



ROMÂNIA
JUDEȚUL CONSTANȚA
CONSILIUL JUDEȚEAN
PREȘEDINTE

Dispoziția nr. 326

privind aprobarea rezultatului final al concursului de proiecte de management pentru ocuparea postului de director general/manager general de la Muzeul de Istorie Națională și Arheologie Constanța, a proiectului de management câștigător și a duratei pentru care se va încheia contractul de management

Florin Mitroi, Președintele Consiliului Județean Constanța, având în vedere:

- Referatul de specialitate nr.13.172/03.04.2025;
- Prevederile art.19 alin.(5) coroborate 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 art.81 din Legea nr.24/2000 privind normele de tehnică legislativă pentru elaborarea actelor normative, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Prevederile art.191 alin.(1) lit.a) din O.U.G nr.57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare;

În temeiul art. 196 alin. (1) lit. b) din O.U.G nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare,

DISPUN:

Art.1 Se aprobă rezultatul final al concursului de proiecte de management pentru ocuparea postului de director general/manager general de la Muzeul de Istorie Națională și Arheologie Constanța, nota finală obținută este de 9,90 (nouă și nouăzeci), reprezentând:

- prima etapă, analizarea noului proiect de management - nota 9,80 (nouă și optzeci);
- a doua etapă, susținerea proiectului de management în cadrul unui interviu - nota 10 (zece).

Art.2 Se aprobă proiectul de management câștigător de la Muzeul de Istorie Națională și Arheologie Constanța, conform Anexei nr. 1, parte integrantă din prezenta dispoziție.

Art.3 Durata contractului de management de la Muzeul de Istorie Națională și Arheologie Constanța este de 3 (trei) ani, de la data semnării acestuia.

Art.4 Doamna Delia Roxana Cornea va beneficia de toate drepturile specifice prevăzute de prevederile legale în vigoare.

Art.5 Secretarul General al Județului, prin grija Direcției Generale de Administrație Locală va comunica prezenta dispoziție spre ducere la îndeplinire, Compartimentului Instituții Subordonate, Prefectului Județului Constanța, persoanei nominalizate, precum și Compartimentului Informatică pentru publicare în Monitorul Oficial Local.

Constanța, 03.04.2025

PREȘEDINTE,
Florin MITROI

Contrasemnează,
Secretar General al Județului,
Nesrin GEAFAR

PROIECT DE MANAGEMENT PENTRU MUZEUL DE ISTORIE NAȚIONALĂ ȘI
ARHEOLOGIE CONSTANȚA
APRILIE 2025 – APRILIE 2028

PROIECT DE MANAGEMENT

PENTRU MUZEUL DE ISTORIE NAȚIONALĂ ȘI ARHEOLOGIE

CONSTANȚA 2025-2028

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

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

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

A. Analiza socio-culturală a mediului în care își desfășoară activitatea instituția și propuneri privind evoluția acesteia în sistemul instituțional existent¹.

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

Muzeul de Istorie Națională și Arheologie este situat în Constanța, oraș important al țării și capitala unui județ cu 748.503 locuitori la 01 ianuarie 2024². Municipiul Constanța, port la Marea Neagră și „capitală estivală a României” (la nivelul întregului județ fiind

¹ Cu o situație tehnică a sediului principal al MINAC, cel din Piața Ovidiu nr.12, mun. Constanța, destul de neclară, lucrările de reabilitare a clădirii fiind decalate față de graficul inițial, sunt dificil de identificat modalități sigure de aducere la îndeplinire a planificării activității instituției. Prezentul proiect de management pornește, totuși, de la premisa că *dead-line*-uri prezentate public sunt rezonabile și, ca urmare, este construit în jurul acestor termene, dar totodată ține seama de elementele de neprevăzut posibile.

² https://constanta.insse.ro/wp-content/uploads/2024/09/comunicatDJSC_T nr12_2024_comunicatPopulatie_1ianuarie2024.pdf.

consemnat un număr de 1.573.903 turiști³ în 2023) are un substanțial potențial de creștere economică și demografică în următoarea decadă. La acestea se adaugă faptul că localitățile din preajma orașului fac parte din *Zona metropolitană Constanța*, constituită la începutul anului 2007 și compusă din 16 localități - Constanța, cinci alte orașe și zece comune, care concentrează circa 500.000 de locuitori la nivelul județului. Numărul mare al locuitorilor, diversitatea serviciilor și multiplele activități economice conferă municipiului Constanța un statut de piață regională. Evoluția istorică, economică, socială, culturală și teritorială din ultimile decenii, marcată prin înființarea zonei metropolitane, a determinat dezvoltarea generală a orașului precum și implementarea unor proiecte novative de dezvoltare și cooperare. Concentrarea culturală a orașului este susținută de multitudinea instituțiilor publice, private, organizațiile neguvernamentale care activează în spațiul socio-economic și cultural-educational. Indiferent de subordonarea administrativă (centrală sau locală), de statutul public sau privat, oferta culturală este variată și are un caracter permanent. În domeniul artei și culturii, municipiul Constanța (anticul Tomis) beneficiază de un bogat patrimoniu și de o infrastructură culturală dezvoltată, dar învechită moral și fizic⁴. Viața culturală este susținută de teatre, instituții muzicale, muzee, biblioteci publice, centre culturale, cinematografe și grădini de vară. Din punct de vedere cultural, o caracteristică importantă a municipiului Constanta este îmbinarea dintre vechi și nou, dintre tradiție și modernitate, această complementaritate conferind orașului un plus de farmec și oferind turiștilor posibilitatea de a cunoaște istoria și tradiția locurilor pe care le vizitează.

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

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

Tabloul general al mediului cultural din municipiul Constanța este completat de instituții importante precum Centrul cultural județean Constanța „Teodor T. Burada”, Biblioteca publică județeană „I.N. Roman”, de instituții aparținând mediului universitar (Universitatea Ovidius, Universitatea Maritimă, Academia Navală „Mircea cel Bătrân”, Universitatea „Andrei Șaguna”), dar și numeroase asociații și centre culturale, case de

³ <https://constanta.insse.ro/wp-content/uploads/2024/04/comunicatDJST nr4 2024 TurismAn2023.pdf>.

⁴ Au fost făcuți pași importanți în vederea remedierii acestor deficiențe, cum ar fi: reabilitarea Edificiului roman cu mozaic, construirea clădirii de protecție a Mormântului pictat, reabilitarea Teatrului de Stat (Fantasio), proiecte care se află în diferite stadii de implementare. De asemenea, mai este preconizată construirea unor obiective precum: Teatrul de copii și tineret, Acvariul, Teatrul de vară, aflate în prezent în stare de proiect.

cultură, biblioteci publice și particulare, și elemente mass-media care susțin, prezintă și promovează această ferventă activitate culturală (posturi de televiziune, posturi de radio, organisme de presă, edituri și tipografii).

Specific Dobrogei este bogatul patrimoniu arheologic, dar și istoric, numai în județul Constanța fiind reperate 694 monumente istorice, înscrise în *Lista Monumentelor Istorice* actualizată în 2015⁵. Între acestea sunt 234 de situri, 14 ansambluri și 446 de monumente, din care 476 de arheologie (203 categoria A și 273 categoria B) și 156 de arhitectură (48 categoria A și 108 categoria B), 43 de for public (4 categoria A și 39 categoria B), 17 memoriale și funerare (5 categoria A și 12 categoria B). Din cele 694 de monumente istorice, 151 se află în municipiul Constanța: 24 monumente arheologice (4 situri categoria A și 20 monumente categoria A), 88 de monumente de arhitectură (5 situri categoria B; 4 ansambluri – 1 categoria A și 3 categoria B; 79 de monumente – 31 categoria A și 48 categoria B; 39 monumente de for public – 36 categoria B, din care 8 dispărute și 2 în conservare, și 3 categoria A). De altfel, aici în Dobrogea au fost descoperite unele dintre cele mai valoroase artefacte din România: statuetele *Gânditorul și perechea sa*, în necropola de perioadă *Hamangia* de la Cernavodă; *Edificiul roman cu mozaic* (Constanța) care adăpostește cel mai mare mozaic din estul Europei; Tezaurul de 24 de sculpturi descoperit în Constanța, care cuprinde piese unicat la nivel mondial (*Șarpele Glykon*, *Fortuna cu Pontos*).

Fără a minimaliza importanța celorlalte instituții muzeale din Constanța, trebuie remarcată unicitatea, mărimea și valoarea excepțională a patrimoniului cultural gestionat de MINAC, din punct de vedere istorico-documentar și identitar, pentru definirea moștenirii culturale a poporului român. Completând în mod fericit oferta generală, MINAC aduce în atenția publicului bogăția și varietatea patrimoniului său, de importanță locală și națională, organizat în colecții și valorificat prin intermediul expozițiilor permanente și temporare, organizate la sediile instituției. De altfel, activitatea generală a MINAC este rodul unei îndelungi tradiții, muzeul fiind înființat în 1879 la inițiativa prefectului Remus Opreanu; dintr-o telegrama adresată de prefect ministrului Mihail Kogălniceanu (din 30 august 1879) aflăm că muzeul funcționa deja în sediul prefecturii cu toate atribuțiile unei instituții culturale: spațiu de expoziție, obiecte, vizitatori. În 1911 Vasile Pârvan, venit la conducerea Muzeului Național de Antichități din București, înaintează un raport Ministerului Cultelor și Instrucțiunii în care pune din nou problema înființării unui muzeu la Constanța. Ordinul ministrului, seria B, nr. 73245/27 octombrie 1911 este favorabil. Raportul lui Vasile Pârvan și ordinul Ministerului din octombrie 1911 sunt considerate „actele de înființare a Muzeului de Antichități din Constanța”. Primăria pune la dispoziția muzeului o clădire din parcul comunal și îi acorda o subvenție anuală. Până la Primul Război Mondial muzeul a funcționat ca secție-depozit a Muzeului Național de Antichități. Cu prilejul celebrării Semicentenarului Independenței de Stat a României (1928), C. Brătescu, directorul muzeului, a obținut organizarea muzeului într-o aripă a Primăriei, iar din anul 1937 muzeul a fost mutat în sediul Acvariului de pe faleză.

După anumite sincope de funcționare în anii celui de-al Doilea Război Mondial, *Muzeul Regional Constanța* și-a reluat activitatea în cadrul secției culturale a Comitetului Provizoriu al Comunei Urbane Constanța. O nouă etapă în dezvoltarea muzeului a început în anul 1956, odată cu numirea lui Vasile Canarache în calitate de coordonator științific și tehnomuzeistic. Din 1957 muzeul a ocupat o clădire proprie care cuprindea o expoziție, un laborator de restaurare și o bibliotecă și și-a diversificat sfera preocupărilor: cercetări de teren, publicații, muzee în teritoriu etc. Muzeul și-a mărit colecțiile, și-a creat un colectiv de specialiști și s-a angrenat în manifestări științifice naționale și internaționale. În planul de măsuri privind aniversarea a 100 de ani de la proclamarea Independenței de Stat a României, Comitetul Politic Executiv al CC al PCR a aprobat în decembrie 1975 organigrama și funcționarea în municipiul Constanța a *Muzeului de Istorie Națională și*

⁵ <http://www.cultura.ro/sites/default/files/inline-files/LMI-CT.pdf>.

Arheologie. În noua formă, muzeul a fost inaugurat la 25 decembrie 1977, cu sediul în clădirea fostului Palat Comunal, în prezent monument istoric, fiind același sediu în care funcționează și astăzi.

După decembrie 1989, schimbările au fost accelerate. Primăria județului Constanța, în ședința din 26 februarie 1990 a emis decizia nr.90 prin care MINAC a devenit instituție de categoria I. În anul 2005 a avut loc o altă reorganizare (HCJC nr.50 / 25.03.2005), în temeiul căreia MINAC a fost organizată ca instituție publică de cultură și de cercetare științifică de interes local și național, persoană juridică de drept public, finanțată prin subvenții de la bugetul județului Constanța și din venituri proprii (donații, sponsorizări și alte surse, conform legii), subordonată conform prevederilor legale în vigoare, Consiliului Județean Constanța. Își desfășoară activitatea în baza *Legii muzeelor și colecțiilor publice nr. 311 din 2003*, republicată, cu modificările și completările ulterioare, *Legea nr. 183/12.06.2024 privind statutul personalului de cercetare, dezvoltare și inovare*, *Legea nr. 53/2003 - Codul Muncii, Codul Administrativ și Legea salarizării unitare nr. 153 / 2017*. În M. Of. nr. 759 din data de 8 noiembrie 2007 a fost publicată H.G. nr. 1341 din 31 noiembrie 2007 prin care se aprobă clasificarea MINAC ca „muzeu de importanță națională”. Clasificarea este justificată de valoarea patrimoniului, de poziția științifică recunoscută a instituției ca factor de valorificare și promovare a valorilor materiale și spirituale ale umanității, de prestigiul național și internațional câștigat. În acest context, MINAC are obligația de a aplica și respecta normele și normativele elaborate în domeniul muzeelor și a colecțiilor publice de către Ministerul Culturii, ca autoritate a administrației publice centrale competentă în elaborarea și aplicarea strategiilor și politicilor în domeniul culturii, în vederea asigurării cercetării, evidenței, conservării, restaurării, protejării și promovării patrimoniului muzeal propriu. În prezent, activitatea muzeului include două aspecte: științific și administrativ și este structurată pe trei domenii distincte: activitatea de cercetare, muzeografie și cea administrativ-funcțională.

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

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

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

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

Contextul muzeal european: Noile paradigme culturale ale sec. XXI aduc modificări fundamentale în conceperea fenomenelor culturale în raport cu actorul lor principal, publicul. Modificarea de paradigmă propusă constă în mutarea centrului de

interes de pe activitatea de cercetare științifică, care a devenit un obiectiv *per se*, la aceea de redeschidere a muzeului către public, la atragere și implicare acestuia în descoperirea și cunoașterea multiplelor aspecte ale culturii materiale și spirituale.

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

ANALIZA MEDIULUI INTERN ȘI EXTERN

Diagnoza și auto-evaluarea⁶ unei instituții, realizată prin analiza/matricea SWOT⁷ reprezintă cel mai important instrument managerial prin care se pot evalua factorii de influență interni și externi în vederea evidențierii punctelor tari și slabe ale acesteia, corelate cu oportunitățile și amenințările existente și raportate, în general, la buna funcționare a muzeului (în acest caz), pentru îndeplinirea misiunii sale instituționale.

În acest scop, și pentru a propune o strategie managerială aplicată, cu obiective realizabile în perioada 2025-2028, considerăm necesară o expunere integratoare a datelor relevante până acum, prezentate în următoarea analiză SWOT:

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
Cadrul legal	
- programul de guvernare 2024-28 prevede o serie de măsuri menite a revigora domeniul cultural în ansamblul său (https://cancelarie.gov.ro/wp-content/uploads/2025/01/Program_de_Guvernare_PSD-PNL-UDMR-Grupul_minoritatilor_nationale_din_Camera_Deputatilor_2024-2028.pdf, p.35-36); - existența unui cadru coerent (dar aflat sub imperativul îmbunătățirii) de reglementare a activității din domeniul muzeal; - programe naționale și europene pentru cercetarea, conservarea, restaurarea și punerea în valoare a patrimoniului cultural mobil și formarea profesională a specialiștilor	- inconsecvențele legislative: ex. M63/2021 a MAPN cu referire la arheologia subacvatică a dus la blocarea activităților specifice ale Laboratorului de Arheologie Subacvatică (desființat pentru nefuncționare) / ex. recunoașterea convențiilor civile numai de către Ministerul Culturii și numai pentru șantierele arheologice / ex. autorizații de construire date de către MAPN și care nu țin cont de reglementările MC în domeniul cercetării patrimoniului
Patrimoniul mobil	
- valoarea deosebită și diversitatea colecțiilor de patrimoniu mobil pe care le administrează MINAC, cu importanță recunoscută la nivel național și internațional și care îi asigură o poziție dominantă pe piața muzeală locală și regională; - existența unui număr important de bunuri de patrimoniu de o valoare excepțională, cu caracter de unicitate, clasate în categoria juridică Tezaur a patrimoniului cultural național	- cercetarea insuficientă a patrimoniului cultural mobil propriu; - ritmul relativ lent în restaurarea și conservarea obiectelor din patrimoniu, în special a celor din depozitele instituției; - numărul foarte mic de obiecte clasate în patrimoniul cultural național mobil - 377 piese, din care 358 în categoria Tezaur și 19 în categoria Fond, dintr-un total de cca 300.000 piese de patrimoniu (v. http://clasate.cimec.ro/Lista.asp?det=8160-muzeul-de-istorie-nationala-si-arheologie-constanta); - acoperirea deficitară cu bunuri culturale din colecțiile

⁶ De asemenea, auto-evaluarea este un instrument de măsurare a progresului în timp, o modalitate de implicare a personalului în viața instituției și un mod de a percepe dezvoltarea culturii organizaționale a instituției prin modificarea constantă a regulamentelor interioare și de funcționare a ei. Deși factorii externi sunt vitali pentru asigurarea îndeplinirii misiunii instituției muzeale, este obligatorie existența unui mediu intern profesionist, dinamic, care să susțină activitatea de cercetare, conservare și valorificare a patrimoniului instituțional, precum și misiunea educativă și de comunicare cu publicul.

