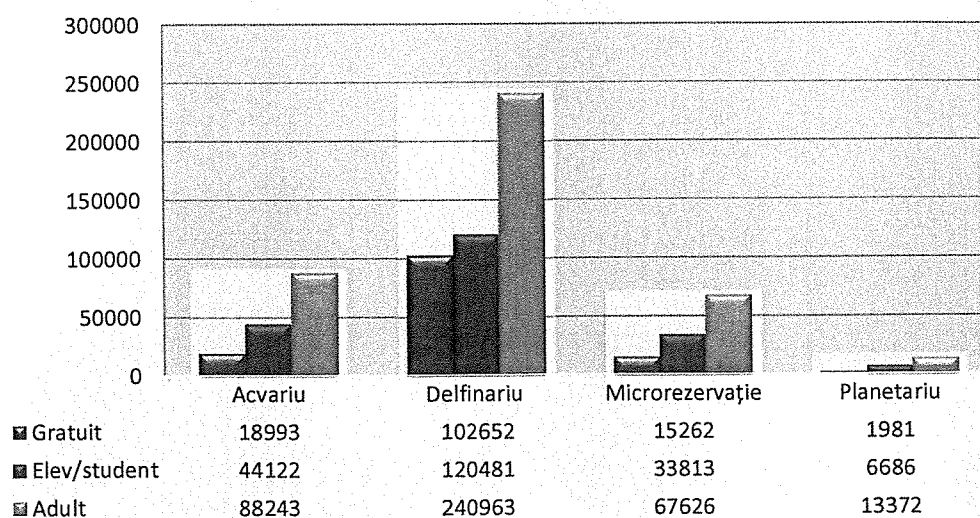


Numărul de vizitatori la Planetariu este condiționat de numărul locurilor disponibile în sală.

Pe baza analizei datelor, numărul și categoriile de vizitatori (străini, plătitori, beneficiari de gratuități), putem doar grupa pe categorii beneficiarii: elevi și studenți/, turiști români, familiile cu copii (această categorie preferă acumularea de informații pentru copii și petrecerea timpului liber într-o ambianță plăcută; vizitatori cu dizabilități (necesită facilități speciale - căi de acces cu rampă, signalistică dedicată, sau programe specifice dedicate) și adulți.

Profilul beneficiarului este într-o măsură foarte mare specific vizitatorilor specifici în orice grădină zoologică, însă în sezon, există o categorie importantă de vizitatori (turiști) de la care așteptarea este dominată de distracție și recreere.

Vizitatori 2022



B. Analiza activității instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia

B. 1. Analiza programelor și a proiectelor instituției

Complexul Muzeal de Științe ale Naturii Constanța, în perioada 2019 – 2021, a dezvoltat următoarele programe:

Programele cultural - educative desfășurate în perioada 2019 - 2021, astfel: în anul 2019 - 34 programe educative, în anul 2020 - 44 programe educative, în anul 2021 - 128 programe educative atât în secția Delfinariu, Acvariu, Microrezervație și Planetariu, toate având tematici specifice domeniului de activitate. Aceste programe și proiecte au însemnat un număr mare de vizitatori, cu un efort serios, având în vedere numărul redus al personalului muzeograf, necesității unor activități administrative consumatoare de timp și energie. Propun o soluție de intensificare a activității culturale, educative și științifice, materializată prin programe educative cu o utilizare mai eficientă a patrimoniului viu și naturalizat. Având în vedere situația financiară a instituției propun ca pe viitor acestea să aibă și un buget consistent - corespunzător unei valorizări superioare a patrimoniului cultural.

Pentru fiecare an se întocmește un plan de activități educaționale, lecții-conferințe, prelegeri, ateliere de lucru, vizite tematice, ce urmează a fi desfășurate în cadrul și cu utilizarea bazei materiale proprii și tot mai puțin prin activități în teren sau în unități școlare.

Îmbogățire a patrimoniului. Patrimoniul a fost îmbogățit prin achiziții, schimburi sau donații.

Acvariu

Anul	Total specii	Total exemplare ianuarie	Exemplare intrate în colecție	Exemplare iesite din colecție	Total exemplare decembrie	Specii noi
2019	104	681	237	179	739	5 sp
2020	92	739	35	209	565	4 sp
2021	93	565	168	143	590	7 sp
2022	93	1065	324	639	750	7 sp

Microrезervație

Anul	Total specii ianuarie	Total exemplare ianuarie	Total specii decembrie	Total exemplare decembrie	Specii noi	Specii iesite din colecție
2019	89	515	93	514	13 sp	9 sp
2020	93	514	91	451	2 sp	4 sp
2021	91	451	83	464	0 sp	8 sp
2022	91	441	96	159	0 sp	378

Păsări exotice

Anul	Total specii ianuarie	Total exemplare ianuarie	Total specii decembrie	Total exemplare decembrie	Specii noi	Specii iesite din colecție
2019	21	75	21	64	1 sp	1 sp
2020	21	64	19	67	1 sp	3 sp
2021	19	67	18	53	1 sp	2 sp
2022	19	29	47	47	1 sp	2 sp

După analiza proiectelor realizate la sediul instituției, se observă:

- în perioada de extrasezon se realizează activități cultural-educative, prelegeri, ateliere și lecții tematice, împreună cu elevi din școala gimnazială de conștientizare a problemelor de mediu, precum și aspecte despre ecologia animalelor, activități realizate în parteneriat cu Inspectoratul Județean Constanța, participând elevi din ciclul gimnazial și liceal, dar și promovarea de expuneri tematice, lecții conferință, ateliere de lucru, în relațiile cu învățământul preuniversitar și universitar din județ, cu teme specifice vizite desfășurate de grupuri organizate de turiști, studenți și cadre didactice în practică, grupe de elevi și profesori din învățământul gimnazial și liceal;
- activități tematice ce au o importanță majoră în stabilirea unei conexiuni între *natură* și *societate*, pentru marcarea zilelor internaționale - „Ziua Educației”, „Ziua Internațională a Mării Negre”, „Ziua Dobrogei”, „Ziua Pământului”, „Ziua Mondială a Apei”, „Ziua Delfinului”; „Ziua Păsărilor”;

- *Noaptea muzeelor* reprezintă un eveniment la care Complexul Muzeal de Științe ale Naturii Constanța este prezent cu activități permanente, ca și *Ziua muzeelor*;
- susținerea programului național educațional „Școala altfel” al cărui scop este să contribuie la dezvoltarea competenței de învățare și a abilităților socio-emoționale în rândul copiilor preșcolari/elevilor;
- proiectul european “A joint opened window to the universe mysteries”, accesat de către Muzeul Kavarna Bulgaria, Academia Navală “Mircea cel Bătrân”, Colegiul Național “Mircea cel Bătrân” parteneri secundari și Complexul Muzeal de Științe ale Naturii Constanța ca partener principal (lead partener), a fost accesat în 2018 și se află în derulare. Proiectul are o perioadă de implementare de 3 ani și are prevăzută ca investiție principală dotarea compartimentului Planetariu cu un proiector hibrid, telescoape și echipamente IT: urmare a perioadei pandemice, perioada de implementare a proiectului a fost prelungită.

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

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

B.2. Concluzii:

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

Activitățile personalului de specialitate sunt multiple în vederea menținerii unui interes constant, a publicului pentru activitățile cultural-educative, de cercetare științifică și muzeală. Chiar dacă acest personal este puternic angrenat în perioada estivală în acțiunile de supraveghere și recepție a investițiilor, mentenanță, supraveghere și ghidajele, aduce un plus de valoare actului cultural.

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

Realizarea manifestărilor științifice de mare audiență publică, adaptate scopurilor stabilite, punerea în valoare a mijloacelor și resursele puse la dispoziție (logistice, financiare și umane), achiziția și îmbogățirea patrimoniului muzeal cu specimene de mare valoare științifică, realizarea evidenței științifice a patrimoniului, clasarea patrimoniului conform normelor legale, cercetarea și valorificarea științifică a colecțiilor prin organizarea de manifestări expoziționale naționale și internaționale, editarea de publicații de specialitate (cataloge de colecție, cataloge de expoziție etc.), precum și facilitarea accesului publicului la patrimoniul muzeal prin diferite mijloace, inclusiv tehnice, sunt câteva din atribuțiile necesare unei instituții muzeale.

B.2.1. Reformularea mesajului, după caz;

Complexul Muzeal de Științe ale Naturii Constanța este o instituție publică de cultură cu misiunea de a studia biodiversitățile naturii și transferul cunoștințelor publicului, urmărindu-se educarea sa concomitent cu petrecerea agreabilă a timpului liber, popularizarea cunoștințelor legate de fauna și flora României și cea mondială, ca și sensibilizarea publicului față de problemele actuale legate de protecția mediului și conservarea habitatelor. Această misiune contribuie la dezvoltarea imaginii instituției în rândul publicului larg dar și propunerea de programe de cercetare și de educare, care să vizeze subiecte legate de lumea vie și interacțiunea societății umane cu aceasta, programele de cercetare, destinate publicului, ce pun accentul pe conservarea mediului înconjurător.

Valorile la care Complexul Muzeal de Științe ale Naturii Constanța tinde să adere sunt: cooperare, interdisciplinaritate, interactivitate. Cooperarea vizează instituțiile culturale și educaționale, cât și vizitatorii individuali, indiferent de statutul lor. Interdisciplinaritatea este în concordanță cu misiunea muzeului, ce se reflectă atât în activitatea specifică, cât și în programele publice organizate de către muzeu. Colecțiile muzeului, fauna și flora sunt studiate și prezentate, ceea ce permite mai buna înțelegere a acestora, precum și atragerea unui număr mai mare de vizitatori de categorii foarte diverse. Interactivitatea urmărește legătura activității publice muzeului cu publicul vizitator. Se manifestă în Programele publice ale muzeului, dar și în cadrul expoziției permanente, care permit vizitatorilor să interacționeze direct cu colecțiile muzeului.

Aceste valori, împreună cu misiunea muzeului, sunt elemente cheie ale prezentului proiect managerial, ghidând activitatea muzeului.

Raportat la activitățile culturale și expozițiile tematice realizate de către personalul specializat se poate observa că principalul mesaj transmis mediului social – vizitatori și mass-media este de responsabilizare și conștientizare în domeniul științelor naturii, mesaj ce trebuie menținut și dezvoltat în viitoarea perioadă de management. Prin însuflarea oamenilor a cunoșterii și a respectului față de natura, ajutăm Pământul.

B.2.2. Descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii.

Misiunea instituției vizează derularea de proiecte, programe și evenimente în acord cu Planul anual de activități culturale și științifice, promovează educația ecologică, modernă la nivelul

entității, particularizând mijloacele și efortul în funcție de grupurile țintă abordate de nivelul lor educațional și de raporturile acestora cu mediul înconjurător cu lumea vie a biologicului.

În viitor, am în vedere continuarea procesului de modernizare a instituției, de creștere a nivelului serviciilor de educație ecologică, destinată publicului larg, a atractivității sale turistice, a consolidării procesului de afirmare în sferele științifice naționale, precum și în relațiile cu parteneri din străinătate. Pregătirea de specialitate a personalului muzeal, prin angrenarea în cursuri profesionale formative este o arie prioritară a dezvoltării muzeului, acest lucru nu a fost făcut în ultimii doi ani.

Cooperarea cu învățământul preuniversitar și universitar, este o alta arie de formare astfel încât instituția să devină un pol de sprijin pentru educația ecologică, atelier de lucru pentru științele naturii, sferă în care dispune de bază materială și de specialiști.