⁷ SWOT este un acronim pentru Strengths (puncte tari), Weaknesses (puncte slabe), Opportunities (oportunități) și Threats (amenințări).

	proprii pentru anumite perioade istorice și culturi (ex. perioada otomană); - lipsa experților acreditați, datorată schimbului de generații sau lipsei de interes a personalului
Patrimoniul imobiliar	
- sediul central al MINAC este o clădire-monument istoric de valoare națională, reprezentativă pentru istoria arhitecturii românești (clădire de patrimoniu, cod LMI2015 CT-II-m-A-02831); - MINAC administrează mai multe imobile, cu spații expoziționale, depozite, infrastructură și dotări, unde sunt organizate puncte muzeale (Adamclisi, Histria) și baze arheologice (Murfatlar, Capidava, Carsium-Hârșova, Ulmetum-Pantelimon; „Edificiul roman cu mozaic”, recent „Mormântul pictat”); - MINAC administrează teritoriul cetăților Tropaeum Traiani, Histria, Capidava, Ulmetum, Carsium	- clădirile muzeului nu sunt restaurate și refuncționalizate; trei dintre imobile (sediul central, Edificiul cu Mozaic, Muzeul Histria) necesită reparații capitale, pentru remedierea unor probleme structurale și amenajarea spațiilor expoziționale într-un concept adecvat secolului XXI; - este imperios necesară reabilitarea Complexului Rupestru de la Murfatlar; - depozitele necesită reparații urgente și dotare adecvată, pentru a se asigura condiții pentru păstrarea patrimoniului; - lipsa unor alte spații/clădiri în administrarea muzeului care să permită relocarea temporară a patrimoniului pe perioada lucrărilor de reabilitare a sediului principal, ca și a continuării activităților cu publicul; - lipsa parcarilor lângă sediu (datorată reglementărilor Primăriei mun. Constanța); - lipsa unor sisteme de iluminare exterioară ale obiectivelor, muzee și cetăți (cu excepția cetății Capidava); - existența unui punct RADET în corpul clădirii centrale;
Infrastructura materială	
- aparatură GIS, AidProfiler și programe informatice specifice pentru dotarea secției de Arheologie preventivă; - infrastructură IT la nivel de instituție; - laborator de restaurare-conservare, dotat cu echipament specific; - dotări tehnice pentru întreținerea bazelor arheologice (motocoase etc.); - parc auto propriu	- depozitele nu au o dotare materială corespunzătoare pentru păstrarea în bune condiții a patrimoniului (rafturi, fișete metalice, etc.); - laboratorul zonal de restaurare-conservare are o dotare materială uzată moral și fizic; - lipsa unui sistem performant de climatizare și securitate generală; - majoritatea mijloacelor muzeo-tehnice (cu mici excepții) sunt învechite, insuficiente sau inadecvate, unele din ele datând din 1977 (vitrine, panouri etc.); - lipsa unei infrastructuri muzeale de tip audio-ghid sau orientare vizuală - echipamentele IT sunt, parțial, uzate moral, iar licențele de utilizare a software-urilor sunt într-un număr insuficient
„Infrastructura” științifică	
- organizarea cu regularitate a <i>Sesiunii Științifice Internaționale „Pontica”</i> și, conjunctural, a altor manifestări științifice de anvergură; - existența Bibliotecii de specialitate, cu acces liber pentru specialiști și studenți; - activitate editorială neîntreruptă din 1968; - apariția cu regularitate a Seriei III a revistei „Analele Dobrogei”, începând cu 2019; - constituirea, sub egida Academiei Române, a <i>Centrului de Studii ale Civilizațiilor Mării Negre</i> (din 2020)	- nu sunt „create” evenimente științifice de anvergură, instituția având o atitudine (cu excepția sesiunii Pontica) pasivă și reactivă; - lipsa personalului dedicat editării și pregătirii pentru tipărire a publicațiilor muzeului (sunt blocate în această activitate persoane cu pregătire superioară, care pot defășura activități creative); - gradul scăzut de evidență informatizată; - lipsa unei arhive clasice și electronice a instituției, constituită după criterii moderne (conform legislației privind arhivarea documentelor, Legea 16/1996, art.7, MINAC în calitate de instituție creatoare și deținătoare de documente, este obligată să organizeze o activitate de arhivare a documentelor);

	- lipsa unei proceduri cu privire la <i>copy right</i>; - absența publicațiilor instituției dintr-o serie de baze de date internaționale cu vizibilitate în lumea științifică (Web of Science, DOAJ, Scopus); - gradul scăzut de digitizare a pieselor (în programul DOCPAT au fost introduse 17.788 FAE: Istorie – 6.038, Documente – 5.593, Arheologie – 4.915, Numismatică – 955, Artă decorativă – 260, Etnografie – 3, Artă plastică – 3, Carte vechi și manuscris - 21 (situație valabilă la 20 martie a.c.)
Situația economico-financiară	
- asigurarea de către ordonatorul de credite (CJC) a cheltuielilor salariale și a unor cheltuieli pentru achiziționarea de bunuri și servicii; - realizarea de venituri proprii în completarea bugetului din activitățile de cercetare arheologică și din vânzare de bilete și suveniruri; - atragerea ocazională de sponsorizări	- fonduri insuficiente pentru programe și proiecte culturale; - plata parțială din fondurile proprii ale utilităților și unor servicii (ex. activitatea de pază) care diminuează fondurile pentru dezvoltare instituțională (ex. schimbarea tehnicii muzeale învechite, repararea bazelor arheologice, etc.) - absența unor preocupări sistematice privind implicarea unor potențiali sponsori; - lipsa unor parteneriate public-privat, prin care să poată fi completate fondurile instituției; - patrimoniul mobil nu este asigurat (acest aspect constituind o deficiență cronică a sistemului muzeal în România); - creșterea generală a prețurilor, datorată inflației
Resursa umană	
- o bună pregătire în domeniile muzeografiei, conservării, restaurării și cercetării-dezvoltării, a unei părți importante a personalului de specialitate (majoritatea angajaților au participat în ultimii trei ani la cel puțin un program de formare profesională); - existența unor experți de patrimoniu, doctori în științe istorice și doctoranzi, experți și specialiști în domeniul arheologiei;	- insuficiența personalului de specialitate și tehnico-administrativ, față de amploarea și complexitatea sarcinilor curente ale muzeului, corelată cu lipsa posibilității de angajare a unor tineri specialiști, care să poată fi pregătiți în timp, pentru a asigura permanent un corp de specialiști pentru gestionarea și valorificarea valorosului patrimoniu al instituției; - absența unor specialiști (restauratori, conservatori) specializați pe restaurarea și conservarea hârtiei, lemnului, pietrei etc. - atitudinea pasivă a unei părți din personal în raport cu publicul și față de direcția dezvoltării MINAC; - lipsa unor experți în patrimoniu mobil; - lipsa personalului calificat în domeniul marketingului cultural, educației muzeale, ghidajului, managementului de proiect și IT
Promovare și comunicare externă	
- imaginea bună a instituției, în rândul specialiștilor dar și a publicului vizitator, atât în țară, cât și în străinătate (inclusiv afiliere la RMN și ICOM); - amplasarea sediului central al instituției într-o zonă turistică excepțională, situl urban „Zona peninsulară Constanța”, cod LMI2015 CT-II-a-B-02832.02 - prezența activă în spațiul virtual cu prezentări de obiecte de patrimoniu și expoziții digitale; - comunicarea activă cu mass-media și cu publicul; - existența unui <i>website</i> (www.minac.ro) și a unei pagini de Facebook, urmărită de peste	- rată mică de digitizare a patrimoniului, care să faciliteze cunoașterea acestuia de către public pe canale online; - insuficiența materialelor promoționale tipărite, în raport cu importanța patrimoniului MINAC și a valorii arhitectonice a sediului său; - lipsa versiunilor în limbi străine a website-ului instituției, ca și pentru majoritatea proiectelor de expoziții virtuale; - <i>website</i>-ul instituției este incomplet, lipsit de dinamism, nereprezentativ pentru întregul patrimoniu, neatractiv, dificil de utilizat și neactualizat din octombrie 2024, din cauza personalului de specialitate și a formeii învechite de operare. - slaba prezență a MINAC în pachetelor de servicii

9.500 de persoane	turistice ale operatorilor interni și externi; - nu există o diversificare a canalelor de comunicare în mediul online care să permită implementarea unei strategii coerente și convingătoare de comunicare; - signalistică insuficientă la nivelul municipiului și județului
Facilități pentru public	
- preț accesibil al biletelor de vizitare a muzeului; - spațiu accesibilizat pentru persoanele cu dizabilități (inclusiv în muzeele din județ); - gratuitate la vizitare pentru posesorii de carduri internaționale tip ISIC (International Student Identity Card), IYTC (International Youth Travel Card), ITIC (International Teacher Identity Card), ICOM	- nu este asigurat accesul la nivelul superior al clădirii conform NP/051/2012, prin montarea unei platforme de acces / este necesară completarea dotării cu echipamente și tehnologii asistive (panouri luminoase, sisteme de avertizare audio-video, accesibilizarea paginii de internet); - insuficienta dotare cu tehnică IT și multimedia pentru sălile expoziției permanente; - nu sunt consecvent editate cataloage pentru expozițiile temporare ale muzeului și cataloage de colecție; - lipsește un spațiu special amenajat pentru studiu și unul pentru educație muzeală; - punctele de vânzare a suvenirurilor și publicațiilor are o prezentare deloc atractivă pentru public; - slaba cunoaștere a limbilor străine de către personalul care interacționează cu publicul
Strategie instituțională	
- există o bună colaborare între structurile instituției, pe orizontală și verticală; - credibilitatea de care se bucură în acest moment instituția vine ca urmare a unei atitudini permanent deschise, de colaborare cu parteneri culturali locali, naționali și internaționali; - există un sistem de parteneriate funcțional, în special cu unități de învățământ din județul Constanța; - sunt asigurate de către instituție, conform legii, fondurilor necesare pentru perfecționarea profesională a angajaților proprii, pentru asigurarea permanentă a unui corp pregătit de specialiști	- lipsesc obiectivele strategice clare și o direcție de dezvoltare a instituției, o cultură organizațională coerentă; - inexistența unui brand instituțional, bazat pe o identitate vizuală clară și mesaje bine evidențiate; - capacitate redusă de atragere de finanțări comunitare sau naționale prin conceperea unor proiecte proprii; - puține parteneriate încheiate cu instituții prestigioase, în special universități și institute de cercetare din străinătate; - lipsa de diversitate a tipurilor de acțiuni care pot satisface orice categorie de public - în funcție de vârstă sau pregătire profesională; - necesitatea regândirii/îmbunătățirii procedurilor operaționale de control al activităților interne
Alte categorii	
	- inexistența unei infrastructuri minimale (căi de acces, parări) la unele situri arheologice (ex. Ulmetum); - numărul redus de curse aeriene pe aeroportul „Mihail Kogălniceanu”, fapt ce împiedică asupra numărului de turiști români și străini, în general, în județul Constanța; - nu există un nucleu de voluntari fideli muzeului, care se implică în buna desfășurare a activităților; - menținerea unei mentalități învechite privind rolul muzeelor în societate, inclusiv la nivelul personalului

OPORTUNITĂȚI	RISCURI
- Perioada de expansiune economică favorizează investițiile imobiliare, cu efect asupra cercetării arheologice	Cadrul legal - Birocrația excesivă, inclusiv în domeniul cultural; - Importanța scăzută acordată istoriei și științelor

preventive și a îmbogățirii patrimoniului cultural mobil; - Extinderea și permanentizarea colaborărilor naționale și internaționale în scopul protejării și punerii în valoare a patrimoniului cultural național mobil; - Multiple măsuri de finanțare comunitară și națională pentru proiecte de cercetare și culturale și pentru formarea profesională a specialiștilor (inclusiv Erasmus +, neutilizat până în prezent de muzeu); - Creșterea interesului mass-mediei locale pentru informația de tip cultural; - Deschiderea spre parteneriat a majorității instituțiilor muzeale și de cultură din România; - O nouă percepție generală asupra activităților on-line, odată cu accesul sporit al populației la instrumentele mediului virtual, nu doar website, ci și social-media; - Situatrea sediului central într-un Centru Istoric cu patrimoniu istoric și arhitectural valoros, cu un potențial turistic încă neexploatat integral; - Existența în lucru a Planului Urbanistic General al Municipiului Constanța cu măsuri de conservare a valorilor de patrimoniu cultural; - Tradiția multiculturală a orașului și portului, care oferă posibilități pentru dezvoltarea turismului de agrement și croazieră; - Existența instituțiilor de învățământ universitar în Constanța; - Dezvoltarea sectorului non-profit orientat spre dezvoltarea culturală și educarea comunității; - Schimbarea de mentalitate a multor organisme ale administrației locale, care încep să vadă domeniul cultural ca un vector al dezvoltării durabile și nu numai un domeniu consumator de resurse; - Preconizata apariție a unor lucrări de investiții majore, care vor favoriza dezvoltarea serviciilor de supraveghere/salvare arheologică preventivă (ex. drumul expres Tulcea – Constanța); - Creșterea (timidă, dar constantă) a interesului pentru voluntariat în rândul publicului de toate vârstele.	umaniste în sistemul de învățământ românesc; - Lipsa unei abordări intersectoriale în legătură cu punerea în valoare a patrimoniului cultural mobil, îndeosebi în relație cu turismul și industria hotelieră, precum și cu alte servicii pentru consumatori; - Corp legislativ insuficient de receptiv la solicitările domeniului cultural (ex. Reglementarea juridică echivocă a arheologiei subacvatice, re acreditarea patrimoniului ș.a.); Cadrul societal - Concurența mediului on-line în furnizarea de informație, cu deosebire în rândul publicului tânăr, coroborată cu înstrăinarea socială; - Apariția unui fenomen, momentan timid, de pierdere a unei identități comunitare care, în fapt, în perioada comunistă a fost oricum puternic diluat; - Amplificarea unui fals fenomen de socializare și participare la viața comunitară generat de rețelele de socializare promovate prin tehnologia modernă; - Ponderea din ce în ce mai mare a culturii de tip mass-media, bazată pe promovarea agresivă a produselor culturale comerciale, uniformizează percepția asupra actului cultural, coborând-o spre zonele facile ale culturii și dând naștere unei concurențe neloiale și, realist vorbind, insurmontabile. Cadrul profesional - Lipsa unor studii de piață de amploare care să fundamenteze oferta instituțiilor publice de cultură; - Insuficienta flexibilitate și mobilizare a specialiștilor la dinamica sarcinilor curente ale instituției; - Criza de sistem a muzeelor, care nu au resurse financiare suficiente care să le permită să facă față consecințelor revoluției tehnologice digitale și impactului acesteia asupra publicului potențial, mai ales a celui tânăr; - Îmbătrânirea fizică și morală a expozițiilor permanente, ca și a clădirilor și instalațiilor muzeelor, într-o perioadă de limitare a resurselor disponibile pentru investiții de amploare; - Sporirea gradului de selectivitate, și a pretențiilor publicului față de oferta tradițională de servicii culturale și educaționale ale muzeelor; - Scăderea numărului de experți în instituție, datorată pensionărilor, coroborată cu dificultatea înlocuirii lor. Patrimoniul imobiliar - Multe dintre imobilele administrate de MINAC au nevoie de reparații complexe; - Rămâne deschisă problema unui spațiu destinat depozitelor, laboratoarelor și activităților cu publicul, pentru perioada cât sediul central va fi implicat în procesul de restaurare, cu tot ceea ce implică acest aspect (cheltuieli cu mutarea, chirie, amenajare provizorie ș.a.); - Derularea dificilă a investițiilor majore pe termen lung din cauze multiple; - Degradarea accelerată a patrimoniului arhitectural din Centrul Istoric;
--	---

	- Infrastructura turistică din județ necesită timp și investiții financiare mari; - Nevoia modernizării și dotării optime a Laboratorului Zonal de restaurare-conservare.
--	--

Concluzii

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

În urma analizei SWOT rezultă că este necesară atât dezvoltarea în continuare a ofertei publice, cât și creșterea patrimoniului și o dezvoltare a managementului resursei umane. Patrimoniul și resursa umană – ca elemente centrale ale strategiei de management în perioada 2025-2028 – pot constitui un catalizator al activității și o platformă de dezvoltare.

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

Ca și tradiția, vizibilitatea și imaginea unei instituții muzeale se construiesc în timp, se păstrează și se îmbunătățesc, în concordanță cu evoluția mediului exterior ei, în scopul îndeplinirii misiunii de bază. La vizibilitatea unui muzeu contribuie, în bună măsură, diversitatea structurii sale patrimoniale, ofertele culturale și educaționale, programele de cercetare, calificarea resursei umane proprii. Un alt factor care contribuie indirect la imaginea unei instituții de cultură, de orice categorie, și din orice mediu, este consumul cultural general într-o comunitate care, la rândul său, este influențat de factori contextuali⁸. Pentru municipiul Constanța, aserțiunea este susținută de un studiu al MLPDA și World Bank apărut în octombrie 2020, în care, pentru regiunea Sud-Est (unde Constanța este cel mai mare pol urban, iar MINAC cea mai mare unitate muzeală) 71% din populația urbană se declară mulțumită de facilitățile culturale, dintre care locuitorii din reședințele de județ sunt cei mai mulțumiți (69%), aprecierea scăzând odată cu vârsta și crescând odată cu educația⁹ (nu am identificat studii mai noi, raportat la acest subiect). În rândul populației locale și nu numai, există un grad ridicat de simpatie și încredere în muzeu, în specialiștii săi și pentru evenimentele culturale și științifice organizate.

Astfel, în analiza imaginii și vizibilității MINAC în perioada 2022-2024, trebuie pornit de la considerentele mai sus enunțate.

⁸ Croitoru C., Matei Șt., *Grupuri de consum cultural public. Motivații și clasificări*. În: Croitoru C., Becuț Marinescu A. (coord.) „Barometru de Consum Cultural 2023. Comunități de consum în contextul schimbărilor societale”, București 2024, 19-20.

⁹ „Barometru Urban. Calitatea vieții în orașele din România”, p.24.

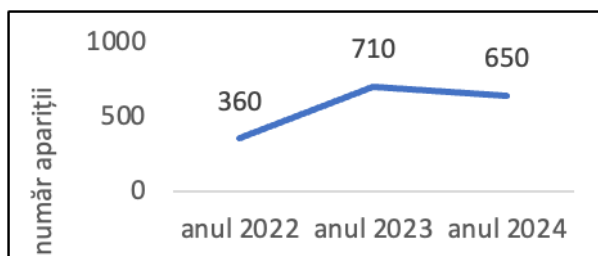
<https://www.mdlpa.ro/uploads/articole/attachments/617a9d064c9c8791540294.pdf>

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

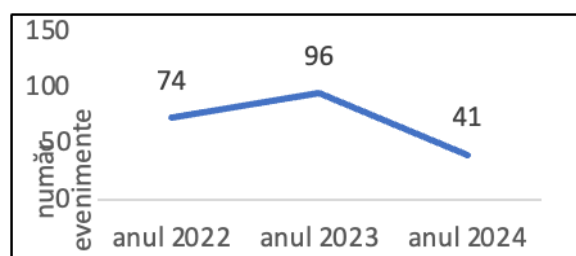
Această imprecizie asupra identității se datorează faptului că MINAC nu a avut o politică sistematică de creare a unei imagini publice sau un sistem unitar de semnalizare și promovare. Pe de altă parte, într-o lume în continuă schimbare și concurențială în care, pentru a exista public, trebuie să-ți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

Numărul și calitatea activităților culturale, în ansamblul lor, în perioada 2022-2024, constituie un element cu impact asupra vizibilității instituției în rândul publicului sau a specialiștilor din domeniu. Aceste activități au constat în expoziții temporare, sesiuni științifice, conferințe, simpozioane, activități cultural-științifice și cultural-educative, lansări de carte, la sediul muzeului sau sediile partenerilor. Deopotrivă, MINAC a găzduit activități ale unor parteneri (ex. expoziții, simpozioane). Trebuie precizat că anul 2023 a fost un an cu o deosebită încărcătură culturală, muzeul fiind co-organizator la manifestarea de mare amploare, *Festivalul cetăților antice dobrogene*, susținută financiar de Consiliul Județean Constanța. Dinamica evenimentelor totale se poate observa în graficul 2.

Toate aceste evenimente culturale și expoziții au fost prezentate în diferite medii de informare, fizice sau on-line. Aparițiilor în mass-media, în cei trei ani analizați, pe baza înregistrărilor făcute de instituție, este prezentat în graficul 1.



Grafic 1: apariții media (fără comunicate de presă)



Grafic 2: evenimente culturale și expoziții

Fiind o instituție finanțată din fonduri publice, în principal, și cu o activitate dedicată publicului, un indicator de bază al percepției MINAC în societate este reprezentat de numărul de vizitatori. În graficul 3 este reprezentată dinamica numărului de vizitatori ai instituției (plătitori, cu gratuitate, individuali, grup organizat) în perioada 2022-2024, respectiv **67.406 // 77.104 // 65.607**. Se observă cum dinamica este de creștere, anul 2024 fiind unul special, totuși, cu închiderea muzeului din Constanța în luna septembrie, pentru relocarea personalului și patrimoniului.

În ceea ce privește numărul de vizitatori pe punct muzeal, din analiza datelor reiese că la Complexul Muzeal Histria nr. de vizitatori este în creștere, ca urmare a renovării spațiului muzeal și a reabilitării drumurilor de acces DJ226 și DJ226A, iar la Adamclisi și Capidava, în 2024 nr. vizitatorilor a scăzut ușor, fiind un an în care nu au fost organizate evenimente culturale de anvergură la cele două obiective, dar nici nu au fost monitorizate grupurile care au beneficiat de gratuități. Fără a fi incluse în statistica de mai sus, precizăm că pagina de Facebook a instituției are un număr de peste 9.500 urmăritori permanenți, creșterea anuală fiind de circa 1000/an.

Contribuie la imaginea muzeului și participarea acestuia în proiecte culturale și de cercetare (un număr de 18, v. **Anexa I** – au fost contorizate numai proiectele câștigate prin competiție, finanțate din fonduri naționale sau internaționale), colaborarea cu sectorul

neguvernamental, prezența constantă (dar cu potențial de creștere) în mediul academic și muzeal (promovarea bunelor practici muzeale, organizarea/participarea la conferințe și simpozioane de specialitate, publicațiile proprii). Totuși, pentru a deveni un punct de referință regional în sfera antropologiei urbane, a cercetării arheologice, precum și a marketingului cultural, MINAC trebuie să îmbunătățească o serie de parametri, să renunțe la o serie de practici și să se reinventeze la nivelul comunicării și promovării.

Îmbunătățirea imaginii muzeului și a indicatorilor săi de performanță s-ar putea face printr-o strategie de management axată în principal pe îmbunătățirea proceselor de restaurare și reorganizare a tuturor spațiilor expoziționale ale muzeului, proces dificil în actualul context, cu atât mai mult cu cât principalul punct de atracție al instituției, sediul central, a fost închis din septembrie 2024 și probabil nu va funcționa până în 2028. În consecință, măsurile propuse sunt realiste și adaptate situației, luând în calcul acțiuni care implică resurse financiare rezonabile și etapizare, precum:

- fundamentarea strategiei de comunicare, de branding și a celei privind dezvoltarea ofertei pe studii privind vizitatorii muzeului și a pieței culturale căreia se adresează;
- identificarea și menținerea vie a unei identități vizuale a MINAC (*rebranding*), prin care mesajele lansate de muzeu să fie ușor accesibile pentru public, atât în perioada cât o parte din patrimoniul imobil al instituției va fi implicat într-un proces de reabilitare, cât și după finalizarea acestuia;
- mediatizarea identității vizuale a MINAC, prin produse de promovare publicitară „clasică” (*merchandising* prin afișe, bannere, flyere, dar și pixuri, brelocuri, calendare inscripționate ș.a.), cât și în mediile virtuale (AR, QR code);
- dezvoltarea unei aplicații gratuite web și mobile (pentru platformele Android, iOS și Windows) în vederea fluidizării vizitării muzeului de către public, prin notificări (*newsletter*) asupra evenimentelor culturale și noile expoziții organizate de MINAC, dar și prin oferirea de informații prin intermediul cititorului de coduri QR (*quick-response*), amplasate în sălile muzeelor MINAC;
- schimbarea *design*-ului și îmbunătățirea funcțiunilor *website*-ului instituției, www.minac.ro (*mobile responsive*) împreună cu o variantă, într-o primă fază, în limba engleză; demersul este important, *website*-ul fiind o formă eficientă și rapidă de comunicare cu publicul, și răspunzând, în același timp și cerințelor ridicate de aplicarea criteriilor de transparență instituțională (anunțuri de angajări, raportări anuale, declarații de avere și de interese); nu trebuie neglijat nici *feed-back*-ul asigurat de website (vedem utilă, astfel, pe lângă tradiționalul *counter* al vizitatorilor, și o variantă on-line a *Cărții de impresii*);
- consolidarea și extinderea prezenței active a MINAC în *social media*, în principal Facebook, dar și X, Instagram, TikTok sau TripAdvisor;
- implementarea unui sistem de plată on-line pentru achiziționarea билетelor de vizitare sau a diferitelor produse oferite de instituție.

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

- activități directe cu publicul – cele mai eficiente, în opinia noastră - prin dezvoltarea de programe educaționale pentru copii și părinți, pentru persoane de vârstă a treia, persoane cu dizabilități, pentru profesori și elevi, inter-generaționale și interdisciplinare; aceste activități trebuie desfășurate atât în Constanța, cât și la punctele muzeale Histria, Adamclisi, Capidava, Cernavodă – „Casa Hamangia” și Centrul Olarului, sau Cetatea Carsium și Muzeul Hârșova, după finalizarea procesului de relocare în sediul nou;
- promovarea calendarului de activități al MINAC prin agenții de turism, hoteluri și centre de informare turistică;

- dezvoltarea și extinderea parteneriatelor strategice (mass-media, sectorul privat și cel neguvernamental), pentru eficientizarea relației muzeu - public și asigurarea unei vizibilități permanente;
- continuarea și diversificarea dezvoltării de parteneriate cu alte instituții de cultură și instituții ale administrației locale, pentru realizarea în comun a unor programe și proiecte culturale, ca și pentru promovare reciprocă a imaginii.

Un demers important din noul proiect managerial ar trebui să vizeze o strategie de atragere de fonduri extrabugetare din donații și sponsorizări (într-o măsură mult mai mare decât în prezent), precum și cooptarea programatică de voluntari.

De asemenea, propunem continuarea și dezvoltarea conceptului de acordare a unor premii de excelență, pentru implicarea unităților administrative și pentru implicarea publicului în sprijinirea actului cultural. Conceptul poate fi gândit și pus în practică de MINAC în parteneriat cu Consiliul Județean Constanța.

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

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

Nu s-au găsit informații relevante privind descrierea modului de dobândire a cunoașterii categoriilor de beneficiari ai ofertei culturale a MINAC în perioada 2022-2024. Din analiza datelor prezentate în *Caietul de obiective* – pagina 4, 4.2 *Criterii de performanță* ..., pct. 1, se constată doar că există o oarecare inconstanță anuală a parametrilor de performanță (în principal, cresc cheltuielile pe beneficiar), ceea ce poate duce la concluzia că trebuie regândit modul de angajarea a cheltuielilor, precum și sistemul de promovare și atragere de vizitatori în ansamblul său.

Pentru perioada de management 2025-2028 se propune inițierea unei cercetări sistematice complexe a beneficiarilor muzeului, cercetare realizată cu ajutorul unei agenții specializate în domeniu, care va urmări în special următoarele aspecte generale:

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

Aceste studii vor permite mai buna înțelegere a diverselor categorii de beneficiari ai muzeului, care se vor pune la baza dezvoltării unor concepte expoziționale și programe muzeale atractive, adecvate și eficiente din punct de vedere cultural și economic. De altfel, propunem ca un prim studiu pentru anul 2025 să aibă în vedere un aspect simplu: comunitatea percepe muzeul ca un consumator de resurse sau ca o instituție utilă?

Din 2026 propunem efectuarea unei serii de studii sociologice despre publicul real și potențial, în scopul definirii categoriilor de beneficiari ai activităților instituției: publicul expozițiilor permanente, publicul expozițiilor temporare, publicul activităților muzeale în ansamblu. În funcție de aceste studii, MINAC își va adapta oferta culturală pe termen scurt (2026-2027), mediu (2026-2028) și lung, după 2028, într-un orizont de cinci ani.

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

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

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

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

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

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

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

Ca o măsură calitativă se va urmări *feed back*-ul publicului așa cum va reieși din *Cartea de impresii* a instituției (fizică și virtuală pe *website*-ul www.minac.ro). De asemenea, considerăm utile *Cărți de impresii* pentru punctele muzeale din teritoriu, dar și pentru noile puncte muzeale ce urmează a ne fi date și redade în administrare și folosință, respectiv *Mormântul pictat hypogeu și Edificiul roman cu mozaic*.

Trebuie exploatat informațional și statistic sistemul electronic de eliberare a biletelor de vizitare, printr-o regândire a *soft*-ului, prin acesta permițând „segmentarea” cumpărătorilor pe categorii de vârstă și parțial de studii, precum și pe cetățenie.

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

Scopul. În urma unor astfel de cercetări se obțin atât rezultate cantitative – de regulă date socio-demografice (sex, vârstă, ocupație, nivel de instrucție) și frecvența unor acțiuni (vizitatori fideli¹⁰ sau ocazionali în muzeu) -, cât și rezultate calitative: preferințe, opinii, atitudini. Putem afla astfel de ce vin vizitatorii la muzeu și ce servicii am putea să le oferim în plus, pentru a-i stimula să revină.

Importantă este și părerea vizitatorilor ocazionali, dar și motivația persoanelor care nu au intrat niciodată în muzeu (se uită de existența muzeului / lipsa informațiilor despre activitatea instituției muzeale / lipsa interesului față de actul cultural / insatisfacția ofertei

¹⁰ Vizitatorii fideli sunt foarte importanți. Ei sunt promotori ai instituției muzeale și posibili voluntari, pot atrage alți vizitatori, pot sprijini instituția muzeală și pot furniza date despre muzeu în comunitate și muzeului date despre comunitate, despre publicul potențial de muzeu.

culturale / atitudinea personalului muzeal / necorelarea timpului liber cu programul muzeului / o imagine negativă despre muzeu).

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

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

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

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

O politică *win – win* ar putea fi introducerea biletele combinate / cardurilor turistice pentru toate obiectivele muzeale din județul Constanța¹¹.

În perioada 2025-2028, managementul MINAC trebuie să își îndrepte atenția și spre categorii de public „neglijate” de instituție: publicul din provincie și cel virtual, cu atât mai mult cu cât sediul MINAC este deja închis vizitării din septembrie 2024, aceste direcții de interacționare cu publicul dobândind o nouă însemnătate.

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

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

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

Se are în vedere stabilirea cuantumului categoriilor de public în numărul total de vizitatori ai instituției, după cum urmează: 1. public efectiv // public potențial // non-consumatori; 2. public avizat (specialiști, studenți etc.) // public neavizat; 3. public fidel //

¹¹ A fost dată HCJC 102/26.04.2023 privind aprobarea introducerii Biletului unic de vizitare valabil în cadrul instituțiilor culturale județene (muzee) subordonate Consiliului Județean Constanța a cărei implementare ar fi trebuit să permită generarea de rapoarte care să poată fi folosite ca instrument de lucru în cunoașterea categoriilor de beneficiari (vârstă, sex, situație socială, intervale orare predilecte de vizitare ș.a.); hotărârea nu s-a aplicat.

public ocazional, pentru ca, ulterior, specialiștii muzeului să cunoască ce își dorește publicul de la organizația muzeală pentru a putea fi realizate programe și acțiuni culturale, și a fi stabilite mesaje comunicaționale care să îl satisfacă, să îl motiveze să vină la muzeu sau să îl fidelizeze.

Pentru perioada de management 2025-2028, luând în calcul cele mai sus prezentate, propunem următoarea viziune asupra subiectului:

Grupuri țintă pe termen scurt / mediu:

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

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

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

Grup țintă **specialiști și cercetători**, în domenii specifice și conexe (istorie, muzeologie, restaurare, arheologie, numismatică, epigrafie), fidelizați prin acțiuni științifice anuale, cu nivel înalt de specializare; trebuie lărgit segmentul rezervat mediului academic din străinătate;

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

Atragerea altor grupuri-țintă:

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

6.Profilul beneficiarului actual

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

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

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

Pentru cunoașterea profilului beneficiarilor, fidelizarea acestora, dar și atragerea altor categorii, pentru perioada 2025-2028 se propune:

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

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

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

- continuarea digitizării patrimoniului mobil al muzeului;

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

- organizarea și găzduirea de evenimente culturale la punctele muzeale din județ;

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

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

B. Analiza activității instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia.

1.analiza programelor și a proiectelor instituției. În perioada 2022–2024 MINAC a dezvoltat următoarele programe:

I. Îmbogățirea patrimoniului cultural. Datele statistice publice sunt prezentate în tabelul de mai jos, fără a fi specificată însă sursa provenienței pentru fiecare reper în parte (achiziție, cercetare arheologică, donație etc). Astfel, nu se poate ști câte obiecte provin

din programul de cercetare propriu-zisă, câte au fost restaurate (dacă a fost necesar) și câte au suportat acțiuni de conservare.

Nr.Crt.	Anul	Categoria patrimonială	Nr. piese
1	2022	Numismatică	54
2	2023	- fără înregistrări	-
3	2024	- fără înregistrări	-

Un aspect neglijat de această statistică: apar detalii privind cantitatea intervențiilor făcute în cadrul programului, dar lipsesc cele privind metodologia. După cum lesne se observă, există înregistrări numai pentru anul 2022.

Datele următoare provin din Rapoartele anuale de activitate managerială. În **2022**, Laboratorul de Conservare-Restaurare au curățat și restaurat piese metalice de pe șantierul arheologic sistematic și din săpăturile de salvare din Tomis (300 monede bronz (provenite de pe șantierul arheologic Adamclisi), 50 de obiecte metalice, 25 vase sticlă (preponderent unguentarii) și 135 vase ceramice. Tot aici au fost realizate, pentru vânzare, 230 de replici ale statuetelor neolitice *Gânditorul și perechea sa*, precum și 40 de replici „Glykon”. În **2023** au fost restaurate 130 monede bronz, 40 de obiecte metalice (bronz și fier), 18 vase sticlă (preponderent unguentarii) și 93 vase ceramice (amfore de mari dimensiuni, amfore de masă, amforete, căni, castroane, boluri, opaite). și realizate 250 de perechi „*Gânditorul și perechea sa*” precum și 50 de replici „Glykon”. În **2024** au fost curățate și restaurate 34 vase de sticlă, 170 vase ceramice, 2 chiupuri, 12 amfore de mari dimensiuni. Au fost realizate 236 de perechi „*Gânditorul și perechea sa*” precum și 27 de replici „Glykon”.