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

Dezvoltarea și îmbunătățirea aspectului estetic și arhitectural prin amenajarea, modernizarea și reabilitarea peisagistica a Parcului Dendrologic din cadrul Complexului Muzeal de Științe ale Naturii Constanța, cu scopul conștientizării publicului vizitator asupra valorii și importanței materialului verde, în vederea realizării unei ambianțe favorabile desfășurării a activităților muzeistice.

Realizarea de expoziții interactive pentru dezvoltarea conceptului de educație non-formală, precum și organizarea de expoziții temporare cu atractivitate pentru categoria de beneficiari din sezonul estival, ca element de noutate, fiind un important aspect în asigurarea și optimizarea ofertei cultural-educative.

Protejarea mediului prin colecționarea de mărturii materiale ce demonstrează existența și evoluției mediului înconjurător (administrarea, conservarea și restaurarea patrimoniului; evidența, documentarea, protejarea și dezvoltarea patrimoniului; elaborarea și punerea în aplicare a proiectelor de restaurare, cercetare, punere în valoare și dezvoltare a patrimoniului; îmbunătățirea sistemului de evidență a patrimoniului gestionat).

Impactul muzeului în dezvoltarea comunității (realizarea programelor educative, pe diferite arii de vârstă, ca forme de învățare permanentă și de interacțiune cu vizitatorii; organizarea de acțiuni educative de specialitate adresate liceenilor, dar și publicului larg; realizarea activităților de pedagogie muzeală, punerea în valoare a patrimoniului cu scopul cunoașterii, educării și recreerii; dezvoltarea unui plan de evenimente, activități și culturale și creative, organizarea unor activități anuale cu un impact asupra publicului -Noaptea Muzeelor, Ziua Mării Negre, dezvoltarea studiilor de vizitator, care să identifice profilul consumatorului specific al Muzeului, dar și nevoile și așteptările publicului de la Muzeu pentru regândirea sau îmbunătățirea programelor educative, a modului de conceptualizare a expozițiilor). Dezvoltare instituțională elaborarea unor propuneri

privind construirea unui spațiu cu destinație mixtă (depozit-spațiu-expozițional- pentru mineralogie), elaborarea unor propuneri privind reabilitarea și modernizarea clădirii muzeului – observatorului; identificarea unor soluții viabile pentru extinderea spațiilor de depozitare specifice exponatelor muzeului; analiza situației actuale a infrastructurii și a echipamentelor disponibile pentru restaurarea și conservarea colecției, a sistemelor de depozitare, pentru identificarea soluțiilor optime de îmbunătățire a mediului de lucru;

Dezvoltarea muzeului prin susținerea proiectelor demarcate de către Consiliul Județean Constanța (ordonatorul principal de credite):

I.Extinderea (bazinului) Delfinariului din Constanța, realizat de UAT Județul Constanta, proiect derulat în cadrul programului pentru dezvoltarea investițiilor în turism - Masterplanul investițiilor în turism - și a criteriilor de eligibilitate a proiectelor de investiții în turism, aprobat prin Hotărârea de Guvern nr. 558 din 4 august 2017,

Obiectivul general al proiectului îl reprezintă valorificarea durabilă a specificului local și a elementelor turistice de identitate națională prin extinderea și dotarea la standarde europene a infrastructurii Delfinariului din cadrul Complexului Muzeal de Științe ale Naturii Constanța, astfel încât infrastructura turistică de agrement extinsă să vizeze creșterea calității vieții delfinilor, dezvoltarea turismului și crearea de locuri de muncă în județul Constanța.

II. Construirea, organizarea și dotarea unui nou Aquarium în cadrul Complexului Muzeal de Științe ale Naturii Constanța

Obiective generale, prin realizarea investiției sunt: acvariu modern corespunzător nivelului tehnologic actual și al așteptărilor publicului vizitator; creșterea potențialului educativ în sensul respectării importanței biodiversității, îmbunătățirea condițiilor pentru activități științifice ale instituției, creșterea numărului de vizitatori - un acvariu modern cu tunel de vizitare, program extins și o capacitate de a primi până la 300 de vizitatori pe oră, element de noutate consistent pentru publicul dobrogean, dispus în extrasezon să viziteze secțiile instituției muzeale, neafectate de condițiile meteorologice, respectiv Delfinariu, Acvariu, Planetariu toate în aceeași locație și ar oferi posibilitatea vizitării unui circuit bioturistic consistent.

III. Conservarea, protejarea și punerea în valoare a biodiversității în cadrul Complexului Muzeal de Științe ale Naturii Constanța (amenajare parc dendrologic și zona lacustră la Complexul Muzeal de Științe ale Naturii – Stațiunea Dobrogea sălbatică)

Obiectivul are în vedere reorganizarea totală a microrezervației și a tuturor spațiilor verzi din incinta complexului muzeal, atât din perspectiva floristicii și faunisticii, cât și din perspectiva construcțiilor necesare acestei reconfigurări, care trebuie să ofere adăpost întregului concept. Actualele țărcuri vor fi desființate și vor fi înlocuite cu amplasamente specifice, în acord cu standardele europene actuale.

Scopul principal este creșterea atractivității spațiului de recreere, atât pentru locuitorii Municipiului Constanța, cât și pentru turiștii și toți cei care tranzitează zona. Se dorește ca acest spațiu să fie destinat tuturor categoriilor de vârste, cu destinația de loc de recreere, educare și conservare a biodiversității specifice acestui areal.

Realizarea unei compoziții vegetale care să conducă, atât la reproducerea biodiversității specific dobrogene, cât și la îmbunătățirea calității mediului prin plantarea unui număr semnificativ de arbori/arbuști/specii floricole cu o capacitate mai mare de absorbție a substanțelor poluatoare specifice.

Pentru perioada **2024-2026**, este necesară schimbarea de strategie managerială, pentru concentrarea eforturilor materiale și resurselor umane ce duc la îndeplinirea misiunii instituției, astfel:

- realizarea unor programe educative, ca forme de învățare permanentă și de interacțiune cu vizitatorii; organizarea de acțiuni educative de nișă; realizarea activităților de pedagogie muzeală; punerea în valoare a patrimoniului în scopul cunoașterii, educării în creerea unor activități și intervenții culturale ale muzeului;
- organizarea unor activități anuale, dezvoltarea studiilor de vizitator, care să identifice profilul, nevoile și așteptările publicului, pentru regândirea sau îmbunătățirea programelor educative;
- cercetarea științifică a patrimoniului; dezvoltarea colaborării cu instituțiile de învățământ universitar; participarea la parteneriate cu instituții, similare din țară și din străinătate;
- reabilitarea și modernizarea clădirilor complexului muzeal; identificarea unor soluții viabile pentru extinderea și amenajarea spațiilor de depozitare; analiza situației actuale a patrimoniului.

Programele instituției există, dar pot fi extinse ca arie de aplicabilitate, pentru a acoperi întregul spectru de activități, iar în cadrul programelor nu sunt prevăzute activități esențiale.

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

C.1. Analiza reglementărilor interne ale instituției și a actelor normative incidente;

Complexul Muzeal de Științe ale Naturii Constanța își desfășoară activitatea în conformitate cu prevederile Legii nr. 311/08.07.2003 - legea muzeelor și colecțiilor publice, ale O.U.G. nr.189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, ale Legii nr. 273/2006 – privind finanțele publice locale, art. 19, alin.1, lit. B, ale Codului Muncii - Legea nr. 53/2003, ale altor norme în vigoare și ale propriului Regulament de Organizare și Funcționare.

Raport la clasificarea activităților din economia națională – CAEN – activitatea principală a Complexului Muzeal de Științe ale Naturii Constanța este cea specifică muzeelor (cod CAEN

„activități ale muzeelor” **9102 Activități ale muzeelor**), iar domeniul principal este cel corespunzător codului CAEN 910 „activitățile bibliotecilor, arhivelor, muzeelor și altor activități culturale”. Un factor de progres poate fi generat, în acord cu legislația specifică prin adăugarea de noi coduri CAEN potrivit structurii sale complexe și alte activități anexe activităților specifice instituțiilor muzeale, conform codurilor CAEN (conform Cod CAEN 2008): 7219 (Cercetare-dezvoltare în alte științe naturale și inginerie); 2401 (Biologia animală - zoologia); 5804 (Alte specialități pedagogice: Pedagogie muzeală); 6114.99 (Psihologie socială: Altele: Marketing cultural);

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

Complexul Muzeal de Științe ale Naturii Constanța este condus de un manager – director general, numit în urma câștigării concursului de proiecte de management.

Instituția muzeală funcționează structurată pe secții, servicii și compartimente. Structura organizatorică a muzeului este conformă organigramei, secțiile fiind conduse de către un șef de secție. Numărul maxim de posturi aprobate este de 69.

Regulamentul de Organizare și Funcționare a fost aprobat prin Hotărârea nr. 59/23.02.2022 de către Consiliul Județean Constanța și este instrumentul de bază folosit pentru descrierea detaliată a structurii organizatorice a unei instituții

În scopul realizării obiectului de activitate, Complexul Muzeal de Științe ale Naturii Constanța este structurat astfel: Consiliul de Administrație; Director General; Consiliul Științific; Director Științific; Compartiment Juridic; Director General Adjunct; Secția Acvariu; Secția Delfinariu și Mineralogie; Secția Microrezervație și Păsări Exotice, Compartiment Planetariu, Compartiment Achiziții; Contabil șef; Serviciul Financiar Contabil și Resurse Umane.

C.2. Propuneri privind modificarea reglementărilor interne;

Complexul Muzeal de Științe ale Naturii Constanța este organizat în 3 secții, 1 serviciu, și 3 compartimente, astfel: Secția Acvariu cu un număr de 10 posturi; Secția Delfinariu cu un număr de 22 posturi; Secția Microrezervație și Păsări Exotice cu un număr de 15 posturi; Serviciul Financiar-Contabilitate și R.U. cu un număr de 11 posturi; Compartiment Achiziții cu un număr de 4 posturi; Compartiment Planetariu cu un număr de 2 posturi; Compartimentul Juridic cu 1 post; Conducerea instituției asigurată de 4 posturi.

Legea Muzeelor și Colecțiilor Publice stipulează următoarele:” **Art. 25(1)** *În cadrul muzeelor și al colecțiilor publice de drept public sunt organizate și funcționează consilii de*

administrație, ca organe deliberative de conducere. (2) Componenta, atribuțiile, organizarea și funcționarea consiliului de administrație se stabilesc prin regulament de organizare și funcționare, aprobat de autoritatea în subordinea căreia se afla muzeele și colecțiile publice de drept public, potrivit dispozițiilor legale în vigoare.”

Propunerile pentru dimensionare vizează în principal augmentarea numărului total de posturi, în principal pentru sectorul ce deservește direct personalul secțiilor de specialitate muzeală, întrucât în prezent raportat la precedentul istoric și necesitățile actuale este subdimensionat. Dimensionarea se va implementa și perfecționa de la an la an în acord cu respectarea legislației în vigoare, necesitățile generate de dinamica complexului muzeal precum și de gradul de realizare de venituri proprii.

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

Activitatea de cercetare, nu poate fi îndeplinită la potențialul real pe care îl are complexul muzeal întrucât personalul de specialitate acoperă o plajă de atribuții vastă axată și pe activitățile curente.

Pentru anii următori, în funcție de resurse se ia în calcul disponibilizarea unor sume pentru cercetare, necesare colaborării cu instituțiile de profil sau universități, precum și o intensificare a pregătirii personalului, inclusiv prin accesarea de fonduri nerambursabile în funcție de deschiderea orizontului de axe dedicate acestei direcții de dezvoltare.

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

În acest moment clădirea Acvariului este închisă publicului întrucât nu îndeplinește cumulul caracteristicilor necesare asigurării vizitării și se impune realizarea unei expertize structural în vederea reabilitării acesteia.

Acvariul funcționează într-o clădire veche ce a fost construită ca restaurant anexă al cazinoului, adaptată în 1958 pentru o scurtă perioadă ca muzeu arheologic. Este amenajat, a fost reparat și întreținut pe toată perioada funcționării, dar momentan nu corespunde necesităților de siguranță pentru a putea fi deschis spre vizitare și corespunde din ce în ce mai puțin cerințelor actuale de expunere a vietăților acvatice.

Delfinariul este atracția principală a instituției ce are o capacitate mare de primire a vizitatorilor, poate fi calificată ca secția ce aduce venituri instituției în perioada sezonieră.

Partea expozițională din cadrul Delfinariului este mai puțin evidențiată, găzduind o expoziție permanentă în care se prezintă evoluția biotei pe Terra, precum și un număr de panouri care abordează informații pe teme biologice, geologice și climatologice.

Micrezervația și expoziția de păsări exotice este o secție a instituției care se întinde pe o suprafață de cca 12 ha, din care 2 ha reprezintă luciu de apă cu vegetație palustră. Acest obiectiv

fiind amenajat în scopul de a oferi vizitatorilor o imagine cât mai complexă asupra naturii dobrogene, precum și a unor arealuri diverse ce se pot aclimatiza în acest areal climatic.

Micrezervația reprezintă singura alternativă cu factor cultural-educativ accesibil tuturor categoriilor sociale având ca public ținta beneficiari de toate vârstele și reprezentând un mod de recreere într-un cadru special amenajat în special pentru localnici.

Parcul dendrologic component al micrezervației are o importanță notabilă ca și component a zonelor de recreere în natură și influență majoră asupra calității aerului. Prin reluarea conceptului inițial de integrare a elementelor specific, cadrului dobrogian natural, în amplasamentul actual al micrezervației, s-ar putea reconstitui elementele floristice și faunistice ale vechilor stepe dobrogene.

Complexul Muzeal de Științe ale Naturii Constanța își va atinge scopul de conservare prin faptul că se vor crea nuclee de înmulțire a speciilor vegetale și animale valoroase tipice naturii dobrogene, constituindu-se ca bancă genetică, repopularea cu plantele și animalele de odinioară servind astfel unui scop deosebit de important, acela de refacere și recuperare a Dobrogei sălbatice de odinioară.

Speciile de plante și arbori caracteristice Dobrogei sunt: stejarul pufos, gârnița, spinul lui Hristos sau păliurul, păducelul, lemnul câinesc, iasomie de pădure, scumpia, păiușurile stepice, ciucușoara de nisip, varza de mare, volbura de nisip, plesnitoarea, usturoiul sălbatic, umbra iepurelui, clopoțelul dobrogian, albăstriță, ceapa ciorii, măceșul stepic, laleaua pestriță sau bibilică, milițea dobrogiană, cimbrisor.

Speciile de animale, din fauna dobrogiană a căror conservare este importantă, ar putea fi expuse și înmulțite în Complexul Muzeal de Științe ale Naturii, unele dintre acestea prezente în colecție sunt: codalbul, vulturul pescar, șoimul dunărean, vânturelul mic, șoimul călător, șerpar, șorecarul viespilor, ereții (alb, de stuf, sur, vânăt), buha, ciocănitori (neagră, de grădină, de stejar, ghionoaia), privighetoarea de baltă, potârnichea, ciocârlia de Bărăgan, călifarul roșu barza neagră, dropia, pelicani, cormorani, stârci, lopătar, cioc întors, chiră mică, chirighiță cu obraz, țestoasa de uscat dobrogiană, gușterul dobrogian, balaurul dobrogian, vipera cu corn dobrogiană, vipera de stepă, șopârla dobrogiană, vulpea, dihorul de stepă, dihorul pătat, pisica sălbatică, nurca vidra, popândăul, hamsterul dobrogian, căprioara, cerbul lopătar, muflonul la care se vor adauga cele mai adaptate specii-șacalul și câinele enot.

Micrezervația din cadrul Complexului Muzeal de Științe ale Naturii Constanța, prin specificul ei este un "colț viu" în zona urbana, un punct zoologic și botanic cu scop triplu de conservare, educare și recreere.

Planetariul este amenajat într-o clădire cu forme circulare, având un diametru de numai opt metri, în care un aparat de proiecție reproduce fidel aspectul cerului, de oriunde de pe glob, punând în vizor în acest scop corpurile cerești. O clădire ce își dovedește insuficiența pentru perioada de

sezon ca acces al vizitatorilor. Aparatul de proiecție hibrid achiziționat prin proiectul european (combinație a unui aparat de proiecție opto-mecanic Pandia II, produs în Japonia și a unui digital, fabricat în SUA, de către producătorul Evans&Sutherland), de mare precizie și finețe, singurul aparat de proiecție de acest fel din sud-estul Europei, are capacitatea de a “urmări” cerul pentru un observator aflat aici pe Terra, dar și dacă observatorul ar fi în spațiu, călătorind prin Univers sau poposind prin alegere voită, pe diverse planete.

Patrimoniul instituției este format din patrimoniul viu și patrimoniul naturalizat. Imbogățirea patrimoniului a avut o accesiune mică, un aspect fiind influențat și de afilierea la EAZA, (sursă de animale pentru grădinile zoologice).

La delfinariu, patrimoniul viu este constituit de exemplarele de delfin - femele de *Tursiops truncatus* var gilli ce provin din China, au certificat CITES. Exemplarul mascul de *Halichoerus grypus* provine de la Delfinariul Klaypeda, e juvenil având puțin peste cinci ani, a rămas singur, acesta poate fi prezentat ca specie de grădină zoologică.

Patrimoniul naturalizat cuprinde:

- Colecția de nevertebrate cuprinde:
 - Moluște indigene (Marea Neagră) – 913 exemplare;
 - Nevertebrata: - Cnidaria – 12 exemplare;
 - Mollusca – 445 exemplare;
 - Arthropoda – 44 exemplare;
 - Echinodermata – 21 exemplare.
 - Colecția: Geza Iuliu Muller – Somalia – 56 exemplare;
 - Două colecții: Modest Guțu cu 180 exemplare.
- Colecția Vertebrata cuprinde o jumătate de schelet de *Balena mysticetus*, un craniu de orcă, un schelet de delfin, o țestoasă marină naturalizată (aflată în custodia colegilor de la I.C.E.M. Tulcea) și un exemplar de leu de mare de Cap (*Arctocephalus pusillus*), primul exemplar de leu de mare care a făcut parte din patrimoniul Delfinariului (Peggy).
- Colecția de Minerale cuprinde:
 - Colecția minerale cristalizate (“Gruescu”, “Minieră”, Negru Vodă”, Vama Veche”) – 677 piese;
 - Colecție minerale (petrografică și minerale cristalizate) nedeterminată – 25 piese

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

Organigrama și ROF-ul entității arată aspecte ale funcționării instituției, acestea sunt distribuite pe secții, servicii și compartimente. Fiecare secție/serviciu are un șef de secție/serviciu retribuit ca funcție de conducere, căruia îi este delegată autoritatea pentru operațiunile de zi cu zi. Delegare de atribuții a autorității înseamnă că fiecare șef de secție/serviciu înțelege principalele

domenii ale responsabilității sale. Aceste domenii de responsabilitate sunt cele care în ultimă instanță determină în mod colectiv politicile, obiectivele și activitățile complexului, respectarea regulamentelor interne, aprobarea bugetelor, asigurarea resurselor financiare, astfel încât institutia muzeala să funcționeze și evolueze către îndeplinirea misiunii sale. Delegarea atribuțiilor de conducere, structurate în concordant cu obiectivele vizate, concure la o gestionare eficientă a resurselor, respectiv structura organizatorică eficientă, prin definirea clară a rolurilor distincte ale fiecărui compartiment/angajat în cadrul complexului, ceea ce permite ca fiecare angajat să se concentreze pe activitatea pe care trebuie să o desfășoare. Sistemul promovează o bună utilizare a resurselor, inclusiv de timp. Delegarea responsabilităților se face având în vedere prevederile Codului administrativ și a Codului Muncii. Se face prin decizie a managerului, care poate delega competențele sale cu privire la propunerea, angajarea și ordonanțarea cheltuielilor în perioada în care nu se află în instituție.

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

D. Analiza situației economico-financiare a instituției:

D.1. Analiza datelor de buget din caietul de obiective, după caz, completate cu informații solicitate/obținute de la instituție.

Situațiile financiare anuale ce au în componență bilanț, contul de rezultat patrimonial, situația fluxurilor de trezorerie, situația modificărilor în structura activelor nete/capitalurilor proprii, conturile de execuție bugetară și anexe la situațiile financiare care includ politici contabile și note explicative, proces verbal de inventariere, indică atât corectitudinea execuției bugetare și realizarea indicatorilor propuși, cât și întocmirea echilibrată și argumentată a bugetului anual al instituției; arată o imagine generală a eficienței managementului.

Bugetul proiectat trebuie să ofere o evaluare a fiabilității proiecției bugetare, minimizarea riscurilor privind colectarea veniturilor și angajarea cheltuielilor, fundamentarea unui buget echilibrat.

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

D.1.1.bugetul de venituri (subvenții/alocații,surse atrase/venituri proprii);

Categorii	Anul 2019		Var. %
	Buget aprobat	Buget executat	
Venituri totale	12.190.000 lei	9.945.341 lei	82,18
venituri proprii	12.075.386 lei	9.840.187 lei	81,49
subvenții	0	0	0
sponsorizări	10.000 lei	540 lei	5,4
Sume primite pentru plăți proiecte FDRL	104.614 lei	104.614 lei	-

Categorii	Anul 2020		Var. %
	Buget aprobat	Buget executat	
Venituri totale	10.469.720 lei	9.014.640 lei	86,10
venituri proprii	5.249.720 lei	4.704.177 lei	89,60
subvenții	5.180.000 lei	4.289.215 lei	92,63
sponsorizări	10.000 lei	2.000 lei	20
Sume primite pentru plăți proiecte FDRL	30.000 lei	19.248 lei	3,5

Categorii	Anul 2021		Var. %
	Buget aprobat	Buget executat	
Venituri totale	15.240.000 lei	10.174.495 lei	66,76
venituri proprii	9.820.000 lei	9.958.787 lei	101,42
subvenții	1.500.000 lei	-	-
sponsorizări	-	-	-
Sume primite pentru plăți proiecte FDRL	3.920.000 lei	215.708 lei	5,51

Categorii	Anul 2022		Var. %
	Buget aprobat	Buget executat	
Venituri totale	19.105.630 lei	16.572.959 lei	86,74
venituri proprii	12.495.544 lei	12.655.237 lei	101,28
subvenții	6.929.130 lei	3.868.299 lei	55,83
sponsorizări	-	-	-
Sume primite pentru plăți proiecte FEDR	Nu este cazul rambursării sume ani precedenți (proiect CBC - UNIMIS)	49.423 lei	-

Astfel, procentul de realizare a veniturilor proprii în anul 2019 de 81,49% , în anul 2020 de 89.60%, în anul 2021 de 101,42% și în anul 2022 de 101,28%, pondere rezultată prin raportare la prioritate inițială și încasare realizată/execuție.