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

Evidența computerizată a documentației referitoare la patrimoniu nu constituie un program distinct, dar este parte intrinsecă a programului Patrimoniu. Pentru analiză, constatăm că nu sunt furnizate date cu valoare cumulativă, lipsind informațiile publice scrise, fotografice, audio-vizuale sau promoționale. În *Caietul de obiective ...* nu sunt furnizate date statistice pentru a putea realiza o analiză a eficienței în cadrul programului.

Fostul *Birou de informatizare a evidenței patrimoniului*, ale cărui atribuții erau scanarea fișelor analitice de evidență și introducerea datelor acestora în D.O.C.P.A.T. (program informatic pentru baze de date pus la dispoziția instituției gratuit de către Ministerul Culturii) nu este funcțional. Datele colectate de la instituție arată că au fost digitizate și introduse în D.O.C.P.A.T. 17.788 fișe (+1.180 față de 2021) (pe domenii: Istorie – 6.038, Documente – 5.593, Arheologie – 4.915, Numismatică – 955, Artă decorativă – 260, Etnografie – 3, Artă plastică – 3, Carte veche și manuscris - 21). Propunem refuncționalizarea acestui birou, relocarea patrimoniului putând fi un bun prilej de a face o radiografie completă a ceea ce gestionează instituția.

II. Valorificare expozițională (expoziții temporare și expoziții permanente). În *Caietul de obiective ...* – 4.4 *Lista programelor și proiectelor desfășurate în ultimii trei ani*, p.8, pct.5 *Program valorificare expozițională* nu există o detaliere care să permită observarea anvergurii expozițiilor sau gradul de valorificare al patrimoniului propriu. Conform datelor solicitate, în intervalul analizat MINAC a contribuit (în calitate de organizator, partener sau gazdă) la conceptul, organizarea și vernisarea unui număr de **107** expoziții (v. **Anexa II**): **31** (2 cu expunere internațională) în 2022, **51** (2 cu expunere internațională) în 2023 și **25** (2 cu expunere internațională) în 2024 (*Caietul de obiective...* include și numărul expozițiilor permanente). Dintr-un număr de 94 expoziții temporare, doar 6 sunt internaționale, MINAC fiind doar partener, și nu organizator. Muzeul a organizat sau co-organizat 69 de expoziții la propriile sedii, 13 la muzee din țară, iar alte 9

în locații din mun. Constanța. Expozițiile temporare acoperă o tematică largă, adresându-se în egală măsură necesitățile culturale ale publicului, respectiv arheologie - 32, istorie națională și internațională - 39, cartografie - 4, cartofilie - 2, artă plastică - 13, fotografie - 1, teatru - 2, bandă desenată - 1. MINAC a fost organizator și co-organizator pentru 54 expoziții, partener în 14, iar pentru alte 26 expoziții a fost gazdă. Spațiul virtual continuă să fie slab utilizat, fiind într-adevăr organizate o serie de expoziții online (în special **Exponatul lunii**), dar nu reprezintă manifestări de anvergură, concepute special în acest scop. Se observă lesne cum a fost îmbunătățită activitatea expozițională a instituției, comparativ cu mandatele anterioare, dar în continuare, în pofida valorosului său patrimoniu, MINAC nu a organizat expoziții de anvergură naționale și, mai ales, internaționale. Cea mai simplă explicație ar fi cea a lipsei fondurilor de asigurare a pieselor participante, dar deopotrivă pot fi invocate și lipsa specialiștilor dedicați, lipsa experienței etc.

III. Editare volume de specialitate, ghiduri, reviste. Instituția editează neîntrerupt din 1968 anuarul *Pontica*, în care sunt publicate studii și comunicări de istorie a Dobrogei din preistorie până în perioada contemporană. Anuarul se bucură de o bună expunere, participă la schimburi de carte cu circa 150 de instituții de profil din lume și are *website* dedicat (<https://revistapontica.com/>), iar din anul 2020 a fost reconfirmată de CNCS în categoria B. Tirajul revistei a fost în ultimii ani, în medie, de 250 exemplare (numerele 55 și 56). Informațiile conținute în *Caietul de obiective ... - 4.4 Lista programelor... pe trei ani, pag.8, pct.6*, arată că s-a reușit menținerea ritmului anual de publicare al revistei, inclusiv o serie de numere din *Supplementum* (VIII, IX, X), cu o întârziere în ceea ce privește editarea și lansarea vol. *Pontica 57* și *Supplementum (XI)*. A fost publicat constant, online pe www.minac.ro, și volumul de rezumate al Sesiunii Științifice Internaționale Pontica (55, 56, 57). Un aspect pozitiv este continuarea anuarului *Analele Dobrogei*, seria III, fiind tipărite, în intervalul analizat, numerele IV, V și VI; tirajul publicației fizice a fost redus la 100 exemplare, în acord cu gradul de difuzare al acesteia și construirea website-ului dedicat. Tipărirea ghidurilor (numai pentru Adamclisi), deși făcută constant, se face în tiraj redus, iar formatul nu este reînnoit. Publicațiile de autor nu sunt regăsite constant în programul editorial al muzeului. Un lucru pozitiv este faptul că au fost utilizate fonduri extrabugetare (AFCN, CBC, private) pentru publicarea unui număr de 11 volume. S-a reușit tipărirea unor cataloage de expoziție, iar specialiști ai instituției au contribuit la apariția unui număr de alte 7 volume, în calitate de co-autori sau editori. A continuat indexarea revistelor *Pontica* și *Analele Dobrogei* (<https://www.cceol.com/search/journal-detail?id=2687>) în baza de date internațională CEEOL, și în ICI Journals Master List (<https://journals.indexcopernicus.com/search/formjml>) - doar pentru *Pontica* (în 2022 a obținut o valoare a indexului ICV 2022 = 64,75).

Nu putem să nu constatăm, totuși, slaba prezență a volumelor de autor, cât și slaba prezență a ghidurilor expoziționale, de care publicul are nevoie, pentru obiectivele din județ, în principal. Pentru sediul central, Edificiul Roman cu Mozaic și Cetatea și Muzeul *Carsium*, trebuie așteptată finalizarea proiectelor, deci a clădirilor și amenajărilor expoziționale și ulterior elaborarea ghidurilor.

IV. Instruire personal de specialitate. Personalul muzeului a participat la un număr de 10 cursuri de perfecționare profesională, de acest program beneficiind un număr de 12 persoane. De asemenea, instituția are în prezent un număr de 8 doctoranzi. Din datele obținute de la instituție, persoana care a urmat cursul de dezvoltare web s-a pensionat, iar unul dintre restauratori a demisionat. Persoanele care au urmat cursul de conducător ambarcațiune încă nu au intrat în posesia carnetului respectiv și deși există aparatură specifică de cercetare la nivelul instituției, nu există personal calificat și atestat conform legislației în vigoare (scafandrii arheologi).

V. Cercetare arheologică sistematică. Instituția are personal angrenat în cercetare arheologică sistematică pe un număr de 10 șantiere, respectiv: Hârșova-*Carsium*, Histria, Adamclisi-*Tropaeum Traiani*, Pantelimon-*Ulmetum*, *Sacidava*, *Sucidava*, *Capidava*, *Oltina*-

Capu Dealului, Cheia, Albești. În perioada analizată, au fost efectuate cercetări pe 9 șantiere în 2022, 3 șantiere în 2023, 8 șantiere în 2024. Cele mai slabe rezultate s-au obținut pe șantierele *Ulmetum*-Pantelimon și Sacidava, fapt pentru care propunem discutarea în Consiliul Științific și Consiliul de Administrație a oportunității alocării de resurse către acestea în următoarea perioadă de management. După cum se observă din *Caietul de obiective...*, 4.5, p.8, pct.2, numărul șantiierelor arheologice finanțate total sau parțial de Ministerul Culturii, a scăzut de la an la an (3/2022; 2/2023; 1/2024), ca și cuantumul finanțării.

VI.Cercetare arheologică preventivă. Acest program este tributari ritmului de dezvoltare imobiliară din orașul și județul Constanța, instituția având marele merit de a încerca să facă față la numărul mare de solicitări anuale (314/2022; 366/2023; 290/2024¹²). Din datele conținute în Rapoartele de activitate anuale, putem extrage următoarele informații:

An	Tip contract	Nr.	An	Tip contract	Nr.	An	Tip contract	Nr.
2022	Supraveghere	183	2023	Supraveghere	185	2024	Supraveghere	23
2022	Cercetare	92	2023	Cercetare	141	2024	Cercetare	145
2022	Diagnostic	39	2023	Diagnostic	40	2024	Diagnostic	41

În schimb, nu este precizat, din numărul total de contracte încheiate: câte au fost finalizate cu raport înaintat organismelor de resort // dacă sunt contracte care se desfășoară în afara județului Constanța.

În activitatea de Arheologie preventivă au fost identificate următoarele disfuncționalități: lipsa unor depozite de tranzit pentru materialul arheologic recuperat // lipsa unei săli dedicate prelucrării în bune condiții a materialului arheologic (care să cuprindă spații de depozitare generoase, mese de lucru, acces facil la apă, materiale de protecție, sisteme informatice) // prelucrarea materialului arheologic îngreunată de numărul redus de restauratori // inventarierea materialului îngreunată de lipsa de timp a arheologilor implicați în cercetarea de teren. Situația se poate remedia parțial prin închirierea unui sediu dedicat, cu ocazia operațiunilor de relocalare a patrimoniului, prilejuite de proiectul de reabilitare a sediului din Constanța.

VII.Programe culturale cu finanțare nerambursabilă. *Caietul de obiective...* este explicit în acest sens, deși situația nu include proiectele CJC în care MINAC a avut rol de partener sau beneficiar (v. tabel mai jos). Putem doar constata atitudinea reactivă a MINAC, în cazul proiectelor finanțate cu fonduri europene, instituția neavând capacitatea sau neinteresându-se de propria accesare a acestor tipuri de finanțare.

Caietul de obiective... nu face referire la **Acțiuni științifice și culturale**, altele decât cele care fac parte din programe cu finanțare națională și internațională, organizate de, sau cu participarea MINAC, și care au fost în număr de **49** în 2022 (dintre care 2 sesiuni internaționale); **49** în 2023 (dintre care 3 manifestări internaționale); **20** în 2024 (dintre care 2 manifestări internaționale). (v. **Anexa III**)

Se poate observa că, deși cel mai atrăgător pentru public și chiar cel mai valoros din punct de vedere științific, este patrimoniul arheologic, acțiunile culturale care îl au ca subiect sunt puține, raportat la restul.

***Totodată, *Caietul de obiective...* nu prezintă **Programul de cercetare** al instituției. Din analiza datelor solicitate la instituție, rezultă că specialiștii MINAC sunt cooptați în următoarele activități de cercetare (inclusiv cele din proiecte):

An	Proiecte ¹³	Manifestări	Articole și studii publicate
----	------------------------	-------------	------------------------------

¹² În *Caietul de obiective...* cifra 490 este eronată, fiind vorba de numărul total al contractelor încheiate în 2024. Contractele executate sunt în număr de 209.

¹³ Sunt incluse toate proiectele câștigate prin competiție, în care MINAC este lider, partener sau beneficiar (AFCN, CBC, PNCA, Europa creativa, cooperare interacademică).

2022	10	56, cu 109 comunicări	55
2023	7	42, cu 94 comunicări	68
2024	6	53, cu 126 comunicări	51

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

Investiții și dotări. Se poate observa (*Caietul de obiective...*, 4.3.2, pag.6-7) că dotările substanțiale sunt rodul unor proiecte ale Consiliului Județean Constanța, MINAC neavând capacitatea de a accesa fonduri pentru investiții și dotări de amploare. De altfel, instituția este beneficiarul unor proiecte de reabilitare și dotare aplicate de ordonatorul principal de credit (v. <https://www.cjc.ro/sectiune.php?s=168>). Dotările tehnice existente (v. Caiet ..., pag.6-7) au fost făcute pe măsura necesității lor, pentru desfășurarea activităților curente, fără ca această activitate să constituie un program în sine.

Cu referire la *Reabilitare clădiri/spații MINAC*, aflăm de la 4.5 *Programul minimal...*, p.12, pct.6, că au fost făcute reparații numai la Complexul arheologic Histria și baza arheologică Murfatlar, iar la Baza arheologică de la *Ulmetum*-Pantelimon, s-a refăcut integral gardul stradal. Deși nu este specificat, din informațiile furnizate de instituție, urmează a intra în procese de reabilitare muzeele de sit de la Adamclisi și Histria, ceea ce face ca orice investiție în aceste imobile să fie minimală, în următorii ani, pentru a se evita dubla finanțare. Totuși, ritmul lent al investițiilor din proiecte va duce la o degradare a patrimoniului imobil al instituției, fapt care trebuie evitat în măsura posibilului și fondurilor alocate sau proprii.

****Caietul de obiective...* nu face referire la **Educația muzeală și programe cultural-științifice**, o lipsă, în opinia noastră, având în vedere că educația muzeală constituie unul din pilonii activității oricărui muzeu. La MINAC, un Program de pedagogie muzeală nu există, deși se poate constitui în baza parteneriatelor cu instituții de învățământ din oraș, județ și țară, iar temele programului ar putea fi structurate pe domenii precum istorie, arheologie, restaurare, prezentări interactive, programe culturale de vacanță adresate elevilor care își petrec vacanțele în oraș.

În perioada 2022 - 2024 au fost realizate protocoale de colaborare în acest sens (14/2022, 27/2023, 9/2024), dar de cele mai multe ori activitățile specifice s-au redus la vizite ghidate în muzeu sau organizarea unor activități tematice cu ocazia unor zile importante pentru istoria națională (1 Decembrie, 24 Ianuarie, 14 Noiembrie etc.). Nu s-au realizat statistici ale numărului de participanți la activitățile de educație muzeală, structura acestora din punct de vedere al vârstei, ocupației, identificarea nevoilor de informare în cadrul programului, etc.

2. Concluzii. Activitatea MINAC acoperă principalele dimensiuni ale activității unui muzeu, dar amploarea proiectelor și programelor muzeului poate fi extinsă. Programele existente pot fi păstrate, cu condiția unei organizări superioare, care să exploateze eficient resursele instituției și să conducă la realizarea obiectivelor principale ale muzeului: îmbogățirea patrimoniului muzeal, realizarea evidenței științifice a patrimoniului, clasare patrimoniului conform normelor legale, cercetarea și valorificarea științifică a colecțiilor prin organizarea de manifestări expoziționale interne și internaționale, editarea de publicații de specialitate (cataloage de colecție, cataloage de expoziție etc.), precum și facilitarea accesului publicului la patrimoniul muzeal prin diferite mijloace, inclusiv tehnice. Având în vedere starea de deteriorare a patrimoniului imobil, programul de investiții trebuie să identifice modalități de remediere care să nu vină în contradicție cu proiectele în care muzeul este implicat, dar să (cel puțin) stopeze degradarea. Este necesară o redistribuire a sarcinilor,

astfel încât lipsa de disponibilitate a unei persoane să nu perturbe un întreg sistem. Trebuie organizată modalitatea de raportare a activităților muzeului; astfel, pot fi cuantificate mai eficient rezultatele muncii specialiștilor. Nu în ultimul rând, programul de cercetare trebuie să dispună de o grilă de performanță pentru evaluarea specialiștilor, de proceduri de evaluare a activității în concordanță cu noua Lege a Cercetării nr. 183/2024, și treacă prin filtrul Consiliului Științific, în scopul creșterii performanțelor științifice la nivel individual și de instituție.

2.1.reformularea mesajului, după caz.

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

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

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

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

Îndeplinirea misiunii muzeului este strâns legată de respectarea unor valori, de reflectarea acestora în toate activitățile muzeului. Principalele valori la care muzeul aderă sunt: transparență, cooperare, interdisciplinaritate, interactivitate. Prin cooperare se urmărește îmbogățirea programelor muzeului, creșterea gradului de cercetare și cunoaștere a colecțiilor muzeului și a muncii cercetătorilor instituției în afara acesteia. Interdisciplinaritatea, concept modern, aplicabil în special în sfera cercetării științifice, este în concordanță cu noua misiune a muzeului. Interactivitatea se urmărește cu precădere în legătură cu activitatea publică a muzeului. Misiunea instituției rămâne aceeași, conform legislației în vigoare, obiectivul managementului instituțional performant pentru perioada 2025-2028 fiind acela de a sprijini transformarea muzeului în mediator cultural și în beneficiar și creator de servicii cultural-muzeale pe piața culturală și schimbarea mentalității învechite privind rolul muzeelor în societate, prin îmbunătățirea programelor privind cercetarea, conservarea și punerea în valoare a colecțiilor muzeului și a patrimoniului său.

Așadar, principalul mesaj pe care trebuie să îl transmită muzeul este cel de puternică implicare în viața comunității, în egală măsură fiind parte a comunității. De aceea, relația MINAC cu comunitatea trebuie să fie una biunivocă, muzeul trebuind să țină pasul cu transformarea societății. Mesajul nu are nevoie a fi reformulat, este unicul posibil.

Este necesară însă revenirea la semnificațiile simple ale acestuia. La nivel regional și național, MINAC poate redeveni o instituție modernă, actuală, activă, în continuă actualizare și dezvoltare, caracterizată prin transparență și dinamism.

2.2. descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii.