Prin raportare la veniturile înregistrare, cheltuielile executate s-a obținut prin sprijinul CJC susținerea și prin subvenție a secțiunii funcționare și dezvoltare a instituției, în proporții variabile de la an la an.

buget de venituri: subvenții/alocații,surse atrase/venituri proprii

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

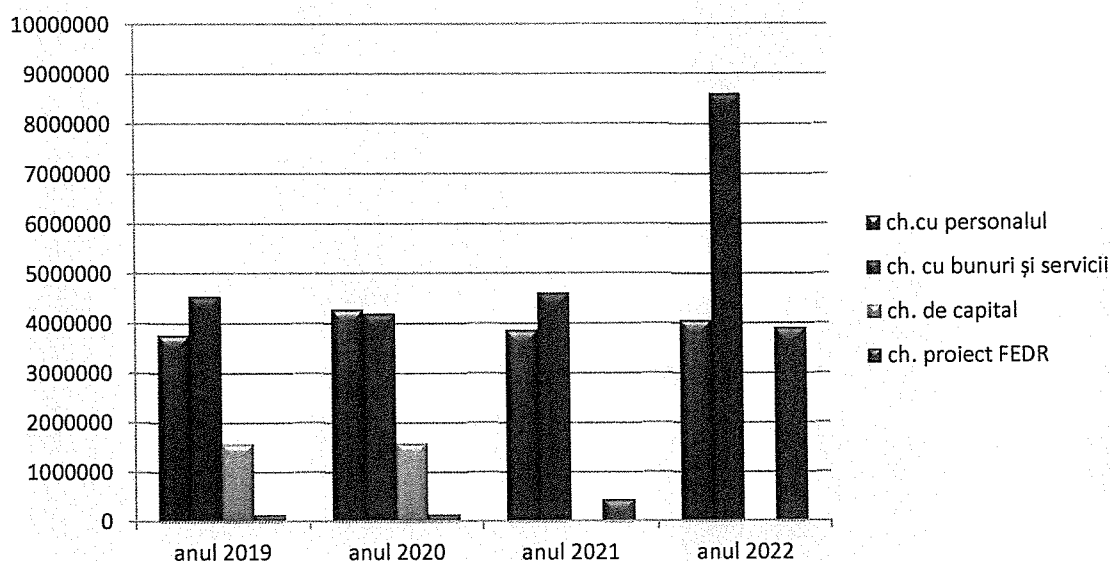
Categorii	Anul 2019		Var. %
	Programat	Realizat	
Cheltuieli totale, din care	12.190.000 lei	10.017.790 lei	82,18
cheltuieli de personal	4.320.240 lei	3.763.141 lei	87,10
cheltuieli de bunuri și servicii	5.578.760 lei	4.541.821 lei	81,14
cheltuieli pentru reparații capitale	-	-	
cheltuieli de capital	1.691.000 lei	1.569.718 lei	92,83
cheltuieli din program FEDR	600.000 lei	143.110 lei	23,85
cheltuieli dobanzi			

Categorii	Anul 2020		Var. %
	Programat	Realizat	
Cheltuieli totale, din care	13.239.720 lei	10.197.576 lei	77,02
cheltuieli de personal	5.341.800 lei	4.281.175 lei	80,14
cheltuieli de bunuri și servicii	5.648.500 lei	4.201.112 lei	74,37
cheltuieli pentru reparații capitale	-	-	-
cheltuieli de capital	1.666.200 lei	1.582.943 lei	95,00
cheltuieli din program FEDR	580.000 lei	132.346 lei	22,82
cheltuieli cu asistență socială	3.220 lei	-	-

Categorii	Anul 2021		Var. %
	Programat	Realizat	
Cheltuieli totale, din care	15.240.000 lei	8.913.804 lei	58,48
cheltuieli de personal	4.510.274 lei	3.861.448 lei	85,61
cheltuieli de bunuri și servicii	5.649.726 lei	4.610.555 lei	81,60
cheltuieli pentru reparații capitale	-	-	-
cheltuieli de capital	1.080.000 lei	-	0
cheltuieli din program FEDR	4.000.000 lei	441.801 lei	11,04

Categorii	Anul 2022		Var. %
	Programat	Realizat	
Cheltuieli totale, din care	19.105.630 lei	16.572.959 lei	86,74
cheltuieli de personal	4.679.926 lei	4.050.361 lei	86,55
cheltuieli de bunuri și servicii	10.323.891 lei	8.605.614 lei	83,35
cheltuieli pentru reparații capitale	-	-	-
cheltuieli de capital	109.100 lei	5.983 lei	5,48
cheltuieli din program FEDR	3.970.030 lei	3.905.829 lei	98,38
cheltuieli cu act. științifice și culturale	22.683 lei	5.172 lei	22,80

Încadrare în bugetul programat pentru anul 2019 de 82,18% , în anul 2020 de 77,02%, în anul 2021 de 58,41% și anul 2022 de 22,80%.



Evoluția cheltuielilor instituției, structurată pe categorii de cheltuieli astfel: personal, bunuri și servicii și cheltuieli de capital, cheltuieli proiect FEDR;

D.2. Analiza comparativă a cheltuielilor

Cheltuielile efectuate de instituție variază de la un an la altul. Aceste variații sunt semnificative pentru fiecare an, explicabile prin creșteri în structură, la toate categoriile de cheltuieli. La nivelul instituției, au fost angajate și utilizate creditele bugetare și veniturile proprii limita prevederilor și destinațiilor aprobate, pentru cheltuieli strict legate de activitatea Complexului Muzeal. Cheltuielile totale ale instituției au înregistrat fluctuații pentru anul 2019,2020,dar observăm și o scădere în anul 2021, fiind susținute în principal de veniturile proprii, iar în anul de pandemie, considerabil din subvenția alocată. Gradul de acoperire din venituri proprii a plăților pentru cheltuielile instituției a variat în decursul celor cinci ani.

Cheltuielile cu bunurile și serviciile au urmat același trend crescător, așa cum s-a observat și la nivelul cheltuielilor totale, deși anual execuția este negativă pentru anul 2021 intreruptă de pandemie În plan funcțional, creșterea cheltuielilor de întreținere s-a făcut pe fondul creșterii generale a tarifelor la energie, apă și canal, servicii de salubritate etc. Cheltuielile cu bunuri și servicii au crescut permanent, deși, cel mai probabil, resursele bugetare au fost prioritizate pentru acoperirea cheltuielilor de întreținere și funcționare a instituției.

Cheltuielile de capital au înregistrat și ele fluctuații considerabile de la an la an, dar și raportat la previziunile bugetare inițiale. Per ansamblu, alocațiile privind cheltuielile de capital au fost mult sub necesarul de finanțare a investițiilor. Cheltuielile pentru investiții au fost realizate din venituri proprii, venituri din proiecte și din subvenție.

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

D.3.1. Analiza veniturilor proprii realizate din activitatea de bază

Complexul Muzeal de Științe ale Naturii are ca sursă principală de venit încasarea tarifelor de acces aferente obiectivelor entității, tarif acces demonstrații, tarif acces vizitare, pe categorii de produse/servicii, precum și pe categorii de bilete/tarife practicate: preț întreg/preț redus (aplicabil în concordanță cu legislația în vigoare și respectarea cuantumului de reducere pentru categoria de beneficiari reprezentând elevi și studenți), cu menționarea celorlalte facilități practicate (cum ar fi accesul liber la obiectivul muzeal pentru copiii cu vârsta cuprinsă între 0-7 ani).

Tarifele instituției sunt reglementate prin Hotărâre de Consiliul Județean, urmare a unei analize și anual se transmit spre aprobare propunerile efectuate la nivelul structurilor de conducere ale instituției.

Secția	Categoria de venit	Anul 2019	Anul 2020	Anul 2021	Anul 2022
Acvariu	tarif întreg+reduc	1.651.270 lei	807.881 lei	1.755.037 lei	1.892.044 lei
Nr. beneficiari	cu plată	143.209	66.227	119.358	132.365
	gratuit	35.516	15.367	3.950	19.993
Delfinariu	tarif întreg+reduc	6.673.304 lei	3.158.048 lei	6.749.472 lei	9.122.302 lei
Nr. beneficiari	cu plată	272.592	108.038	209.676	333.275
	gratuit	58.588	11.922	28.873	93.775
Lei de mare	tarif întreg +reduc	-	-	-	333.043 lei
Nr.beneficiari	cu plată	-	-	-	28.169
	gratuit	-	-	-	8.877
Microrезervație	tarif întreg+reduc	577.160 (lei)	519.169 lei	977.637 lei	718.214 lei
Nr. beneficiari	cu plată	79.752	72.291	127.825	101.439
	gratuit	5.483	2.617	4.810	15.262
Planetariu	tarif întreg+reduc	200.649 lei	46.899 lei	192.916 lei	171.597 lei
Nr. beneficiari	cu plată	35.499	6.797	21.873	20.058
	gratuit	2.459	109	313	1.981
Tarif foto evenimente susținute în cadrul CMSN	-	-	-	-	178 lei

D.3.2. Analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției;

	Categoria de venit	Anul 2019	Anul 2020	Anul 2021	Anul 2022
Alte venituri	chirii și utilități	117.777 lei	136.638 lei	121.290 lei	95.049 lei
	colab. științifică	579.210 lei	-	-	-
	div. venituri	-	-	1023 lei	1.080 lei

Total alte venituri		737.804 lei	173.481 lei	283.725 lei	96.129 lei
----------------------------	--	--------------------	--------------------	--------------------	-------------------

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

Instituția nu are ca sursa de venituri rezultate aceasta categorie.

D.4.1. Analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor;

Ponderea cheltuielilor de personal pentru perioada analizată a comportat o tendință de augmentare pentru perioada 2019-2020, urmată de o diminuare a acesteia în următorii ani. Pentru perioada analizată, un factor important al creșterii este susținerea financiară pentru plata cheltuielilor de personal ce au făcut parte din echipele de implementarea pentru proiectele cu finanțare europeană, precum și de dinamica cadrului legislativ aplicabil și procentul de ocupare al posturilor aprobate în organigramă.

Anul	Total cheltuieli	Cheltuieli de personal	Ponderea cheltuielilor de personal din total cheltuieli
2019	10.017.790 lei	3.763.141 lei	37,56%
2020	10.197.576 lei	4.281.175 lei	41,98%
2021	8.913.804 lei	3.861.448 lei	43,32%
2022	16.572.959 lei	4.050.36 lei	24,4 %

D.4.2. Analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total;

Pentru analiza ponderii cheltuielilor de capital și ordonatorul principal de credite a susținut Complexul Muzeal de Științe ale Naturii Constanta prin alocarea de fonduri pentru secțiunea dezvoltare.

Anul	Bugetul total	Cheltuieli de capital	Ponderea cheltuielilor de capital din total cheltuieli
2019	10.017.790 lei	1.569.718 lei	15,67%
2020	10.197.576 lei	1.582.942 lei	15,52%
2021	8.913.804 lei	0	0
2022	16.572.959 lei	5.983 lei	0,03%

D.4.3. Analiza gradului de acoperire a cheltuielilor cu salariile din subvenție/ alocație;

Anul	Subvenții pt.cheltuieli de personal	Cheltuieli de personal	Ponderea cheltuielilor de personal din total subvenție
2019	-	3.763.141 lei	0 %
2020	1.500.762 lei	4.281.175 lei	35,05%
2021	-	3.861.448 lei	0 %
2022	1.829.420 (lei)	4.050.361 lei	45,17 %

D.4.4. Ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele individuale de muncă (drepturi de autor, drepturi conexe, contracte și convenții civile);
Instituția nu are astfel de cheltuieli.