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

Pentru aplicarea optimă a programului propus, este imperios necesar ca managerul să dezvolte conștiința propriei apartenențe și continuități în raport cu muzeul, orientând organizarea resurselor și eforturile în activitate spre atingerea obiectivelor propuse, în consecvență cu misiunea instituției, focalizând atenția asupra bunei structurări a activității instituției și armonizarea acesteia, asupra bunei funcționări a ansamblului, bazată pe conexiunea adecvată a celorlalte niveluri manageriale tactice și operative (planuri de activitate ale secțiilor, persoanelor; anuale, trimestriale, lunare, zilnice).

Pentru perioada managerială 2025-2028 se impune o schimbare de strategie managerială, prin concentrarea eforturilor și resurselor, pentru îndeplinirea misiunii instituției, pe patru direcții principale:

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

Programele existente ale instituției sunt bine structurate, dar nu sunt complete, pentru a acoperi întregul spectru de activități, iar în cadrul programelor nu sunt prevăzute activități esențiale. De asemenea, programele iau în calcul activitățile relaționate cu sediul central al instituției (situație care se va schimba structural din 2025, clădirea urmând a intra în reabilitare, iar noul sediu, închiriat, nepermițând desfășurarea unor activități de anvergură), trecând într-un plan secundar activitățile relaționate cu punctele muzeale din județ. Ori, din analiza numărului de vizitatori, se observă cum un număr important al acestora se îndreaptă către Histria și Adamclisi, așteptând creșteri justificate la Capidava,

iar acest proces va fi amplificat, odată cu intrarea în administrarea MINAC a „Casei Hamangia” de la Cernavodă și a includerii acesteia în circuitul turistic.

Prezentăm în continuare măsuri suplimentare menite a îmbunătăți programele existente, dar cu o nouă abordare structurală:

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

În corelație cu acest program, este necesară o asigurare mai eficientă a securității patrimoniului muzeal, mai ales în lumina ultimelor evenimente. În acest scop, trebuie suplimentat numărul de camere de supraveghere în spațiile expoziționale, instalat senzori de mișcare și de fum, la toate sediile. Reabilitarea clădirii principale constituie o provocare majoră la nivelul instituției, urmând a se recoloca atât patrimoniul din expoziția de bază, cât și cel din depozite. Există un număr mare de piese arheologice (dar nu numai) restaurate, dar care nu sunt fișate și nu au primit număr de inventar; situația trebuie îmbunătățită. De asemenea, este foarte mic numărul pieselor clasate, fapt care trebuie remediat printr-o normă anuală, și constituirea unor comisii de clasare.

Evidență computerizată a documentației referitoare la patrimoniu. Programul trebuie corelat cu *Registrul electronic de evidență* și îmbunătățit cu măsuri de organizare a arhivei (cf. Legii 16/1996, pct.7, MINAC, în calitate de creator și deținător de documente, are obligativitate organizării arhivei interne). Cu ajutorul CJC se poate încerca accesarea de fonduri extrabugetare în scopul accelerării digitizării acestei documentații, organizării arhivei, dar și digitalizării fondurilor documentare ale muzeului.

Informatizarea fondului de carte din biblioteca MINAC. Program care trebuie continuat; poate fi utilă achiziționarea unui program informatic cu mentenanța aferentă. În ceea ce privește introducerea de date, o soluție ar fi colaborarea cu Facultățile de Istorie locale, pentru trimiterea de studenți în practică.

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

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

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

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

- publicul a remarcat lipsa unui sector expozițional dedicat perioadei otomane (această lacună poate fi remediată la viitoarele expoziții permanente de la muzeele *Axiopolis* și *Carsium*); de asemenea, organizarea fie și a unor expoziții temporare în colaborare cu uniunile minorităților naționale poate spori gradul de atractivitate al muzeului în rândul vizitatorilor;

Considerăm utilă dezvoltarea parteneriatelor expoziționale cu instituții muzeale din țară și din străinătate (în funcție de fonduri) și creșterea numărului de expoziții temporare organizate de MINAC la sediul altor muzee.

Expoziții temporare pot fi amenajate și în punctele muzeale din județ. În primul rând, va trebui amenajat spațiul expozițional al punctului de informare turistică de la Capidava, în cursul acestui an. Pentru Histria și Adamclisi, este sustenabilă ideea amenajării a două expoziții temporare anual. Tot în 2025 trebuie regândite conceptele expoziționale de la sediul din str. Arhiepiscopiei nr.7, Mormântul pictat hypogeu și Edificiul roman cu mozaic (care urmează a fi predat probabil în trim. III către MINAC).

III. Editare volume de specialitate, ghiduri, reviste. Ritmul acestui program trebuie menținut, având în vedere aprecierea de care se bucură cele două anuare ale muzeului, *Pontica* și *Analele Dobrogei*, care valorifică editorial rezultatele cercetărilor efectuate în domeniu de specialiștii instituției, dar și a altor specialiști din țară și străinătate. Este de dorit ca specialiștii muzeului să contribuie cu propriile volume la acest program, instituția asigurând publicarea în colecția *Bibliotheca Tomitana*, îngrijită de muzeu. Pentru cetatea Capidava și muzeele din Cernavodă și Hârșova vor trebui concepute ghiduri de prezentare, odată finalizate activitățile de mutare în noile sedii și amenajate expozițiile de bază, lucru valabil și pentru Mormântul pictat hypogeu și Edificiul roman cu mozaic. La Histria și Adamclisi, chiar dacă amenajarea expozițiilor de bază nu va suferi modificări, este de dorit schimbarea formatului și aspectului ghidurilor, făcându-le mai atractive pentru public. Este încă „timidă” publicarea cataloagelor de colecție (statuaria, sticlă, opaițe, pipe etc.), precum și a cataloagelor de expoziție.

IV. Instruire personal de specialitate. Trebuie asigurată, în continuare, formarea profesională a angajaților care nu au beneficiat până în prezent de cursuri de perfecționare, cu precădere cei nou angajați. De asemenea, specialiștii trebuie încurajați să urmeze forme complementare de perfecționare profesională, precum studii doctorale sau post doctorale.

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

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

VI. Cercetare arheologică preventivă. Depinde de ritmul de dezvoltare imobiliară. Instituția poate contribui prin solicitarea de noi posturi de arheologi, având în vedere numărul mare de solicitări, precum și asigurarea logisticii solicitate de către specialiști.

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

Lecțiile deschise de istorie, în medii virtuale sau fizic, începute în perioada 2022-2024, dar cu potențial de creștere, susținute de specialiștii MINAC, pot suplini numărul redus de ore de istorie din programa școlară, și prezenta, într-un mod mai atractiv și mai puțin didactic,

aspecte esențiale ale istoriei poporului român, contribuind astfel la funcția educativă a muzeului.

Educația muzeală și dezvoltarea de public poate deveni un program în sine, adiacent activităților cultural-științifice. Activitățile minimale anuale vor avea la bază principiul diversității culturale, fiind create în beneficiul tuturor cetățenilor din localitate, fără deosebire de naționalitate, categorie socială, convingeri religioase sau opinii politice; oferirea de proiecte și activități științifice și culturale diverse, în scopul creșterii gradului de acces și de participare a cetățenilor la viața culturală; educația permanentă și formarea profesională continuă de interes comunitar, în afara sistemelor formale de educație.

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

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

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

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

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

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

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

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

- Transparența** (activitățile desfășurate în exercitarea atribuțiilor funcțiilor lor sunt publice);
- Corectitudine** (dovedirea bunei-credințe și îndeplinirea conformă a sarcinilor de serviciu);
- Profesionalism** (obligația de a îndeplini atribuțiile de serviciu cu responsabilitate, competență, eficiență, corectitudine și conștiinciozitate);
- Integritatea morală** (nu se poate solicita/accepta vreun avantaj ori beneficiu moral sau material);

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

Prezentare. Regulamentul de organizare și funcționare (R.O.F.) al MINAC, aprobat prin H.C.J.C. nr.101/29.05.2024 precizează modul de desfășurare a activității sale la art.2 și 4 (v. https://www.cjc.ro/dyn_doc/Hotarari/2024/101.pdf).

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

Conform prevederilor art.4 din *Ordonanța de Urgență nr. 189 / 2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură*, aprobată cu modificări și completări prin *Legea nr.269 / 2009 privind managementul instituțiilor de spectacole sau concerte, muzeelor și colecțiilor publice, bibliotecilor și așezămintelor culturale de drept public*, managerul – director general asigură conducerea instituției, coordonând derularea programelor asumate de acesta în domeniul specific de activitate prin proiectul de management și răspunde de executarea obligațiilor asumate prin contractul de management încheiat, cu respectarea clauzelor organizatorice, tehnice și financiare convenite. Este evaluat periodic, în condițiile legii, în vederea verificării modului în care au fost realizate obligațiile asumate prin contractul de management, în raport cu resursele financiare alocate. Instituția muzeală funcționează structurată pe secții, compartimente și un laborator. Structura organizatorică a muzeului este conformă organigramei, secțiile fiind conduse de către un șef de secție. Numărul maxim de posturi aprobate este de 85.

Personalul muzeului cuprinde:

1. **personal de conducere:** Manager – director general, Contabil Șef, Șefi de Secție, Secretar Științific;

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

I. Aparatului de specialitate: realizează obiectul de activitate al instituției, respectiv activitatea de bază și este format din: Secția *Muzeografie și muzee locale*, Secția *Arheologie preventivă*, Secția *Cercetare - dezvoltare*, Secția *Evidență și documentare patrimoniu cultural*, și

II. Aparatului funcțional: reprezentat prin Compartiment Contabilitate, Resurse Umane și Salarizare și Compartimentul Administrativ.

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

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

Consiliul Științific, organism colegial cu rol consultativ în domeniul cercetării științifice, organizării sau structurării serviciilor, colecțiilor muzeale și activităților culturale, are în componență specialiști din instituție cu recunoaștere unanimă în mediul științific/academic: secretarul științific al instituției, care este și președintele Consiliului științific; cinci reprezentanți ai personalului de specialitate din instituție, cu activitate științifică recunoscută; secretar științific.

În baza R.O.F. și cu respectarea reglementărilor legale în vigoare privind raporturile de muncă, managerul adoptă, printr-o decizie internă, *Regulamentul de Ordine Internă* (R.O.I.) al instituției. La momentul redactării acestui proiect, R.O.I.-ul muzeului era în procedură de verificare, urmând a fi supus dezbaterii Consiliului de Administrație și ulterior adoptat și pus în practică (probabil trim. II). La baza întocmirii sale stau, în principal, următoarele acte normative: *L. 53/2003 – Codul muncii*, *L. 319/2006 (SSM)*, *L. 153/2017 (salarizare)*, *OUG 57/2019-Codul administrativ*, *L. 62/2011 (dialog social)*. Prin R.O.I. se reglementează raporturile de muncă individuale dintre MINAC și salariații săi, regulile privind protecția, igiena și securitatea în muncă, drepturile și obligațiile angajatorului și ale salariaților, procedura de soluționare a cererilor sau reclamațiilor individuale ale salariaților, procedurile concrete privind disciplina muncii, abaterile disciplinare și sancțiunile aplicabile ș.a. În cadrul relațiilor de muncă funcționează principiul egalității de tratament față de toți salariații. Orice discriminare, de orice natură, bazată pe criterii de sex, orientare sexuală, caracteristici genetice, vârstă, apartenență națională, rasă, culoare, etnie, religie, opțiune politică, origine socială, handicap, situație familială, este interzisă. Astfel, prin R.O.I. se stabilesc norme de conduită și de disciplină interioară, din momentul stabilirii raporturilor de serviciu în cadrul MINAC și până la încetarea acestor raporturi.

Actele normative incidente funcționării și activității MINAC sunt: *HCJC nr. 101/29.05.2024 privind aprobarea Organigramei, Statului de funcții și Regulamentului de Organizare și Funcționare al MINAC* // *OUG nr. 63/2010 pentru modificarea și completarea Legii nr. 273/2006 privind finanțele publice locale, precum și pentru stabilirea unor măsuri financiare* // *Legea - cadru nr. 153/2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice* // *Legea muzeelor și a colecțiilor publice nr. 311/2003*, republicată, cu modificările și completările ulterioare, care reglementează regimul juridic general, clasificarea și principiile organizării și funcționării muzeelor și colecțiilor publice // *Legea nr. 182/2000 privind protejarea patrimoniului cultural național mobil* // *Legea nr. 422/2001 privind protejarea monumentelor istorice* // *OUG nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură*, aprobată cu modificări și completări prin *Legea nr. 269/2009 privind managementul instituțiilor de spectacole sau concerte, muzeelor și colecțiilor publice, bibliotecilor și așezămintelor culturale de drept public* // *OUG 57/2019 privind Codul Administrativ* // *Legea 53/2003 - Codul Muncii* și *Contractul Colectiv de Muncă* (cel în uz expiră în 2026).

Prin raportare la clasificarea activităților din economia națională – CAEN – activitatea principală a MINAC este cea specifică muzeelor (cod CAEN 910 „activitățile bibliotecilor, arhivelor, muzeelor și altor activități culturale”). Potrivit structurii sale, realizează activități specifice instituțiilor muzeale, conform codurilor CAEN: 9102 (Activități ale muzeelor); 9103 (Gestionarea monumentelor, clădirilor istorice și a altor obiective de interes turistic); 7220 (Cercetare-dezvoltare în științe sociale și umaniste).

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

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

Dimensiunile schemei de personal ale MINAC sunt corelate cu dimensiunile activităților instituției și cuprinde un număr de posturi și nivele ierarhice relaționate cu următorii parametri: volumul cercetărilor arheologice (sistematice și preventive), mărimea

patrimoniului deținut, totalitatea activităților științifice, culturale și muzeale. La rândul lor, aceste activități trebuie corelate cu resursele financiare disponibile la nivel de instituție, în primul rând subvenția anuală alocată de ordonatorul principal de credit, Consiliul Județean Constanța. Astfel, organigrama instituției este reprezentarea schematică a articulării funcționale a muzeului, prin numărul posturilor existente și structurarea pe nivele organizaționale.

Analiza funcționalității: determinarea gradului în care structura organizatorică este stabilită corespunzător cu obiectivele asumate; evidențierea capacității structurii organizatorice de a acoperi necesitățile de funcționare; adaptabilitatea structurii organizatorice la modificări externe.

Disfuncționalități identificate: funcționarea neorganizată a Consiliului de Administrație (ex. ordine de zi neanunțată cu 48 de ore înainte); componența Consiliului Științific (nu face parte din structură personalități marcante ale domeniului sau de la instituții prestigioase; este cooptat un singur membru de la Facultatea de Istorie a Universității Ovidius Constanța); funcționarea deficitară a unor elemente importante: secțiile nu au planuri de management proprii; relațiile publice sunt administrate haotic; componența secțiilor poate fi îmbunătățită (calificarea membrilor acestora nu corespunde întotdeauna misiunii profesionale a secțiilor). Disfuncționalitățile constatate demonstrează că structura organizatorică stabilită corespunde parțial obiectivelor instituției și nu este adaptată la modificările intervenite în exteriorul ei.

R.O.I. trebuie aplicat cât mai repede posibil, funcționarea acestuia corelată cu Codul de Etică și Integritate (care, la rândul său, poate fi îmbunătățit).

Din totalul de 16 standarde aferente sistemului de control intern/ managerial reglementat prin *OSGG nr. 600/2018 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice*, au fost statuate un număr de 38 de proceduri operaționale și de sistem, pentru Resurse umane (4), Activități muzeu (2) și Contabilitate (13), Proceduri de sistem (19) (v. **Anexa IV**), dar cu siguranță necesarul acestora la nivel de instituție nu a fost atins. De asemenea, sunt necesare revizii ale POS și PS în uz, pentru adaptarea acestora la mediul de lucru și legislativ în continuă schimbare. Controlul intern managerial nu își îndeplinește în totalitate funcțiunile, nu toate activitățile MINAC dispun de proceduri specifice pentru desfășurare a acestora în condiții de transparență, eficiență și siguranță.

Precizăm că MINAC nu are constituit un Compartiment de audit public intern.

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

Disfuncționalități identificate: deși organizarea este echilibrată, se constată lipsa unor structuri funcționale de promovare, educație muzeală, dar și administrativă. Dintr-un total de 85 posturi alocate, conform organigramei actuale, structura personalului este formată din: personal de conducere (8%), personal de specialitate (72%) și personalul funcțional și de execuție (20%). Analiza indică necesitatea restructurării personalului (în sensul relocării între secții) și revizuirea politicii de resurse umane, pentru acoperirea unor poziții deficitare. Relaționat cu aceste poziții deficitare, o parte din sarcinile de serviciu care ar reveni titularilor acestora ar putea fi suplinite, secvențial, prin activitatea voluntarilor. Pe de altă parte, diversificarea activităților și creșterea volumului de muncă face necesară creșterea numărului de posturi alocate muzeului, în special posturi relaționate cu arheologia și noile tehnologii (web developer, grafician, PR, designer, restauratori, muzeografi la noile puncte expoziționale create în teritoriu).

2. propuneri privind modificarea reglementărilor interne;

În fapt MINAC nu se conformează decât parțial prevederilor *Legii 311/2003 republicată*, cu modificările ulterioare, având în vedere că nu s-a îndeplinit procedura de acreditare ca instituție muzeală potrivit art.18, al. 4 din legea sus-amintită. MINAC nu

figurează pe lista Ministerului Culturii cu privire la Acreditare/Reacreditare muzee/Colecții publice (<https://www.cultura.ro/resurse-patrimoniu-cultural>). Procedura este obligatorie pentru toate muzeele din România și cu atât mai mult pentru un muzeu de interes național.