D.4.5. Cheltuieli pe beneficiar, din care:

a) din subvenție;

Anul	Total subvenție	Beneficiari	<i>Cheltuieli pe beneficiar</i> din subvenție
2019	-	633.098	0 %
2020	4.289.215 lei	283.368	15,14%
2021	-	516.678	0 %
2022	3.868.299 lei	769.242	19,89 %

Cheltuieli pe beneficiar, din care

b) din venituri proprii

Anul	Total venituri proprii	Beneficiari	Cheltuieli pe beneficiar din venituri proprii
2019	9.840.187 lei	633.098	15,54 %
2020	4.704.177 lei	283.368	16,60%
2021	9.958.787 lei	516.678	19,27 %
2022	12.655.237 lei	769.252	6,08 %

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

Strategia în acord cu planul de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice a instituției are ca direcție de dezvoltare urmărirea obiectivului general, prin concentrarea resurselor existente ale acesteia, în vederea optimizării lor și prin implementarea acțiunilor ce vizează realizarea obiectivelor specifice.

1. Viziune;

În acord cu statutul de instituție muzeală complexă plurifuncțională și pluridisciplinară, strategia managerială este axată pe promovarea educației ecologice, mobilizând în acest scop resursele patrimoniale și umane, în vederea corelării informațiilor cu caracter științific și educațional, particularizând mijloacele de diseminare în funcție de grupurile țintă abordate.

Instituția muzeală, deși încadrată formal în categoria muzeelor de importanță județeană, prin unicitatea și specificitatea ei are adresabilitate națională, vizând grupuri țintă ce comportă nivele socio-culturale și educaționale diferite.

Gestionarea resurselor, sub aspectul conservării și valorificării patrimoniului muzeal, precum și optimizarea raportului și a dinamicii economice între venituri și cheltuieli, în scopul realizării

misiunii instituției, ce comportă atât valențe în domeniul științei, al educației, al conștientizării și printr-un grad de accesibilitate a informației și în sectorul unui obiectiv de recreere.

2. Misiune;

Complexul Muzeal de Științe ale Naturii Constanța, prin structura organizatică care are în componența sa secții cu tematică în acord cu patrimonial faunistic expus publicului, realizează transferul educațional prin prezentarea noutăților științifice în vederea ridicării standardelor de cunoaștere. Beneficiarii vizează categorii de vârstă și medii socio-culturale diferite de la tineretul în formare, preșcolari, preuniversitari și universitari până la etajele superioare ale societății și ale populației active.

Patrimoniul viu al instituției constituie principala resursă, ce angrenează în susținerea activității și realizarea misiunii instituției muzeale, implicarea celorlate resurse de ordin logistic care generează proiecte și programe în domeniul educației permanente, urmărind cu consecvență palierele principale de expunere, de documentare, de participare și implementare proiecte și schimburi culturale.

Promovarea obiectivelor reprezentate de delfinariu, microrezervatie și expoziția de pasări exotice, planetariul și observatorul astronomic, precum și acvariul ce constituie fără rezerva un muzeu viu, reprezintă una din principalele pârghii ce asigură vizibilitatea necesară realizării misiunii instituției.

Previzionarea bugetului, precum și execuția acestuia, urmărește atât conservarea patrimoniului aflat în administrare cât și valorificarea acestuia prin alocarea de fonduri pentru promovare cât și dezvoltare progresivă sustenabilă.

3. Obiective (generale și specifice);

I. Valorificarea patrimoniului

A. Valorificarea patrimoniului prin programe culturale destinate publicului

Punerea în valoare a patrimoniului cultural aflat în administrare va fi realizată prin organizarea de activități expoziționale permanente, temporare și itinerante, precum și prin structurarea și diseminarea informațiilor colectate prin editarea de materiale documentare:

- ✓ punerea în valoare a patrimoniului cultural deținut prin expoziții permanente și temporare
- ✓ plan de evenimente și activități culturale raportat la specificul muzeistic - științe ale naturii
- ✓ reorganizarea conceptului expozițional al secțiilor
- ✓ organizarea de expoziții temporare conform planului anual de activități culturale
- ✓ valorificarea patrimoniului deținut prin realizarea de expoziții virtuale

Acvariu - expoziția permanentă ce a adunat peste 100 de specii de pești și viețuitoare marine care aparțin unor zone geografice diverse. Ținând cont de criterii ecologice, biogeografice și taxonomice, Acvariul este structurat în trei secții: Marină, Dulcicolă și Pești Exotici, conservarea întregului patrimoniu al secției desfășurându-se conform legislației în vigoare.

Delfinariu - demonstrații cu delfini în prezența publicului vizitator ce asigură un mesaj educațional complex vizând: prezentarea mamiferelor marine (cu accent pe Odontocete), biologia, fiziologia, ecologia și etologia celor trei specii de delfini din Marea Neagră, precum și amenințările actuale (poluarea mediului acvatic cu plastic, plase pescărești).

Micrezervație și Păsări Exotice - expoziție animale vii din Micrezervație și Păsări care se întinde pe o suprafață de cca 12 ha, din care 2 ha reprezintă luciu de apă cu vegetație palustră. Acest obiectiv a fost creat în ideea de a oferi vizitatorilor o imagine cât mai complexă asupra naturii dobrogene, precum și elemente edificatoare de exemplare din fauna specifică altor areale geografice ce se pot aclimatiza în această zonă.

Planetariu – proiecții în Planetariu pentru publicul vizitator cu proiectorul de generație actuală-model hibrid, structurate ca prezentare pe paliere de accesibilitate a informației pentru categorii diferite de vârstă. Prezentarea are ca scop imbinarea conținutului științific în domeniul științelor naturii în vederea coroborării aspectelor planetare (planetele, Luna, constelații-constelații zodiacale, comete, meteori, sateliții galileeni ai lui Jupiter, sateliți artificiali, Sistemul Solar, mișcarea de revoluție a planetelor din Sistemul Solar și se pot determina coordonatele orizontale, ecuatoriale și ecliptice, precum și formarea anotimpurilor, echinocții și solstiții, eclipse de Soare și de Lună) cu informații integrate de impact asupra mediului înconjurător. Scopul informației complexe ca obiect vizează grupurile țintă de beneficiari în vederea creșterea gradului de cunoaștere educațională și ridicarea standardului de conștientizare.

B. Organizarea gestionării patrimoniului (evidențierea acestuia conform legislației în vigoare) – Conservarea și securitatea patrimoniului

- ✓ depozitarea, protejarea, conservarea, restaurarea și documentarea patrimoniului deținut
- ✓ organizarea evidenței de gestiune și științifice a patrimoniului cultural
- ✓ digitalizarea informației diseminate beneficiarilor referitoare la patrimoniul muzeal

Organizarea de sesiuni științifice, simpozioane, colocvii, conferințe, dezbateri pe teme de specialitate și participarea la manifestări științifice de specialitate în țară și peste hotare (în perioada de raportare, aceste manifestări organizate la sediu, precum și în mediul online);

- ✓ dezvoltarea colaborării cu mediul academic și de cercetare
- ✓ creșterea numărului de parteneriale cu instituții de cercetare și învățământ, din țară și străinătate.

II. Dezvoltarea instituțională

A. Cercetarea și documentarea în vederea creșterii nivelului de pregătire profesională a personalului muzeograf, dar și a completării și îmbogățirii patrimoniului muzeal prin achiziții, donații sau prin alte forme caracteristice de constituire a acestui fond muzeal;

- ✓ pregătirea profesională a angajaților prin participarea personalului la programe de formare și specializare națională și internațională;

- ✓ îmbogățirea patrimoniului muzeal prin achiziții, donații sau prin alte forme caracteristice de constituire a acestui fond muzeal.

B. Menținerea unui contact permanent cu publicul larg, cu instituțiile antrenate în educarea și instruirea publicului pentru identificarea nevoilor culturale ale acestuia și orientarea programelor de punere în valoare a patrimoniului cultural administrat în funcție de acestea.

C. Structura organizatorică adaptată activităților instituției prin corelarea cu necesitățile instituției are ca obiectiv o structură organizatorică actuală și propuneri de modificări ale acesteia în funcție de dinamica necesităților instituției.

Realizarea obiectivului implică acoperirea necesităților instituției din perspectiva asigurării personalului calificat, participarea personalului la vizite de studiu, programe de formare și specializare naționale și internaționale și încurajarea colaborării specialiștilor instituției cu omologi din țară și/sau străinătate; aplicarea unui management de calitate al resurselor umane prin asigurarea participării personalului la programe de formare și specializare;

D. Instituirea de parteneriate cu institute de cercetare și învățământ, muzee, dezvoltarea colaborării prin parteneriate de educație și/sau de mediu; dezvoltarea colaborării cu instituțiile de învățământ și participarea la parteneriate cu instituții similare din țară și din străinătate în vederea atragerii de resurse (materiale informaționale și, după caz, financiare);

E. Optimizarea sistemului de control intern managerial și comunicarea prin implementarea standardelor de control intern/managerial prevăzute de Ordinul S.G.G. nr. 600/2018 pentru aprobarea Codului controlului intern managerial, al entităților publice, cu modificările și completările ulterioare; asigurarea implementării Planului de integritate aferent instituției conform prevederilor Hotărârii Guvernului nr. 1.269/2021 privind aprobarea Strategiei naționale anticorupție pe perioada 2021 - 2025, a seturilor de indicatori de performanță, a riscurilor asociate obiectivelor și măsurilor din strategie și a surselor de verificare, a inventarului măsurilor de transparență instituțională și de prevenire a corupției, a indicatorilor de evaluare, precum și a standardelor de publicare a informațiilor de interes public.

4. Strategia culturală, pentru întreaga perioadă de management;

Strategia culturală managerială vizează obiectivele majore ale muzeului. Caracterul permanent al obiectivelor majore se desfășoară pe termen lung sau mediu, folosind mijloace proprii pentru a-și îndeplini obiectivele. Strategia reprezintă un plan eșalonat în timp care stabilește unde trebuie să ajungă instituția, cum trebuie să ajungă acolo și de ce este nevoie pe parcurs. Programele vor asigura îndeplinirea misiunii muzeului, de a studia biodiversitatea prin cercetare bazată pe colecții și transferul cunoștințelor astfel achiziționate către public. Instituția va facilita accesul la colecții, baze de date și alte surse de informații, la servicii informaționale, documentare și culturale în scop educativ sau de recreere asigurând egalitatea accesului la informații și la documentele necesare informării, educației permanente, petrecerii timpului liber, dezvoltării, fără deosebire de

statut social sau economic, vârstă, gen, religie, naționalitate, apartenență politică. Aplicarea programului strategic va avea ca rezultat creșterea independenței instituției față de schimbările mediului și ale societății în care își desfășoară activitatea.

Atenția acordată proceselor de formare a tineretului în această strategie, are un rol important, prin formarea unei culturi generale, culturi de specialitate într-unul dintre domeniile de activitate ale complexului muzeal, prin cultivarea unei legături permanente cu Inspectoratul Școlar Județean Constanța, cu instituțiile de formare preuniversitară (grădinițe, școli generale, licee și colegii) - cu accent deosebit în perioada estivală și a evenimentelor speciale precum „Școala Altfel” și „Noaptea muzeelor”.

O altă directive în sfera cunoașterii educaționale o reprezintă atenția acordată față de tineretul universitar, facilitându-se practici estivale aplicative pentru facultățile de biologie, geografie, piscicultură, medicină veterinară, managementul turismului și dreptul mediului, precum și prin deschiderea instituției la proiecte comune atât științifice cât și în domeniul social, al eticii, artei, în afara sezonului estival prin organizarea de activități culturale la sediul Complexului Muzeal de Științe ale Naturii Constanța, sub forma unor lecții/conferințe, mediatizate în presa locală și, centrală și nu în ultimul rând prin mijloacele on-line de socializare ale instituției.

Un alt obiectiv îl reprezintă încheierea de parteneriate a unor instituții/organizații din municipiu - Universitatea Maritimă, Academia Navală, Universitatea Ovidius, Institutul de Cercetare Marină « Grigore Antipa », Centrul de Cercetări al Marinei Militare, ONG Mare Nostrum, ONG Oceanic Club, Liga Navală Română prin desfășurarea manifestărilor culturale organizate de Complexul Muzeal de Științe ale Naturii Constanța.

Câteva dintre aceste manifestări au căpătat caracter de continuitate așa cum ar fi Ziua Internațională a Mării Negre, manifestare sprijinită de Ministerul Mediului și recunoscută în rapoartele Comisiei Mării Negre și a Comitetului Național Român de Oceanografie/CNR UNESCO și transformarea în simpozion științific anual.

Obiectivele strategice ale planului managerial sunt următoarele:

În plan managerial general: organizarea funcțională a Complexului, consolidarea spiritului de echipă, acreditarea instituției, necesitatea creșterii veniturilor proprii.

În abordarea resurselor umane: asigurarea cu personal a tuturor sectoarelor de activitate, pregătirea continuă și specializarea personalului și asigurarea mobilității și comunicării eficiente a personalului prin participarea constantă a specialiștilor și a personalului la cursuri de specializare organizate de instituții similare din țară și străinătate

În abordarea gestionării patrimoniului: completarea și dezvoltarea colecțiilor muzeale, evidența și clasarea patrimoniului, conservarea patrimoniului valorificarea științifică a patrimoniului.

În abordarea planului de promovare și marketing: identificarea mijloacelor de îmbunătățire a imaginii instituției, folosirea eficientă a bazei materiale și patrimoniale pentru atragerea publicului, identificarea grupurilor țintă, introducerea complexului muzeal în circuitul turistic cultural.

În abordarea domeniului ce implică sectorul educației: Identificarea resurselor financiare pentru implementarea unui program în domeniul educației și cercetării patrimoniului natural, atragerea de fonduri dedicate educației și cercetării.

În abordarea sectorului ce vizează relațiile instituționale internaționale: realizarea de parteneriate cu muzee, institute de cercetare, universități și instituții de cultură din țară și străinătate, îmbunătățirea și extinderea rețelei de comunicare cu instituții similare, identificarea unor noi modalități de popularizare reciprocă și cooperare internațională, la nivel regional și european.

În abordarea planului economic-administrativ: asigurarea resurselor pentru reparații curente, reorganizări, reparații capitale, dotări, asigurarea resurselor financiare pentru modernizarea sistemului informațional. Abordarea atât a componentei de funcționare cât și de dezvoltare a instituției muzeale. Totodată creșterea ponderii veniturilor proprii în bugetul anual al instituției, atragerea de fonduri din surse externe, dezvoltarea de programe care să permită augmentarea surselor de realizare venituri proprii.

5. Strategia și planul de promovare și marketing;

Strategia de marketing presupune o bună promovare a instituției prin dezvoltarea unei analize care să identifice profilul vizitatorului, dar și nevoile și așteptările publicului de la instituție pentru îmbunătățirea programelor educative, a modului de conceptualizare a expozițiilor, de furnizare a tipului de conținut/informație, de interacțiune și comunicare a muzeului prin eficientizarea programelor de marketing cultural (promovare, strângere de fonduri cu destinație punctuală, finanțări europene)

Obiective: Creșterea numărului total de beneficiari, dezvoltarea continuă a imaginii unui plan de promovare educațională.

Activitățile din cadrul complexului muzeal vor fi promovate permanent pe platformele de comunicare ale complexului: site/pagină Facebook, pentru a trezi mult mai mult interesul publicului pentru muzeu, identificarea unor parteneriate cu muzee de același profil din străinătate, expoziții pentru a menține interesul publicului și nu în ultimul rând, reorganizarea unor evenimente precum "Ziua Muzeelor" sau concursuri. Organizarea unor studii de piață pe diverse segmente de populație pentru o identificare problemelor muzeului în viziunea publicului.

6. Programe propuse pentru întreaga perioadă de management;

Pentru realizarea obiectivelor instituției, în perioada 2024-2026, sunt cuprinse în strategie ca și direcție de dezvoltare, următoarele programe:

- ✓ Conservarea și valorificarea patrimoniului muzeal;
- ✓ Investiții, reparații capitale și modernizarea infrastructurii muzeale;

- ✓ Evidența, conservarea și protejarea patrimoniului muzeal;
- ✓ Educație muzeală.

7. Proiecte în cadrul acestora.

• Anul 1

- ✓ Reparații curente pentru întreținerea logisticii ce asigură condiții optime de conservare și expunere a patrimoniului muzeal;
- ✓ Amenajare platoului central (situat în zona frontală a delfinariului) – zona emblematică a obiectivului;
- ✓ Achiziționarea de elemente de mobilier stradal – banci și coșuri de gunoi, în acord cu tematica de amenajare a secției Microrezervație și parc dendrologic, precum și recondiționarea celui existent;
- ✓ Realizarea unei expertize structurale în vederea identificării unei soluții tehnice viabile pentru execuția lucrărilor de reabilitare a clădirii Acvariului – obiectiv emblematic al județului Constanța;
- ✓ Susținerea proiectului Consiliului Județean Constanța - Conservarea, protejarea și punerea în valoare a biodiversității în cadrul Complexului Muzeal de Științe ale Naturii Constanța (amenajare parc dendrologic și zona lacustră la Complexul Muzeal de Științe ale Naturii – Stațiunea Dobrogea Sălbatică);
- ✓ Lucrari de reabilitare a clădirii Acvariului;

• Anul 2

- ✓ Reparații curente pentru întreținerea patrimoniului existent;
- ✓ Lucrari de reabilitare a clădirii Acvariului;
- ✓ Achiziționarea de dotări în vederea digitalizării informației prezentate beneficiarului final;
- ✓ Realizarea platformelor pentru persoane cu dizabilități în clădirea D2.

• Anul 3

- ✓ Amenajare și modernizarea și digitalizare a sectorului casieriei central;
- ✓ Extinderea și amenajarea parcurii din zona Microrezervației (intrare str. Soveja);
- ✓ Achiziția tonomatelor pentru emiterea biletelor;
- ✓ Reabilitare D2.

Pentru programul - evidența, conservarea și protejarea patrimoniului muzeal:

- ✓ În ceea ce privește managementul evidenței colecțiilor Complexului Muzeal de Științe ale Naturii Constanța presupune constituirea unei baze de date centralizate;
- ✓ Eficientizarea utilizării spațiilor de expunere, precum și a spațiilor de depozitare actuale-precum și reorganizare de colecții științifice;
- ✓ Evidența bazelor de date și fișe analitice de evidență (programul DocPat) a bunurilor de importanță științifică aparținând colecțiilor muzeului.

Pentru programul - valorificarea patrimoniului muzeal:

- ✓ Activitatea de expoziție permanentă a patrimoniului viu al secțiilor muzeale în condiții de bunăstare a animalelor;
- ✓ Proiecții în Planetariu cu publicul vizitator;
- ✓ Expoziție animale vii din Microrezervație și Păsări Exotice;
- ✓ Echitație – plimbări/manej cu cai și ponei;
- ✓ Acvariu - expoziția permanentă.

Pentru programul educație muzeală și activități culturale educative:

- ✓ Apa – origini și importanță;
- ✓ Evoluția Cetaceelor și a altor mamifere marine;
- ✓ Evoluția Biotei pe Terra;
- ✓ Modificările climatice de-a lungul erelor;
- ✓ Impactul factorilor de mediu asupra clasei de vertebrate;
- ✓ Prezentarea scheletului complet de balenă și al unui cefalic de orcă;
- ✓ Prezentarea fosilelor paleontologice precum și a florilor de mină;
- ✓ Sprijin pentru lucrările de licență – studenții facultăților de biologie din țară sunt îndrumați în activitatea de pregătire a lucrărilor de licență de către specialiști;
- ✓ Noaptea Muzeelor: Complexul participă la programul european Noaptea Muzeelor;
- ✓ Ghidaje tematice cu ocazia unor zile internaționale – acest proiect, dezvoltat de Complexul Muzeal de Științe ale Naturii Constanța își propune, ca pornind de la calendarul zilelor internaționale care au legătură cu biodiversitatea și protejarea mediului să pună în valoare patrimoniul științific și să îmbogățească cunoștințele publicului privind probleme importante de conservare a naturii. În aceste zile speciale se vor ține de ghidaje tematice;
- ✓ Pentru cunoașterea tradițiilor și îndeletnicirilor oamenilor în relația cu mediu, au fost propuse două cursuri extracurriculare: “La pescuit” – curs practic de inițiere și “Animale din folclorul românesc și simbolistica lor”;
- ✓ Programul educativ baby zoo, ce include proiectele “Cercetașii Marini” și Intellect Parc, constituie un mijloc în care educația de mediu se întrepătrunde cu deprinderile prin joacă, contribuind la implicarea instituției în educația copiilor din mediul urban;
- ✓ Programul de studiu a ihtiobiotei dulcicole din iazul microrezervației, sunt două proiecte de piscicultură în regim controlat - pentru gambusia și crap fitofag, în iazul Complexului Muzeal de Științe ale Naturii - Constanța;
- ✓ Programul de evaluare a avifaunei acvatice de pe iazul microrezervației, în studiu migrațiile de cormorani, pelicani, precum și iernarea rațelor sălbatice;

- ✓ Programul educativ Școala de Echitație, ce se adresează copiilor pe categorii de vârstă și nivel de pregătire.

Toate aceste programe și proiecte sunt gândite pentru o perioadă de 3 ani. Activitatea administrativă pe care trebuie să o îndeplinească muzeografi, restrânge posibilitatea extinderii cu alte proiecte la toate cele 4 secții ale complexului muzeal.

Dintre activitățile cultural-educative se menționează organizarea „Zilei Internaționale a Mării Negre” în data de 31 octombrie, eveniment în care organizatorul principal este Complexul Muzeal de Științe ale Naturii Constanța și va fi sprijinit de către instituții din mediul academic, de cercetare și asociații de profil, care vor contribui prin prezentarea unor lucrări științifice de cercetare ce au rezultate de actualitate și de interes în domeniu.

În perioada premergătoare zilelor Mării Negre se vor organiza întâlniri și evenimente în cadrul cărora se vor prezenta și distribui informații de interes participanților și publicului vizitator.

O propunere este editarea unei reviste cu caracter științific, educativ, privind biologia și paleobiologia animalelor, a mamiferelor marine în special.