Pe de altă parte MINAC nu se conformează nici H.G nr. 477/2019¹⁴, având în vedere că în acest moment nu a fost realizată procedura de reacreditare ce i-ar putea oferi posibilitatea participării la activitățile de cercetare – dezvoltare finanțate din fonduri publice.

Prin urmare, respectarea procedurilor instituite de cele două acte normative invocate trebuie să devină obiective strategice prioritate în perioada 2025-2028. Pentru realizarea acestor obiective se impune modificarea structurală a Organigramei MINAC și implicit a R.O.F. prin crearea unor structuri și mecanisme eficiente ce trebuie contribuie la îndeplinirea funcțiilor principale ale instituției muzeale: gestionarea, evidența, cercetarea, dezvoltarea, protejarea, conservarea și restaurarea patrimoniului propriu; punerea în valoare a patrimoniului propriu. De asemenea, se are în vedere dezvoltarea continuă a unei culturi organizaționale.

Principiile care stau la baza propunerilor de modificare sunt sunt:

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

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

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

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

Pentru perioada managerială 2025 – 2028 se propune:

a) Restructurarea funcțională:

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

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

Prezentele propuneri vizează o nouă structură organizatorică realizată printr-o mai bună adaptare la activitatea specifică a instituției și prin regrupare compartimentelor de lucru, care să asigure o mai mare responsabilizare și o mai bună implicare a factorilor de răspundere din instituție. Concret, propunem transformarea Secției Cercetare-Dezvoltare în Secția *Cercetare și Dezvoltare Proiecte*, și completarea condițiilor necesare șefiei de secție. Noua secție propusă va avea 2 compartimente funcționale: „Compartiment Cercetare și Dezvoltare Proiecte și „Compartiment Istorie Modernă și Contemporană”. La

¹⁴ H.G. nr. 477/2019 aprobă *Normelor metodologice pentru evaluarea în vederea acreditării institutelor naționale de cercetare-dezvoltare, din 04.07.2019* și înlocuiește H.G. nr. 1062/2011, care la rândul său înlocuiește H.G. nr. 551/2007. Art. 2, al. (2) prevede că: „Acreditarea se acordă pe o perioadă de cel mult 5 ani”.

flexibilizarea schemei organizatorice la nivel decizional se adaugă și o mai bună gestionare a personalului. Potrivit noii organigrame, propusă pentru perioada de management 2025-2028, dimensionarea schemei de personal va rămâne la 85 de posturi (7 posturi de conducere). În măsura posibilităților, se vor solicita posturi de la CJC, pentru dezvoltarea Secției *Arheologie preventivă* și Muzeografie și Muzeu local, iar pentru „Compartimentul de Promovare și Educație muzeală” preconizăm o scindare, în „Compartiment de pedagogie muzeală” și „Compartiment de marketing cultural”, în funcție de disponibilitatea CJC de a aloca noi posturi pentru MINAC. (v. **Anexa V**)

Conducerea unor compartimente precum Promovare și Educație muzeală, Istorie modernă și contemporană, Administrativ (structură menită să asigure buna administrare și întreținere a patrimoniului instituției), dar și a „Laboratorului Zonal de Restaurare și Conservare” presupune desemnarea unor coordonatori, nu a unor șefi de structuri care vor ocupa funcția prin concurs. Structura administrativă a „Laboratorului Zonal de Restaurare și Conservare” este justificată prin intenția noastră de reacreditare a acestuia, pentru o eventuală dotare prin accesare de fonduri naționale sau comunitare

b) Restructurarea normativă:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Situația existentă. Numărul de posturi aprobate în statul de funcții este de 85, numărul de posturi în plată fiind 73. Nu sunt, în acest moment, proceduri declanșate pentru ocupare de posturi prin concurs. Personalul instituției este distribuit în 4 secții și 2 compartimente. Există 7 funcții de conducere (director, secretar științific, contabil șef, 4 șefi de secții). Din punct de vedere al specializării profesionale, personalul MINAC cuprinde următoarele categorii: muzeografi, conservatori (S+M), restauratori (S+M), cercetători, arheologi, gestionar-custode, educator muzeal, economiști, referenți (resurse umane, secretariat, administrativ, tehnic), inspector achiziții, informatician, muncitori calificați, îngrijitori, supraveghetori. 2 posturi sunt temporar vacante, prin concediu maternal și detașare. Menționăm și că în ultimile 6 luni un post de restaurator și unul de gestionar-custode, proaspăt ocupate prin concurs, s-au vacantat prin demisii.

Schema de personal propusă. Pentru perioada imediat următoare, posturile libere urmează a fi scoase la concurs, inclusiv cele două posturi vacante de șefi de secție.

Astfel, se propune următoarea organizare a secțiilor, din punct de vedere al personalului existent și care urmează a fi angajat (v. **Anexa VI**):

a.Secția Cercetare și Dezvoltare Proiecte. 1 post conducere, 10 execuție (8 cercetători, 1 conservator, 1 muzeograf); 8 posturi ocupate, 3 vacante (urmează a fi scoase la concurs); cuprinde „Compartimentul de Istorie Modernă-contemporană” (1 post) și „Compartimentul (propus) Cercetare și Dezvoltare de Proiecte Științifice și Culturale (9 posturi), cu coordonatori desemnați de manager, neremunerați suplimentar; se are în vedere solicitare la CJC pentru completarea numărului de posturi în „Compartimentul Istorie Modernă-Contemporană” (1 conservator, 1 restaurator hârtie), având în vedere că acest compartiment gestionează circa 15.000 repere muzeografice.

b.Secția Arheologie Preventivă. 1 post conducere, 14 execuție (3 cercetători, 7 muzeografi, 3 arheologi, 1 referent-tehnician întocmire devize), grupate în cadrul structurii „Compartiment Arheologie preventivă”; 14 posturi ocupate, 1 vacant (urmează a fi scos la concurs); se are în vedere suplimentarea numărului de posturi cu 2 arheologi; se are în vedere și angajarea cu contract de prestări servicii (PFA) pentru proiecte punctuale, de peste 3 luni durată.

c.Secția Muzeografie și muzee locale. 1 post conducere, 22 execuție (4 muzeografi, 3 conservatori, 8 supraveghetori, 3 gestionari custode, 1 educator muzeal, 1 analist programator, 1 referent-secretar, 1 tehnoredactor); 20 posturi ocupate, 3 vacante (urmează a fi scoase la concurs); cuprinde „Compartimentul de Promovare, Marketing și Educație muzeală” (4 posturi), cu coordonator desemnat (propunere de extindere), „Compartimentul Muzee locale”, cu coordonator desemnat și „Compartimentul (propus) Muzeografie”, cu coordonator desemnat. Este o secție complexă, având în vedere că gestionează și punctele muzeale din județul Constanța. Având în vedere multiplele proiecte de reabilitare a patrimoniului imobil al instituției, preluarea în administrare a Mormântului pictat, personalul de supraveghere și cel de specialitate trebuie suplimentat, inclusiv cu ghizi (de sezon sau permanenți) și în special la Capidava, obiectiv mare cu personal subdimensionat și la Hârșova, unde patrimoniul muzeal se va extinde. Este necesar și personal de mentenanță, angajat sezonier, având în vedere dimensiunea

complexelor gestionate. Este necesară angajarea de personal la Compartimentul de Promovare și Educație muzeală (web developer, PR, educator muzeal/pedagog), având în vedere nivelul redus al acestor activități la nivelul instituției (trebuie revitalizată misiunea de educație a publicului).

d. Secția Evidență și documentare patrimoniu cultural. 1 post conducere, 16 execuție (1 muzeograf, 2 gestionari custode, 5 conservatori, 8 restauratori); 14 posturi ocupate, 2 vacante (se vor scoate la concurs); se are în vedere suplimentarea numărului de posturi (2 conservatori, 2 restauratori); cuprinde „Compartimentul Evidență și documentare patrimoniu cultural” și „Laboratorul zonal de restaurare și conservare”, unde este necesară pregătirea schimbului de generații și specializări noi (lipsește personal specializat în piatră, lemn, hârtie).

Pe lângă secții, sunt constituie (și funcționale):

„Compartimentul Administrativ”, în subordinea directă a managerului, cu coordonator desemnat (7 posturi ocupate: 3 muncitori, 3 îngrijitori, 1 referent-administrator).

„Compartimentul Contabilitate Resurse umane și Salarizare” care cuprinde 10 posturi ocupate (4 economiști, 3 casieri, 1 inspector achiziții, 1 referent personal), fiind condus de contabil șef; nu este necesară angajarea de personal nou.

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

Raportat la volumul de activități desfășurate de personalul MINAC, și în special cele de arheologie preventivă, personalul este subdimensionat față de complexitatea și multitudinea sarcinilor care trebuie rezolvate concomitent; instituția are în acest moment deficit de personal în zone critice de activitate: conservare-restaurare, expoziții, educație muzeală, marketing cultural etc. Până la aprobarea dată de Consiliul Județean Constanța pentru mărirea schemei de personal, necesitățile urgente pot fi rezolvare prin angajarea de personal pe durată determinată (de preferat studenți la istorie, pentru eventuala selectare a unor viitori angajați ai MINAC)¹⁵ sau de personal contractual (PFA). O altă soluție o constituie ocuparea temporară a unor posturi vacantate temporar din diferite motive (concediu de maternitate, motive medicale ș.a.), când situația o permite.

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

Specializare personal. În intervalul 2022-2024 au urmat cursuri de perfecționare un număr de 12 angajați, respectiv Conducere ambarcațiune¹⁶ (2), Muzeografie generală (1), SCIM (1), Dezvoltare web (1), Conservare (2), CFP (1), Achiziții (1), Restaurare (2), Electrician (1). Din anii anteriori, 2 conservatori au participat la cursurile de specializare, dar nu au susținut examenele finale (nu au obținut atestatele).

Pentru perioada 2025 – 2028 se propune, după scoaterea la concurs a posturilor vacante și ocuparea acestora:

- definitivarea situației celor 2 conservatori menționați anterior;
- trimiterea unui număr de 2 muzeografi și 2 conservatori pentru a urma cursuri de perfecționare în domeniu (Conservarea preventivă a colecțiilor; Prelucrare, catalogare, dezvoltare colecții; Gestionarea situațiilor de risc extrem pentru patrimoniul cultural; Programe educative în muzee; Cercetare de public / Educația adulților în instituții de cultură);

¹⁵ La nivelul instituției se constată o situație care se va acutiza în anii următori: lipsa personalului de vârstă tânără, care să poată fi format în timp și să preia sarcinile specifice activității muzeale, în momentul în care generația actuală (48-52 ani) va ieși *in corpore* la pensie.

¹⁶ MINAC a fost dotat cu o ambarcațiune RIB Gala Viking V650FH, în cadrul proiectului TREASURE al Consiliului Județean Constanța.

- trimiterea a doi restauratori la cursuri de specializare;
- trimiterea unui arheolog la cursuri de specializare în topometrie;
- trimiterea referentului de resurse umane și inspectorului achiziții la cursuri de specializare.

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

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

În intervalul 2022-2024, situația promovării personalului este următoarea:

2022	2023	2024
8 (1 arheolog, 4 muzeografi, 1 conservator, 1 restaurator, 1 casier)	5 (1 tehnoredactor, 2 muzeografi, 1 conservator, 1 educator muzeal)	6 (2 cercetători, 2 gestionari custode, 2 restauratori)

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

Puncte tari: -resursă umană calificată (57 salariați au studii superioare; 25 doctori și 8 doctoranzi în științe istorice); -competența științifică; -disponibilitatea de adaptare a resursei umane; - disponibilitatea către parteneriate și colaborari cu instituții similare din țară și din afara țării; -bunele relații de colaborare cu specialiști din alte instituții similare din țară și străinătate;

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

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

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

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

Clădirea are subsol, parter, etaj I, etaj II, etaj III și pod. Există și o curte interioară. Nu dispune de parcare exterioară, datorită regimului exclusiv pietonal al Pieței Ovidiu.

Suprafața utilă a muzeului este de 3622,77 mp, iar suprafața totală de 5128,23 mp. La subsol (s.u. 819, 31 mp) sunt amenajate cele două depozite ale instituției. La parter se află spațiul de primire a vizitatorilor, 2 săli de expoziție (Sticlă și Tezaur), 1 birou, 1 sală manifestări, 2 grupuri sanitare; tot aici sunt amenajate punctul de vânzare bilete și suveniruri și punctul de monitorizare CCTV. La etajul I se află principala structură expozițională a instituției, pe o s.u. de 1016,25 mp fiind amenajată cronologic expoziția de bază. Tot aici se află sala de festivități Aula „Adrian Rădulescu” (Sala Pictată), decorată cu frescă. La etajul II, cu s.u. 879,58 mp, reamenajat parțial în 2016-2017, este organizată (în 3 săli) expoziția dedicată perioadei comuniste, restul spațiilor fiind dedicate unor expoziții temporare sau activități culturale. Așadar, spațiul expozițional este utilizat doar în proporție de circa 65%. La etajul III, care este separat de spațiul expozițional, cu s.u. de 819,42 mp, sunt amenajate 15 birouri pentru angajați. Tot de aici pleacă un mic spațiu amenajat ca pod, de unde se poate urca în turnul clădirii. În subsolul clădirii este organizat un punct termic; în anii '90, prin hotărâre de Consiliu Județean, spațiul a fost pus la dispoziția R.A.D.E.T., care l-a intabulat, astfel că MINAC nu poate controla consecințele avariilor care ar putea avea loc în acest spațiu, țevile de transport al agentului termic trecând prin spațiile de depozitare. Consolidată parțial în 2010-2012 prin proiectul „Hiperb” (amenajarea curții interioare și pereților aferenți, stâlpi de rezistență), clădirea prezintă o serie de deficiențe majore, fapt pentru care este subiectul unui proiect de reabilitare al Consiliului Județean Constanța.

Analiza. Proiectul de reabilitare¹⁷ a intrat în faza de licitare a execuției. În vederea implementării proiectului, în luna noiembrie 2024 personalul instituției s-a mutat într-o nouă clădire, închiriată (adresa str. Arhiepiscopiei nr.7), urmând ca în trim. II și III al anului 2025 să fie mutat și patrimoniul existent în expoziția de bază și depozite, pentru a se preda constructorului un amplasament liber de sarcină, conform cerințelor CJC din adresa nr. 2806/29.01.2024 (MINAC nr. 431/02.02.2024). Urmează ca în trim. II-III/2025 să fie mutat și patrimoniul existent aici. Între timp, a fost demarată, punctual, activitatea de împachetare a patrimoniului din expoziția de bază și s-au organizat 5 (cinci) licitații pentru închirierea unui spațiu adecvat de depozitare a patrimoniului muzeal.

➤ În vecinătatea sediului central se află amenajată clădirea de protecție a Edificiului roman cu mozaic - monument *in situ* (spațiu expozițional), care este de asemenea subiectul unui proiect de reabilitare¹⁸, aflat în faza finală.

Analiza. Deși proiectul de reabilitare propus nu este atotcuprinzător, implementarea lui va rezolva probleme majore de protecție a monumentului. Probabil în trim. III clădirea reabilitată va fi redată în administrarea MINAC, urmând a se realiza conceptul expozițional și ulterior punerea în circuitul de vizitare (trim. IV).

➤ A fost predat în administrarea MINAC, prin HCJC 199/29.11.2024 (https://www.cjc.ro/dyn_doc/Hotarari/2024/199.pdf), obiectivul Mormântul pictat hypogeu¹⁹. Este în curs de elaborare conceptul expozițional, urmând ca monumentul să fie pus în circuitul de vizitare în cursul lunii martie 2025.

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

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

Analiza. În perioada 2022-2024 au fost efectuate o serie de reparații la unul din depozite, Casa Paznicilor, acoperișul muzeului, s-au pus uși și ferestre la Casa Mixindril. Spațiul

¹⁷ Reabilitarea Muzeului de Istorie Națională și Arheologie Constanța (SMIS 116053).

¹⁸ Restaurare, conservare, amenajarea și punerea în valoare a Edificiului roman cu mozaic (SMIS 116049)

¹⁹ Proiect CJC Salvarea și punerea în valoare a Mormântului pictat Hypogeu (SMIS 116048).

expozițional a fost renovat și reamenajată minimal expoziția. Consiliul Județean Constanța a propus un proiect de reabilitare atât a muzeului, cât și a cetății, proiect care se află în faza de avizare S.F. Este necesară instalarea unui sistem CCTV și antiefracție și repararea alimentării cu energie electrică în cetate.

➤ Muzeul *Tropaeum Traiani*, situat în localitatea Adamclisi – spațiu expozițional, regim P+1, cu o suprafață construită de 1131 mp și un teren aferent de 2131 mp. Întregul ansamblu arheologic de la Adamclisi mai include și: cetatea *Tropaeum Traiani*, cu o suprafață de 24.4769 mp, incluzând parcare și casa paznicului; Monumentul triumfal *Tropaeum Traiani*, pe a cărui suprafață totală de 70.416 mp se găsesc clădiri administrative, parcare, drumuri acces, centru informatic și Altarul funerar, cu o suprafață de 3306 mp.

Analiza. Monumentul Triumfal a fost reabilitat în perioada 2012-2013 printr-un proiect cu fonduri POR. Din terenul aferent Monumentului, 30342 mp au fost dați în concesiune către RAJA Constanța în 2010, prin HCJC 385, situație clarificată în actele contabile ale muzeului. Pentru cetate se caută soluții de finanțare pentru reabilitarea acesteia și repunerea în circuitul turistic. Muzeul²⁰, deși subiect al unor reparații în anii 2018-2019, are în continuare probleme cu izolația acoperișului și sistemul de scurgere al apelor pluviale. La Casa Arheologilor s-a montat instalația electrică, fiind necesară identificarea unui mod de branșare la energie electrică (cablu tras din sat, panouri solare, etc.). Este necesară instalarea unui sistem CCTV și antiefracție la muzeul de sit.