Proiecte în cadrul programului marketing muzeal

- Anul 1
 - ✓ Cercetare de marketing privind percepția publicului asupra serviciilor oferite de către Complexul Muzeal de Științe ale Naturii Constanța având ca scop identificarea opiniei consumatorilor în legătură cu activitatea Complexului;
 - ✓ Promovarea serviciilor culturale oferite de către Complexul muzeal prin realizarea materialelor promoționale precum: postere, pliante, bannere, mesh-uri, panouri publicitare, spoturi radio sau TV, atât în mediul online, cât și offline.
- Anul 2
 - ✓ Actualizării imaginii instituției în raport cu noile tendințe și direcții de comunicare și informare existente în rândul publicului larg;
 - ✓ Actualizarea permanentă a paginii web a Complexului cu scopul de a prezenta instituția și de a informa publicul asupra ofertei muzeului.
- Anul 3
 - ✓ Efectuarea unei analize asupra gradului de satisfacție a publicului cu privire la desfășurarea programelor educaționale în cadrul Complexului Muzeal de Științe ale Naturii Constanța;
 - ✓ Încheierea de parteneriate cu instituțiile de învățământ pentru dezvoltarea relației școală-complex muzeal.

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

- ✓ Atragerea de fonduri dedicate în domeniul punctual a educației și/sau cercetării (sponsorizări și/sau donații) prin realizarea de evenimente;
- ✓ Expoziții pentru voluntari – un program dedicat voluntarilor tineri și pasionați de natură care din spectatori și simpli vizitatori pot deveni organizatori de expoziții pe teme legate de protecția speciilor rare și care vor avea misiunea de a-i educa pe cei mai mici decât ei în spiritul respectului pentru natură.

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

Proiectul de buget de venituri și cheltuieli pe perioada managementului:

Proiecția bugetară are ca suport execuția cheltuielilor reliefate prin raportare la execuțiile bugetelor anterioare și a indicatorilor economici rezultați.

Dinamica gradului de realizare a veniturilor proprii din vânzarea билетelor de intrare la muzeu, alocarea de subvenție aprobată și executată, dinamică cheltuielilor coroborat cu alocarea de resurse pentru secțiunea dezvoltare generează o previzionare bugetară executabilă.

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

Nr.crt	Categorii	2024	2025	2026
1.	Total venituri din care:	21.378.623 lei	22.447.554 lei	23.569.932 lei
	venituri proprii:	15.274.350 lei	16.038.068 lei	16.839.971 lei
1.a.1	activitatea de bază	14.931.000 lei	15.677.550	16.461.428 lei
1.a.2	alte venituri	343.350 lei	360.518 lei	378.543 lei
1.b	subvenții	6.104.273 lei	6.409.486 lei	6.729.961 lei
2	Total cheltuieli din care:	21.378.623 lei	22.447.554 lei	23.569.932 lei
2.a	Ch.de Personal, din care	5.682.561 lei	5.966.689 lei	6.265.024 lei
2.a.1	Ch. cu salariile	5.456.759 lei	5.729.597 lei	6.016.077 lei
2.a.2	Alte ch. de personal	225.802 lei	237.092 lei	248.947 lei
2.b	Ch.de bunuri și servicii, din care	13.721.012 lei	14.407.063 lei	15.127.416 lei
	Ch.cu utilitățile (întreținere)	8.943.039 lei	9.390.191 lei	9.859.700 lei
	Ch.cu reparațiile curente	194.250 lei	203.963 lei	214.161 lei
	Ch. cu hrană animale	1.281.000 lei	1.345.050 lei	1.412.303 lei
	Alte ch. cu bunuri și	3.302.723 lei	3.467.859 lei	3.641.252 lei

	servicii			
	Ch.cu activități culturale	118.650 lei	124.582 lei	130.811 lei
2.c	Ch. de capital	1.856.400 lei	1.949.220 lei	2.046.681 lei

2. Numărul de beneficiari estimați pentru următoarea perioadă de management.

Prin raportare la evoluția datele înregistrate în anii precedent, având ca perioada eșantionată 2019 - 2022, augmentarea progresivă cu un procent de 0,96% pentru fiecare an în previzionarea numărului de vizitatori comportă o tendință ascendentă de la un an la altul. Evoluția istorică, exceptând anul pandemic, reliefează o tendință de creștere influențată în principal de fluxul de turiști din perioada estivală, iar în ceea ce privește perioada de extrasezon se menține o constantă cu fluctuații minime.

a. la sediu

	2022 (an referinta vizitatori)	2024	+%	2025	+%	2026
Nr. estimat vizitatori	615.306	627.177	0,96	633.198	0,96	639.277

2.2. în afara sediului. Nu sunt venituri în afara sediului

3. Programul minimal estimat pentru perioada de management aprobată.

Programul minimal estimat pentru perioada 2024-2026

Nr. Crt.	Program	Scurtă descriere a programului	Nr. proiecte în cadrul programului	Denumirea proiectului	Buget prevăzut program
Primul an de management					
1.	Investiții, reparații curente, reparații capitale și modernizările	Programul anului 1 – implică sectorul funcționare (reparații curente) și sectorul	5	1.1 achiziția de lucrări de Reparații curente pentru întreținerea logisticii ce asigură condiții optime de conservare și expunere a patrimoniului muzeal	Cf. BVC estimat
				1.2.achiziția de lucrări de Amenajare platoului central (situat	Cf.BVC estimat

		dezvoltare cu ch. de capital destinate pentru dotări, expertiza tehnică pentru clădirea acvariului și amenajarea zonei de rondou a Delfinariului.		în zona frontală a delfinariului) – zona emblematică a obiectivului	
				1.3 achiziționarea de elemente de mobilier stradal – banci și cosuri de cunoi, în acord cu tematica de amenajare a secției Microrezervație și parc dendrologic, precum și recondiționarea celui existent	Cf. BVC estimat
				1.4 Realizarea unei expertize structurale în vederea identificării unei soluții tehnice viabile pentru execuția lucrărilor de reabilitarea a clădirii Acvariului – obiectiv emblematic al județului Constanța	Cf.BVC estimat
				1.5 Lucrări de reabilitare a clădirii Acvariului programul	Cf. BVC estimat
2.	Evidența, conservarea și protejarea patrimoniului muzeal	Evidențierea patrimoniului și conservarea acestuia	3	2.1. În ceea ce privește managementul evidenței colecțiilor Complexului Muzeal de Științe ale Naturii Constanța presupune constituirea unei baze de date centralizate,	Cf. BVC estimat
				2.2. Eficientizarea utilizării spațiilor de expunere, precum și a spațiilor de depozitare actuale-precum și reorganizare de colecții științifice.	Cf.BVC estimat
				2.3. Evidența bazelor de date și fișe analitice de evidență (programul DocPat) a bunurilor de importanță științifică aparținând colecțiilor muzeului.	Cf.BVC estimat
3.	Valorificare a patrimoniul	Prezentarea expozițiilor permanente a	5	3.1.Activitatea de expoziție permanentă a patrimoniului viu al secțiilor muzeale în condiții de	Cf.BVC estimat

	ui muzeal (demonstrații, expoziții, evenimente culturale)	colecțiilor structurate thematic - deținute de complexul muzeal		bunăstare a animalelor	
				3.2. Proiecții în Planetariu cu publicul vizitator	Cf.BVC estimat
				3.3.Expoziție animale vii din Microrezervație și Păsări Exotice	Cf.BVC estimat
				3.4.Echitație – plimbări/manej cu cai și ponei .	Cf.BVC estimat
				3.5.Acvariu - expoziția permanentă	Cf.BVC estimat
4.	Educație muzeală și activități cultural educative	Constientizarea prin prezentarea de informatii cu caracter stiintic-educativ catre beneficiarii finali ai institutiei, precum și responsabilizare a acestora în domeniul protejării mediului.	15	4.1. Apa – origini și importanță	Cf.BVC estimat
				4.2. Evoluția Cetaceelor și a altor mamifere marine	Cf.BVC estimat
				4.3. Evoluția Biotei pe Terra	Cf.BVC estimat
				4.4. Modificările climatice de-a lungul erelor	Cf.BVC estimat
				4.5. Impactul factorilor de mediu asupra clase de vertebrate	Cf.BVC estimat
				4.6. Prezentarea scheletului complet de balenă si al unui cefalic de orcă	Cf.BVC estimat
				4.7. Prezentarea fosilelor paleontologice precum și a florilor de mină	Cf.BVC estimat
				4.8. Sprijin pentru lucrările de licență – studenții facultăților de biologie din țară sunt îndrumați în activitatea de pregătire a lucrărilor de licență de către specialiștii	Cf.BVC estimat
				4.9. Noaptea Muzeelor: Complexul participă la programul european Noaptea Muzeelor	Cf.BVC estimat

				4.10. Ghidaje tematice cu ocazia unor zile internaționale – acest proiect, dezvoltat de Complexului Muzeal de Științe ale Naturii Constanța își propune, ca pornind de la calendarul zilelor internaționale care au legatura cu biodiversitatea și protejarea mediului să pună în valoare patrimoniul științific și să îmbogățească cunoștințele publicului privind probleme importante de conservare a naturii. În aceste zile speciale se vor ține de ghidaje tematice.	Cf.BVC estimat
				4.11.. Pentru cunoașterea tradițiilor și îndeletnicirilor oamenilor în relația cu mediu, au fost propuse două cursuri extracurriculare: “La pescuit” – curs practic de inițiere și “Animale din folclorul românesc și simbolistica lor”.	Cf.BVC estimat
				4.12. Programul educativ baby zoo, ce include proiectele “Cercetașii Marini” și Intelect Parc, constituie un mijloc în care educația de mediu se întrepătrunde cu deprinderile prin joacă, contribuind la implicarea instituției în educația copiilor din mediul urban	Cf.BVC estimat
				4.13. Programul de studiu a ihtiobiotei dulcicole din iazul Microrezervației, sunt două proiecte de piscicultură în regim controlat - pentru gambusia și crap	Cf.BVC estimat

				fitofag, în iazul Complexului Muzeal de Științe ale Naturii - Constanța.	
				4.14. Programul de evaluare a avifaunei acvatice de pe iazul microrezervației, în studiu migrațiile de cormorani, pelicani, precum și iernarea rațelor sălbatice.	Cf.BVC estimat
				4.15. Programul educativ Școala de Echitație, ce se adresează copiilor pe categorii de vârstă și nivel de pregătire.	Cf.BVC estimat
Al doilea an de management					
1.	Investiții, reparații capitale și modernizarea	Programul anului 2 – implică sectorul funcționare (reparații curente) și sectorul dezvoltare cu ch. de capital destinate pentru lucrări de reparații la clădirea acvariului și dotări pentru digitalizarea informație	4	1.1. Achiziția de lucrări de Reparații curente pentru întreținerea patrimoniului existent	Cf.BVC estimat
				1.2. Execuție de lucrări de reabilitare a clădirii acvariului	Cf.BVC estimat
				1.3. Achiziționarea de dotări în vederea digitalizării informației prezentate beneficiarului final	Cf.BVC estimat
				1.4. Achiziția de dotări și lucrări pentru realizarea platformelor pentru persoanele cu dizabilități în clădirea D2	Cf.BVC estimat
2.	Evidența, conservarea și protejarea patrimoniul	Evidențierea patrimoniului și conservarea acestuia	3	2.1. În ceea ce privește managementul evidenței colecțiilor Complexului Muzeal de Științe ale Naturii Constanța presupune constituirea unei baze de date	Cf.BVC estimat