➤ Muzeul *Carsium*, situat în localitatea Hârșova, str. Revoluției nr. 27, clădire închiriată – spațiu expozițional și birouri ale personalului; în Hârșova există și o bază arheologică, proprietate a muzeului. Va fi dată în administrarea muzeului și cetatea *Carsium*, aflată în prezent în proces de reabilitare printr-un proiect CJC²¹.

Analiza. Se așteaptă mutarea muzeului într-o clădire monument istoric care este în curs de renovare printr-un proiect al Primăriei Hârșova (axa CBC Ro-Bg), proces care s-a întârziat în principal din pricina blocajelor bugetare. Este posibil să fie finalizat în 2025. După finalizare, va trebui mutat patrimoniul muzeal în noua clădire. Ulterior mutării, se poate ajusta situația patrimonială prin vânzarea casei deținute de MINAC în Hârșova (clădirea veche începe să genereze costuri de întreținere care, fără o reabilitare substanțială, vor crește de la an la an). Finalizarea proiectului de reabilitare și includerea în circuitul turistic a cetății *Carsium* (trim. III/2025), cumulat cu funcționarea noului muzeu, ar putea da un nou impuls activității istorico-arheologice de la Hârșova, aici funcționând un șantier-școală al Universității Ovidius Constanța în anii '90 – 2000.

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

Analiza. Spațiul a fost transformat într-un centru cultural dedicat civilizației Hamangia, în cadrul proiectului Interreg Ro-Bg *Restaurarea patrimoniului cultural comun unic și promovarea produsului turistic comun „Hamangia – prima civilizație a Europei vechi”*, în care MINAC a asigurat expertiză științifică și piese de patrimoniu pentru amenajarea expoziției. O parte din patrimoniul vechiului muzeu a fost transportat la MINAC, urmând a fi readus în momentul în care Primăria locală va pune la dispoziție un nou spațiu pentru amenajarea muzeului orașului, iar o altă parte a fost integrată spațiului muzeal Centrul Hamangia și Atelierul Olarului.

²⁰ Clădirea Muzeului *Tropaeum Traiani* din Adamclisi este propusă pentru programul ELENA (reabilitare energetică), reparațiile necesare urmând a se face prin această linie de finanțare (urmează a se semna contractul în anul 2025, execuția fiind programată în perioada 2026-2028).

²¹ *Restaurarea, conservarea, amenajarea și valorificarea cultural - artistică a cetății Carsium (Hârșova)* (SMIS 116054)

➤ *Complexul rupestru de la Basarabi – Murfatlar* – monument *in situ*, închis pentru vizitare; suprafața totală a ansamblului este de 8.508 mp, iar a monumentului de 1961 mp; baza arheologică include două clădiri, cu s.u de 218 mp;

Analiza. Complexul rupestru necesită reparații urgente, pentru a se stopa degradarea accelerată a acesteia. Din galeriile E au rămas doar pereții coșcoviți, iar în bisericile B1, B3 și B4, precum și în camera C1, pereții se exfoliază. Actuala clădire de protecție, nefinalizată, a fost construită în anii '70. La începutul anilor 2000 a fost realizată o structură de protecție din lemn și carton, care între timp s-a stricat parțial. În intervalul 2022-2024 muzeul a făcut reparații, la această structură, din fondurile proprii, reușind stoparea temporară, dar nu și remedierea stricăciunilor deja produse. Fără noi investiții, roca naturală a complexului, foarte friabilă (cretă) se degradează constant, ca urmare a succesiunii ciclurilor umiditate/uscăciune, dilatare/contractie. Apele pluviale scurse, în urma stricării structurii de protecție, afectează, de asemenea, monumentul.

Consiliul Județean Constanța dorește accesarea de fonduri CNI pentru reabilitarea și protejarea monumentului, fiind necesară o sumă estimată de 33 milioane euro. În bază se repară, în regie proprie, clădirea principală, o parte din materiale fiind achiziționate din fonduri CJC în 2019. Tot în bază sunt depozitate o serie de materiale care provin din depozitele clădirii centrale, pentru pregătirea acesteia de reabilitare.

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

Analiza. Casa cumpărată și transformată în bază arheologică a fost renovată cu fonduri proprii. A fost refăcut, în 2024, gardul stradal, cu fonduri CJC. Spațiul este funcțional și nu necesită investiții majore în următorii 3-4 ani. Cetatea este subiect al cercetărilor arheologice (reluat, după etapa Vasile Pârvan de la începutul secolului XX) din 2004, fiind prematur a se depune solicitări de finanțare pentru reabilitare sau restaurare.

➤ *Cetatea Capidava, punctul de informare turistică și baza arheologică*;

Analiza. Cetatea²² a fost predată în administrarea MINAC în 2021. A intrat în circuitul turistic, dar nu s-a reușit montarea unor panouri informative (cele prevăzute în proiect nu sunt potrivite). La Punctul de Informare Turistică au fost efectuate o serie de intervenții post-garanție; au fost organizate o serie de evenimente culturale, dar nu s-a reușit amenajarea unui punct expozițional. Baza arheologică necesită o serie de reparații, în special clădirea centrală, Casa Arheologilor.

➤ *Laboratorul Zonal de Restaurare-Conservare, situat în curtea Muzeului de Artă Populară Constanța.*

Analiza. Prin HCJC urmează ca MINAC să primească în administrare clădirea (demisol+parter), aici funcționând Laboratorul, în vreme ce etajul clădirii va intra în administrarea Muzeului de Artă Populară, care își are aici Compartimentul de Restaurare. Clădirea a fost reabilitată parțial în 2013, dar mai sunt necesare unele reparații și completarea cu echipament modern, care să faciliteze munca personalului de specialitate, precum și amenajarea unor spații de depozitare și de lucru exterioare (în curte) Pentru remedierea acestei situații propunem:

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

-verificarea anuală a componentelor decorative ale fațadelor și acoperișurilor, pentru evitarea oricăror accidente care ar putea pune în pericol siguranța vizitatorilor/trecătorilor;
-lucrări de igienizare, zugrăveli și vopsiri în spațiile destinate publicului vizitator.

²² Subiect al proiectului de restaurare *Restaurarea, consolidarea, protecția, conservarea și punerea în valoare a sitului arheologic Cetatea Capidava* (SMIS 31212)

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

2. Realizarea unui buget estimativ anual dedicat reparațiilor prioritare privind clădirile în administrare (reparații la acoperișuri, jgheaburi și burlane, ferestre, uși, etc.);

3. Dotarea spațiilor cu mobilier adecvat fiecărei colecții, cât și dotarea Laboratorului de Restaurare cu mobilier și aparatură de strictă necesitate;

4. Reabilitarea spațiilor cu destinație de birouri, acolo unde este cazul; crearea unui sistem pentru repartizarea judicioasă a spațiului de lucru, care să avantajeze în mod egal toți angajații.

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

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

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

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

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

Trebuie avut în vedere că autoritatea poate fi delegată doar persoanelor care pot face față sarcinilor delegate, în general persoane cu pregătire corespunzătoare, cu deprinderi și cunoștințe necesare pentru asumarea atribuțiilor încredințate de către

manager. În procesul delegării, trebuie avut în vedere factorul de imprevizibilitate a mediului (decizii programate în baza unor reguli și proceduri vs. decizii neprogramate; decizii în condiții de certitudine vs. condiții de incertitudine vs. condiții de risc), ca și factorul de echilibru (managerii trebuie să echilibreze relația dintre ei și subalterni)

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

D. Analiza situației economico-financiare a instituției.

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

Analiza situațiilor financiare²³ indică atât corectitudinea execuției bugetare și realizarea indicatorilor propuși, cât și întocmirea echilibrată și argumentată a bugetului anual al instituției; în ultimă instanță, arată o imagine generală a eficienței managementului. Bugetul proiectat trebuie să ofere o evaluare a fiabilității proiecției bugetare, minimizarea riscurilor privind colectarea veniturilor și angajarea cheltuielilor, fundamentarea unui buget echilibrat.

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

Prezentăm în continuare analiza bugetelor de venituri și cheltuieli, pentru perioada 2022-2024; au fost folosite informațiile din bugete de venituri și cheltuieli aprobate de Consiliul Județean Constanța și disponibile pe <http://www.cjc.ro/sectiune.php?s=16>, și din *Caietul de obiective*.

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

Nr. Crt.	Categorii	2022 aprobat	2022 executat	Var.% 2022	2023 aprobat	2023 executat	Var.% 2023	2024 aprobat	2024 executat	Var.% 2024
1	A.Total venituri	10.740,9	10.788,27	0,44	14.829,72	12.956,408	-12,63	16.858,5	13.996,15	-17
2	Co-finanțare (fonduri externe)	300	300	0	300	289,9	-3,36	200	194,5	-2,75
3	Venituri proprii	3.502	3.684,3	10,41	3.644	3.913,242	7,4	4.015,5	4.021	0,13
4	Subvenție	6.938,9	6.803,97	-1,94	10.885,72	8.753,266	-19,6	12.643	9.780,65	-22,64

Se constată creșterea dinamică a bugetului de venituri al instituției, raportat la primul an de bază, 2022. Creșterea provine din creșterea subvenției CJC, care include fondurile

²³ Situațiile financiare anuale se compun din: bilanț, contul de rezultat patrimonial, situația fluxurilor de trezorerie, situația modificărilor în structura activelor nete/capitalurilor proprii, conturile de execuție bugetară și anexe la situațiile financiare care includ politici contabile și note explicative, proces verbal de inventariere.

destinate procesului de mutare; tergiversarea începerii acestui proces determină înapoierea subvenției, astfel că la sfârșitul anilor 2023 și 2024 execuția este negativă. Un aspect pozitiv este creșterea totală a co-finanțării, pe baza fondurilor atrase de instituție prin derularea de proiecte cu finanțare națională și europeană. Creșterea veniturilor proprii este constantă, datorată unor venituri relativ constante din arheologie preventivă, dar un ritm crescător al veniturilor din vânzări de bilete și materiale de popularizare. În acest caz, previziunea nerealistă este îmbucurătoare.

Pentru întreaga perioadă analizată, subvenția repartizată de către ordonatorul de credite a reprezentat 67,14% (25.337,886 mii lei) din totalul veniturilor din activitatea operațională (37.740,828 mii lei), în timp ce veniturile proprii au atins 30,78% (11.618,542 mii lei), iar banii atrași din proiecte cu fonduri europene 2,07% (784,4 mii lei).

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

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

Nr. Crt.	Categorii	2022 aprobat	2022 executat	Var.% 2022	2023 aprobat	2023 executat	Var.% 2023	2024 aprobat	2024 executat	Var.% 2024
1	B.Total cheltuieli	10.740,9	10.788,270	0,44	14.829,72	12.956,408	-12,63	16.858,5	13.996,15	-17
2	Total chelt. personal	6.938,9	6.420,125	-7,47	7.434,72	6.409,792	-13,78	8.148,85	7.078,93	-13,13
3	-alte drepturi salariale	270,9	241,465	-7,17	282,720	242,841	-14,1	300,85	267,16	-11,2
4	Total chelt. bunuri și servicii	3.222	3.763,145	16,8	6.234	5.383,604	-13,6	8.039,15	6.236,72	-22,42
5	-cheltuieli de întreținere	1.450	1.507,5	3,96	1.951	2.179,254	-11,7	2.810	2.810	0
6	-cheltuieli proiecte culturale, inclusiv colaboratori (art.20.30.30)	750	932,3	28,3	2.180	1.179,968	-45,9	3.141,15	1.827,11	-41,83
7	Chelt. de capital	20	55	175	95	108,012	13,7	88,5	98,5	11,3

Neîndeplinirea parametrilor bugetari, pe lângă mai sus amintita returnare a subvenției alocată procesului de mutare a patrimoniului și personalului, se datorează și scăderii cheltuielilor cu personalu, datorată unor pensionări, concedii de boală, concedii fără plată sau neocuparea prin concurs a posturilor bugetate.

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

Nr. Crt.	Programul/proiectul	Tipul proiectului (mic/mediu/mare)	Devizul estimat lei	Devizul realizat lei
----------	---------------------	------------------------------------	---------------------	----------------------

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Programe culturale cu finanțare nerambursabilă	Istoria în benzi desenate (proiect mediu), 2022	87.000	87.000
		Tomis Redivivus. (proiect mediu), 2023	85.000	85.000
		Interferențe culturale româno-turce în Dobrogea (proiect mediu), 2023	85.000	85.000
		Patrimoniul arhitecturii de vilegiatură de la malul mării (proiect mare), 2024	169.082	169.082
		Reverberații culturale actuale (proiect mare), 2024	168.868	168.868
		ARHICUP (proiect mare), 2022-2023	195.871	195.871
		Shadow of History (proiect mediu), 2022-2023	140.382	140.382
		ETERIA (proiect mare), 2023-2024	186.699	186.699
2	A. Program cercetări arheologice sistematice (finanțare Min.Culturii)	Sit Capidava (proiect mediu), 2022-2024	111.250	111.250
		Sit Ulmetum (proiect mic), 2022	25.000	25.000
		Sit Oltina-Capu Dealului (proiect mic), 2022-2023	45.000	45.000
	B. Program cercetări arheologice sistematice (finanțare MINAC)	Sit Oltina-Capu Dealului (proiect mic), 2022-2024	65.000	65.000
		Sit Cheia (proiect mic), 2022, 2024	50.000	50.000
		Sit Ulmetum (proiect mic), 2022	15.000	15.000
		Sit Tropaeum Traiani (proiect mic), 2022-2024	75.000	75.000
		Sit Capidava (proiect mic), 2022-2024	60.000	60.000
		Sit Carsium (proiect mic), 2022, 2024	50.000	50.000
		Sit Histria (proiect mic), 2022, 2024	50.000	50.000
		Sit Albești (proiect mic), 2022, 2024	50.000	50.000
		Sit Sacidava (proiect mic), 2022	25.000	25.000
		Sit Sucidava (proiect mic), 2024	25.000	25.000
3	Program cercetări arheologice preventive (finanțare beneficiari)*	Cercetări 92, Diagnostice 39, Supravegheri 183, (proiecte mici, medii și mari), 2022	-	*2.436.766
		Cercetări 141, Diagnostice 40, Supravegheri 185, (proiecte mici, medii și mari), 2023	-	*2.804.537
		Cercetări 145, Diagnostice 41, Supravegheri 23 (proiecte mici, medii și mari), 2024	-	*2.644.100

		mari), 2024		
4	Program de îmbogățire a patrimoniului cultural	Achiziții ptr. Colecția numismatică (proiect mic), 2022-2024, 128 piese	5.976	5.976
5	Program editorial (volume, cataloage, ghiduri, broșuri) ²⁴	<i>Analele Dobrogei</i> , vol.V (proiect mic), 2023, 100 ex.	4.300	4.300
		<i>Analele Dobrogei</i> , vol.VI (proiect mic), 2024, 100 ex.	7.000	7.000
		<i>Analele Dobrogei</i> , vol.IV (proiect mic), 2022, 100 ex.	3.045	3.045
		<i>Tezaur sculpturi</i> (proiect mic), 2024, 400 ex.	42.945	42.945
		<i>Ghid Tropaeum Traiani</i> (proiect mic), 2022, 500 ex.	1.500	1.500
		<i>Comori pontice</i> (proiect mic), 2024, 100 ex.	7.560	7.560
		<i>Supplementum Pontica 55</i> (proiect mic), 2023, 250 ex.	7.000	7.000
		<i>Supplementum Pontica 56</i> (proiect mic), 2024, 250 ex.	15.800	15.800
		<i>Pontica 56</i> (proiect mic), 2024, 250 ex.	16.000	16.000
		<i>Pontica 51</i> (proiect mic), 2019, 250 ex.	8.300	8.300
		<i>Monede celtice</i> (proiect mic), 2024, 150 ex.	3.675	3.675
6	Program de pregătire profesională a specialiștilor	Curs conducător ambarcațiune (proiect mic), 2022 / 2 pers.	3.300	3.300
		Curs muzeograf (proiect mic), 2024	2.000	2.000
		Curs dezvoltare web (proiect mic), 2022, 2023	4.500	4.500
		Curs organizare depozit muzeal (proiect mic), 2022	1.000	1.000
		Curs conservator (proiect mic), 2024	1.010	1.010
		Curs Achiziții publice (proiect mic), 2023	3.500	3.500
		Curs electrician (proiect mic), 2024	1010	1010
		Curs restaurator (proiect mic), 2024	2.750	2.750
7	Program reabilitare spații/clădiri MINAC	Reparații la Complex Histria (proiect mic), 2024	45.868	45.868
		Reparații la Complex Histria (proiect	170.000	170.000

²⁴ Conform datelor din Caietul de obiective..., 4.4 pct.6, pag. 8, precum și a datelor obținute de la instituție, numărul total al publicațiilor este mai mare (20 în intervalul 2022-2024), dar nu am obținut costuri defalcate pentru toate.

		mare), 2023		
		Reparații Murfatlar (proiect mic), 2023	44.000	44.000
8	Program de valorificare expozițională (expoziții temporare și permanente)	2022 – 31 (25/6) proiecte mici	12.500	15.000
		2023 – 51 (47/4) proiecte mici	23.500	30.000
		2024 – 25 (22/3) proiecte mici	11.000	15.000
Total:			2.213.191	2.226.191

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

Din analiza cheltuielilor efectuate rezultă că variația totală de la un an la altul este semnificativă, remarcându-se o creștere medie de 11% în fiecare an, explicabilă prin creșteri în structură, la toate categoriile de cheltuieli. La aceasta a contribuit și un nivel ridicat al inflației, în această perioadă, datorat efectelor pandemiei de Covid19. La nivelul instituției s-au angajat și utilizat creditele bugetare și veniturile proprii numai în limita prevederilor și destinațiilor aprobate, pentru cheltuieli strict legate de activitatea muzeului și cu respectarea dispozițiilor legale. Cheltuielile totale ale instituției au înregistrat un trend ascendent, fiind susținute în principal de subvenția alocată. Gradul de acoperire din venituri proprii a plăților pentru cheltuielile instituției a variat în decursul celor trei ani, acestea reprezentând numai 30,8% (11.618,542 mii lei) din bugetul total.