	ui muzeal			centralizate,	
				2.2. Eficientizarea utilizării spațiilor de expunere, precum și a spațiilor de depozitare actuale-precum și reorganizare de colecții științifice.	Cf.BVC estimat
				2.3. Evidența bazelor de date și fișe analitice de evidență (programul DocPat) a bunurilor de importanță științifică aparținând colecțiilor muzeului.	Cf.BVC estimat
3.	Valorificare a patrimoniului muzeal (demonstrații, expoziții, evenimente culturale)	Prezentarea expozițiilor permanente a colecțiilor structurate tematice - deținute de complexul muzeal	5	3.1. Activitatea de expoziție permanentă a patrimoniului viu al secțiilor muzeale în condiții de bunăstare a animalelor	Cf.BVC estimat
				3.2. Proiecții în Planetariu cu publicul vizitator	Cf.BVC estimat
				3.3. Expoziție animale vii din Microrezervație și Păsări Exotice	Cf.BVC estimat
				3.4. Echitație – plimbări/manej cu cai și ponei .	Cf.BVC estimat
				3.5. Acvariu - expoziția permanentă	Cf.BVC estimat
4.	Educație muzeală și activități culturale educative	Conștientizarea prin prezentare de informații cu caracter științific-educativ către beneficiarii finali ai instituției, precum și responsabilizare a acestora în domeniul	15	4.1. Apa – origini și importanță	Cf.BVC estimat
				4.2. Evoluția Cetaceelor și a altor mamifere marine	Cf.BVC estimat
				4.3. Evoluția Biotei pe Terra	Cf.BVC estimat
				4.4. Modificările climatice de-a lungul erelor	Cf.BVC estimat
				4.5. Impactul factorilor de mediu asupra clase de vertebrate	Cf.BVC estimat
				4.6. Prezentarea scheletului	Cf.BVC

		protejării mediului.		complet de balenă si al unuia cefalic de orcă	estimat
				4.7. Prezentarea fosilelor paleontologice precum și a florilor de mină	Cf.BVC estimat
				4.8. Sprijin pentru lucrările de licență – studenții facultăților de biologie din țară sunt îndrumați în activitatea de pregătire a lucrarilor de licență de către specialiștii	Cf.BVC estimat
				4.9. Noaptea Muzeelor: Complexul participă la programul european Noaptea Muzeelor	Cf.BVC estimat
				4.10. Ghidaje tematice cu ocazia unor zile internaționale – acest proiect, dezvoltat de Complexului Muzeal de Științe ale Naturii Constanța își propune, ca pornind de la calendarul zilelor internaționale care au legatura cu biodiversitatea și protejarea mediului să pună în valoare patrimoniul științific și să îmbogățească cunoștințele publicului privind probleme importante de conservare a naturii. În aceste zile speciale se vor ține de ghidaje tematice.	Cf.BVC estimat
				4.11.. Pentru cunoașterea tradițiilor și îndeletnicirilor oamenilor în relația cu mediu, au fost propuse două cursuri extracurriculare: “La pescuit” – curs practic de inițiere și “Animale din folclorul românesc și simbolistica lor”.	Cf.BVC estimat

				4.12. Programul educativ baby zoo, ce include proiectele “Cercetașii Marini” și Intellect Parc, constituie un mijloc în care educația de mediu se întrepătrunde cu deprinderile prin joacă, contribuind la implicarea instituției în educația copiilor din mediul urban	Cf.BVC estimat
				4.13. Programul de studiu a ihtiobiotei dulcicole din iazul microrezervației, sunt două proiecte de piscicultură în regim controlat - pentru gambusia și crap fitofag, în iazul Complexului Muzeal de Științe ale Naturii - Constanța.	Cf.BVC estimat
				4.14. Programul de evaluare a avifaunei acvatice de pe iazul microrezervației, în studiu migrațiile de cormorani, pelicani, precum și iernarea rațelor sălbatice.	Cf.BVC estimat
				4.15. Programul educativ Școala de Echitație, ce se adresează copiilor pe categorii de vârstă și nivel de pregătire.	Cf.BVC estimat
Al treilea an de management					
1	Investiții, reparații capitale și modernizarea	Programul anului 3 – implica sectorul dezvoltare sectorul cu ch. de capital destinate pentru lucrări de	4	1.1 Achiziția de lucrări și dotările aferente realizării obiectivului – Amenajarea, modernizarea și digitalizarea sectorului casei centrale.	Cf.BVC estimat
				1.2. Achiziția de lucrări– Extindere și amenajare parcare zona microrezervației.	Conf. buget estimat

		Amenajarea, modernizarea și digitalizarea sectorului caseriei central, de Extindere și amenajare parcare zona microrezervației precum și Achiziția de dotări cu tonomate pentru emitere bilete.		1.3. Achiziția de dotări cu tonomate pentru emitere bilete	Cf.BVC estimat
				1.4. Achiziția de lucrări de reabilitare D2	Cf.BVC estimat
2.	Evidența, conservarea și protejarea patrimoniului muzeal	Evidențierea patrimoniului și conservarea acestuia	3	2.1. În ceea ce privește managementul evidenței colecțiilor Complexului Muzeal de Științe ale Naturii Constanța presupune constituirea unei baze de date centralizate,	Cf.BVC estimat
				2.2. Eficientizarea utilizării spațiilor de expunere, precum și a spațiilor de depozitare actuale-precum și reorganizare de colecții științifice.	Cf.BVC estimat
				2.3. Evidența bazelor de date și fișe analitice de evidență (programul DocPat) a bunurilor de importanță științifică aparținând colecțiilor muzeului.	Cf.BVC estimat

3.	Valorificare a patrimoniului muzeal (demonstrații, expoziții, evenimente culturale)	Prezentarea expozițiilor permanente a colecțiilor structurate tematice - deținute de complexul muzeal	5	3.1. Activitatea de expoziție permanentă a patrimoniului viu al secțiilor muzeale în condiții de bunăstare a animalelor	Cf.BVC estimat
				3.2. Proiecții în Planetariu cu publicul vizitator	Cf.BVC estimat
				3.3. Expoziție animale vii din Microrezervație și Păsări Exotice	Cf.BVC estimat
				3.4. Echitație – plimbări/manej cu cai și ponei .	Cf.BVC estimat
				3.5. Acvariu - expoziția permanentă	Cf.BVC estimat
4.	Educație muzeală și activități culturale educative	Constientizarea prin prezentare de informații cu caracter științific-educativ către beneficiarii finali ai instituției, precum și responsabilizare a acestora în domeniul protejării mediului.	15	4.1. Apa – origini și importanță	Cf.BVC estimat
				4.2. Evoluția Cetaceelor și a altor mamifere marine	Cf.BVC estimat
				4.3. Evoluția Biotei pe Terra	Cf.BVC estimat
				4.4. Modificările climatice de-a lungul erelor	Cf.BVC estimat
				4.5. Impactul factorilor de mediu asupra claselor de vertebrate	Cf.BVC estimat
				4.6. Prezentarea scheletului complet de balenă și al unui cefalic de orcă	Cf.BVC estimat
				4.7. Prezentarea fosilelor paleontologice precum și a florilor de mină	Cf.BVC estimat

				4.8. Sprijin pentru lucrările de licență – studenții facultăților de biologie din țară sunt îndrumați în activitatea de pregătire a lucrărilor de licență de către specialiștii	Cf.BVC estimat
				4.9. Noaptea Muzeelor: Complexul participă la programul european Noaptea Muzeelor	Cf.BVC estimat
				4.10. Ghidaje tematice cu ocazia unor zile internaționale – acest proiect, dezvoltat de Complexului Muzeal de Științe ale Naturii Constanța își propune, ca pornind de la calendarul zilelor internaționale care au legatura cu biodiversitatea și protejarea mediului să pună în valoare patrimoniul științific și să îmbogățească cunoștințele publicului privind probleme importante de conservare a naturii. În aceste zile speciale se vor ține de ghidaje tematice.	Cf.BVC estimat
				4.11.. Pentru cunoașterea tradițiilor și îndeletnicirilor oamenilor în relația cu mediu, au fost propuse două cursuri extracurriculare: “La pescuit” – curs practic de inițiere și “Animale din folclorul românesc și simbolistica lor”.	Cf.BVC estimat
				4.12. Programul educativ baby zoo, ce include proiectele “Cercetașii Marini” și Intelect Parc, constituie un mijloc în care educația de mediu se întrepătrunde cu deprinderile	Cf.BVC estimat

				prin joacă, contribuind la implicarea instituției în educația copiilor din mediul urban	
				4.13. Programul de studiu a ihtiobiotei dulcicole din iazul microrezervației, sunt două proiecte de piscicultură în regim controlat - pentru gambusia și crap fitofag, în iazul Complexului Muzeal de Științe ale Naturii - Constanța.	Cf.BVC estimat
				4.14. Programul de evaluare a avifaunei acvatice de pe iazul microrezervației, în studiu migrațiile de cormorani, pelicani, precum și iernarea rațelor sălbatice.	Cf.BVC estimat
				4.15. Programul educativ Școala de Echitație, ce se adresează copiilor pe categorii de vârstă și nivel de pregătire.	Cf.BVC estimat

Anexa PROIECTE DE MANAGEMENT DE LA COMPLEXUL MUZEAL DE ȘTIINȚE ALE NATURII CONSTANȚA perioada 2023-2026

Structura proiectului de management

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

- 1. Instituții, organizații, grupuri informale (analiza factorilor interesați) care se adresează aceleiași comunități;**
- 2. Analiza SWOT (analiza mediului intern și extern, puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări);**
- 3. Analiza imaginii existente a instituției și propuneri pentru îmbunătățirea acesteia;**
- 4. Propuneri pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari;**
- 5. Grupurile-țintă ale activităților instituției pe termen;**
- 6. Profilul beneficiarului actual.**

B. Analiza activității instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia

- 1. Analiza programelor și a proiectelor instituției;**
- 2. Concluzii:**
 - 2.1. Reformarea mesajului, după caz;
 - 2.2. Descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii.

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;**
- 2. Propuneri privind modificarea reglementărilor interne;**
- 3. Analiza capacității instituționale din punctul de vedere al resursei umane proprii și/sau externalizate;**
- 4. Analiza capacității instituționale din punct de vedere al spațiilor și patrimoniului instituției, propuneri de îmbunătățire;**
- 5. Viziunea proprie asupra utilizării instituției delegării, ca modalitate legală de asigurare a continuității procesului managerial;**

D. Analiza situației economico-financiare a instituției:

- 1. Analiza datelor de buget din caietul de obiective, după caz, completate cu informații solicitate/obținute de la instituție;**
 - 1.1. Bugetul de venituri (subvenții/alocații, surse atrase/venituri proprii);**

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

2. Analiza comparativă a cheltuielilor;

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

3.1. Analiza veniturilor proprii realizate din activitatea de bază;

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

3.3. Analiza veniturilor realizate din prestări de servicii cultural în cadrul parteneriatelor de alte autorității publice locale.

4. Soluții și propuneri privind gradul de creștere a surselor atrase/venituri proprii a în total veniturilor:

4.1. Analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor;

4.2. Analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total;

4.3. Analiza gradului de acoperire a cheltuielilor cu salariile din subvenție/alocație

4.4. Ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele individuale de muncă;

4.5. Cheltuieli pe beneficiar, din care:

a) din subvenție;

b) din venituri proprii.

E. Strategia, programelor și planul de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice a instituției prin proiectul de management:

Propuneri pentru întreaga perioadă de management:

1. Viziune;

2. Misiune;

3. Obiective (generale și specifice);

4. Strategia culturală, pentru întreaga perioadă de management;

5. Strategie și planul de marketing;

6. Programe propuse pentru întreaga perioadă de management;

7. Proiecte din cadrul programelor: alte evenimente, activități specifice instituției, planificate pentru perioada de management;

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

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 venituri și cheltuieli pentru următoarea perioadă de raportare.

2. Numărul de beneficiari estimați pentru următoarea perioadă de management.

2.1. la sediu

2.2.în afara sediului

3. Analiza programului minimal realizat.