Cheltuielile de personal, reprezentând salarii în bani, diurnă și contribuțiile la bugetul de stat și bugetele asigurărilor sociale de sănătate, nu au depășit în niciun an sumele stabilite în bugetele aprobate, de fapt au scăzut, chiar și în condițiile promovărilor anuale în trepte profesionale. Cauze: neocupare de posturi, pensionări, concedii medicale / neefectuarea tuturor șantierelor arheologice sistematice, cu cheltuielile de personal aferente / modalități reduse de a angaja personal contractual (PFA, drepturi de autor).

Cheltuielile cu bunurile și serviciile au urmat același trend crescător (în medie 20% anual), așa cum s-a observat și la nivelul cheltuielilor totale, deși anual execuția este negativă. De remarcat tendința crescătoare a cheltuielilor cu proiectele culturale, ceea ce arată o preocupare continuă pentru realizarea obiectivelor în plan cultural. În plan funcțional, creșterea cheltuielilor de întreținere s-a făcut pe fondul creșterii generale a tarifelor la energie, apă și canal, servicii de salubritate etc. Cheltuielile cu bunuri și servicii au crescut permanent deși, cel mai probabil, resursele bugetare au fost prioritizate pentru acoperirea cheltuielilor de întreținere și funcționare a instituției precum și pentru susținerea activităților cuprinse în planul minimal.

Cheltuielile de capital au înregistrat și ele fluctuații considerabile de la an la an, dar și raportat la previziunile bugetare inițiale. Per ansamblu, alocațiile privind cheltuielile de capital au fost mult sub necesarul de finanțare a investițiilor (ex. mobilier de depozite, CCTV, aparatură climatizare și altele). Singurul an cu execuție pozitivă a fost 2022 (0,44% față de previziune). Investițiile în domeniul protejării patrimoniului muzeal au fost generoase, raportat la perioade anterioare (fonduri proprii și subvenție pentru lucrări de reparații), programul de reparații propus fiind însă, din diverse motive, realizat parțial. Au fost făcute investiții în aparate de climatizare, dezumidificatoare, rafturi, fișete, alte materiale, dar preponderent în 2023 și 2024, sursa de finanțare fiind subvenția CJC alocată mutării. Cheltuielile pentru investiții au fost realizate din venituri proprii, venituri din proiecte și din subvenție, fiind prezentate în **Anexa VII**.

3.soluții și propuneri privind gradul de acoperire din surse atrase/venituri proprii a cheltuielilor instituției: În perioada supusă analizei constatăm o liniaritate a veniturilor proprii, lipsa sponsorizărilor, scăderea veniturilor din cercetare (PNCA) dar și creșterea constantă a veniturilor atrase prin implementarea unor proiecte cu finanțare națională (AFCN) sau comunitară .

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

A.Creșterea veniturilor proprii în perioada 2025-2028 se poate face, în principiu, prin creșterea activităților din activitatea de bază, specifică instituției (creșterea numărului de vizitatori prin creșterea gradului de atractivitate al ofertei culturale; creșterea gradului de atragere a fondurilor externe prin proiecte culturale și de cercetare, sau programe CSR (responsabilitate socială corporativă); participarea la licitații pentru proiectele mari de infrastructură care sunt preconizate a se implementa în Dobrogea; regândirea rolului punctelor de vânzare suveniruri, din muzeele MINAC sau prin obținerea de donații și sponsorizări, pentru activități punctuale. Aceste acțiuni trebuie corelate cu o politică eficientă de promovare și marketing, cu un rebranding al instituției, pentru o mai bună poziționare pe piața serviciilor culturale din România. Trebuie ținut seama, însă, de faptul că sediul central al instituției, principalul generator de venituri din activitatea de bază, va fi închis vizitării cel puțin pentru 3 ani (2025-2028).

B.Reducerea cheltuielilor: degrevarea de spații excedentare, care necesită cheltuieli de întreținere (ex. imobilul din Hârșova); raționalizarea cheltuielilor flexibile, la nivelul activității personalului (consumabile, unelte, echipamente, combustibil, diurne); controlul consumului energetic la obiectivele instituției; surse „verzi” de energie electrică pentru obiectivele MINAC, în special în județ; perceperea de taxe pentru desfășurarea unor acțiuni culturale în comun cu terți, care necesită consum de apă, lumină, etc..

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

	An 2022	An 2023	An 2024
Nr.bilete, din care:	67.406	77.104	65.607
-bilet întreg	36.916	37.535	34.984
-bilet redus	26.585	33.471	27.719
-gratuitate	3.905	6.098	2.904
Valoare (lei)	597.915	629.300	551.080

Ponderea veniturilor obținute din vânzarea biletelor, per total perioadă 2022-2024, este de 15,3% (1.778.295 lei) din totalul veniturilor proprii realizate (11.618.542 lei). Ponderea biletelor reduse în datele referitoare la categoriile de bilete vândute indică faptul că publicul tânăr, în principal, a fost principalul vizitator al expozițiilor și manifestărilor culturale ale MINAC. De asemenea, numărul crescător al biletelor gratuite (cu excepția anului 2024, un an special, cu expoziția centrală închisă de timpuriu) indică succesul manifestării culturale „Noaptea Muzeelor” (când intrarea este gratuită), deopotrivă cu funcționarea parteneriatelor încheiate cu unități de învățământ.

Prețul biletelor de intrare a fost ținut la un nivel redus, luând în calcul caracteristicile pieței (cererea), precum și faptul că expozițiile de bază sunt prezentate în același format, cu tehnică muzeală învechită, de peste 10 ani; pentru publicului participant fizic la evenimente culturale intrarea este gratuită; soluțiile de creștere a numărului de bilete vândute sunt de creștere a numărului și gradului de atractivitate a evenimentelor culturale, a expozițiilor temporare, promovare adecvată în rândul comunității.

Un aspect pozitiv îl constituie posibilitatea de achiziție online a biletelor, dar acest tip de serviciu trebuie îmbunătățit. De asemenea, oferirea gratuității unor segmente bine determinate de public, ar compensa pierderea unor potențiale venituri, printr-un plus de imagine, fiind un bun vehicul de promovare, ceea ce ar putea aduce beneficii indirecte: - intrarea liberă pentru beneficiarii Decretului-Lege nr. 118/1990, cu completările ulterioare; - intrarea liberă pentru elevii și etnicii români din afara granițelor țării, bursieri ai statului român, conform Legii nr. 1/2011, art.84, alin.2 (intrarea liberă pentru posesorii de carduri internaționale sau pentru persoanele cu dizabilități deja funcționează)

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

	An 2022	An 2023	An 2024
Lucrări arheologie preventivă/ % total venituri/an	2.436.766/66,14%	2.804.537/71,67%	2.644.100/72,08%
Venituri din cercetare/% total venituri/an	95.000/2,6%	60.000/1,53%	26.250/0,71%
Materiale popularizare/% total venituri/an	118.503/3,22%	157.359/4,02%	151.135/4,12%
Finanțare externă (proiecte)/ % total venituri/an	300.000/8.14%	289.900/7,4%	194.500/5,3%
Sponsorizări, donații	0	0	0
Venituri totale/an (lei)	3.684.300	3.913.242	3.668.286

Avântul imobiliar, într-o zonă bogată în vestigii arheologice determină ca cel mai mare quantum al veniturilor proprii să provină din activitatea de cercetare arheologică preventivă (medie de 70% pentru intervalul 2022-2024). Veniturile din această activitatea, supusă fluxurilor economice generale, trebuie folosite însă cu prudență și realism în conceperea proiectelor de buget anuale.

Veniturile din cercetare sunt scăzute, iar ponderea în total venituri proprii, mică (medie de 1,6% pentru intervalul 2022-2024). Sunt incluse, în această categorie, finanțările Ministerului Culturii pentru cercetările arheologice sistematice, al căror quantum (și număr de șantiere finanțate) a scăzut de la an la an, și proiectele de cercetare, cu finanțare națională sau internațională. Situația trebuie îmbunătățită, având în vedere că un procent de 14,11% din angajații instituției sunt cercetători, iar 25,88% sunt arheologi atestați.

Vânzarea de publicații și materiale de popularizare contribuie cu o medie de 3,79% la veniturile proprii. Experiența anilor 2022-2024 arată că editarea și vânzarea de cataloage care să prezinte colecțiile muzeului, valoroase și spectaculoase, sau conceperea de colecții de bujuterii sau vinuri, sub egida muzeului, poate impulsiona vânzările din acest sector.

Finanțarea externă (proiecte culturale) a crescut la o medie de 6,94% din total venituri proprii. Această categorie reprezintă un mare potențial de creștere, având în vedere factori precum: patrimoniul deținut, resursa umană, capacitatea de co-finanțare, poziția regională etc.

Persistă lipsa de sponsorizări și donații, fie și pentru proiecte punctuale, ceea ce denotă o slabă implicare a mediului de afaceri în mediul cultural și, reciproc, o slabă prezență a muzeului în comunitatea economică a orașului.

3.3.analiza veniturilor realizate din prestări de servicii culturale în cadrul parteneriatelor cu alte autorități publice locale. Nu au fost prestate în perioada analizată, dar cu siguranță o colaborare constantă cu autoritățile publice locale ar duce și la o creștere a parteneriatelor culturale și a vizibilității, în folosul comunității pe care o deservește ambele categorii de instituții. Trebuie menționat că specialiștii instituției

efectuează diverse expertize, gratuit, pentru instituții precum Direcția Județeană pentru Cultură Constanța sau „Poliția de Patrimoniu”, rezultatele fiind folosite în rezolvarea unor litigii.

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

Principala sursă de venituri proprii este reprezentată de lucrările de cercetare arheologică preventivă, condiționate însă de un cumul de factori: - existența unor lucrări de investiție care să prevadă și lucrări de arheologie preventivă; - aplicarea corectă și unitară precum și respectarea legislației în vigoare în materie de protecție a patrimoniului arheologic și istoric; - existența resurselor umane. Toți acești factori fac ca posibilitatea realizării de venituri din derularea contractelor de arheologie preventivă să fie dominată de inconsecvență și incertitudine, afirmație paradoxală, având în vedere creșterea constantă a veniturilor din această activitate. La nivelul instituției (și nu numai MINAC) nu toți arheologii atestați participă la lucrările de arheologie preventivă, ceea ce determină întârzieri în finalizarea contractelor și în plata aferentă. Pentru creșterea veniturilor din activitatea de arheologie preventivă, o soluție o reprezintă angajarea de personal (în lipsa alocării de posturi, se pot încheia contracte de prestări servicii (PFA), contract de colaborare, practică studenți, pentru șantierele de amploare) și prioritizarea lucrărilor (acceptarea lucrărilor de anvergură, care pot concentra resursa umană, pentru o finalizare mai rapidă).

Potențial de creștere au activitățile de cercetare științifică și implementare a proiectelor culturale, în acest sens fiind necesară stabilirea unei strategii de abordare la nivelul instituției (ex. instituirea obligativității ca fiecare cercetător să depună anual cel puțin un proiect de accesare granturi extrabugetare / în acest sens este propusă și reorganizarea secțiilor de cercetare și muzeografie, fiind propusă crearea unei componente de atragere și implementare de proiecte științifice și culturale.

Pentru creșterea veniturilor proprii, se pot implementa o serie de măsuri noi, cum ar fi: după stabilirea unei proceduri de *copy right* la nivel de instituție, se pot vinde, contra unor prețuri modice, imagini din arhiva on-line a muzeului - piese din colecția arheologică sau de istorie modernă-contemporană, contra-cost prin sistemul *pay-per-view* // implementarea unui serviciu de vânzare online a suvenirurilor și publicațiilor²⁵// revitalizarea ideii de bilet unic de intrare la muzee (memoriu către factorii administrativi) sau crearea unui card turistic la nivelul municipiului/județului Constanța // oferirea de abonamente diversificate, care să includă vizite la toate punctele muzeale din județ.

În perioada 2025-2028, chiar și în acest moment al relocării patrimoniului, dar în deplin acord cu misiunea instituției, este necesară creșterea numărului evenimentelor culturale, care pot aduce venituri. În acest sens, vedem utilă încheierea unor parteneriate cu alte instituții, în vederea organizării unor evenimente comune și extinderea manifestărilor culturale și în afara punctelor muzeale, prin crearea de expoziții itinerante.

4.1.analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor;

Indicatori economici (la 31.12 din an)	2022	2023	2024
Cheltuieli de personal (lei)	6.420.125	6.409.792	7.078.930
Total cheltuieli (lei)	10.788.270	12.956.408	13.996.150
Pondere chelt.pers./total chelt. (%)	59,51%	49,47%	50,58%

²⁵ Facem o mențiune specială în legătură cu volumul mic de vânzare al publicațiilor de specialitate. Trebuie stabilită cauza acestei situații, poate o slabă strategie de marketing, deoarece calitatea științifică a materialului tipărit este indubitabilă. Pe de altă parte, existența online a acestor publicații reduce interesul pentru achiziția fizică, ceea ce ar putea constitui un semnal pentru stabilirea mai judicioasă a tirajului fizic.

Cu privire la cheltuielile de personal constatăm că au o pondere mare în totalul cheltuielilor reprezentând mai mult de jumătate din acestea și sunt integral acoperite din subvenție. Se observă o tendință de stabilizare a acestei ponderi (deși în mod real valoarea absolută a crescut constant) fapt datorat numărului constant de angajați și atingerii plafonului maxim de salarizare pentru specialiști, ca efect al legii.

Precizăm că aceste creșteri includ, anual, și promovările în treaptă profesională, a unui număr de 8 specialiști în 2022, 5 în 2023 și 6 în 2024, cu creșterea salarială aferentă.

4.2.analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total;

Indicatori economici (la 31.12 din an)	2022	2023	2024
Cheltuieli de capital (lei)	55.000	108.012	98.500
Buget total (lei)	10.788.270	12.956.408	13.996.150
Ponderea chelt.capital/buget total (%)	0,5%	0,83%	0,7%

În privința cheltuielilor de capital (active nefinanciare), remarcăm că au avut un volum redus, subunitar (medie de 0,7% pentru intervalul 2022-2024). În plus, sumele principale cheltuite au provenit din venituri proprii și nu din subvenții. Acest fapt a avut o influență negativă asupra posibilității de a proteja, conserva și restaura patrimoniului mobil, datorită lipsei resurselor necesare pentru mobilarea depozitelor și dotării „Laboratorului Zonal de Restaurare-Conservare”.

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

Indicatori economici (la 31.12 din an)	2022	2023	2024
Cheltuieli cu salarii (lei)	6.176.660	6.166.951	6.811.770
Subvenție (lei)	8.803.970	8.753.266	9.780.650
Grad acoperire chelt.salarii/subvenție (%)	100	100	100

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

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

Indicatori economici (la 31.12 din an)	2022	2023	2024
Cheltuieli raporturi contractuale (lei)	932.300	1.179.968	1.827.110
Total cheltuieli (lei)	10.788.720	12.956.408	13.996.150
Pondere rap.contr./total cheltuieli (%)	8,64%	9,1%	13%

Această pondere a reprezentat în medie puțin peste 10% din totalul cheltuielilor. Se observă o creștere a cheltuielilor cu colaboratorii instituției ca pondere, în contextul creșterii cheltuielilor totale. Diversificarea activității și creșterea volumului de muncă specializată a determinat contractarea unor specialiști din afara instituției, pentru a suplini lipsa de personal. Totodată, numărul mare de proiecte culturale implementat anual a determinat plata unei părți specialiștilor implicați prin drepturi de autor, conform legii.

4.5.cheltuieli pe beneficiar, din care:

Nr.Crt.	Indicatori de performanță	2022	2023	2024
---------	---------------------------	------	------	------

1	Cheltuieli pe beneficiar (S+V-CI)/N	149,7	171,4	204,4
2	a) Din subvenție	100,3	117,4	148,5
3	b) Din venituri proprii	48,75	52,4	55,3

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

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

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

1.viziune. În primul spațiu romanizat de pe teritoriul țării, MINAC, muzeu de istorie și arheologie, creează legături între patrimoniu – educație – cultură, este releul de transmisie între trecut și prezent, între comunitățile trecute și comunitatea actuală. Această viziune trebuie să se reflecte în toate programele culturale puse în practică de muzeu și trebuie să conducă atât la asumarea de către MINAC a unui loc activ în ansamblul sectorului cultural național, cât și la o dimensiune internațională a instituției. Menținerea prezenței MINAC pe piața culturală internă și internațională, cu o prezență masivă și dinamică în spațiul virtual, va asigura accesul publicului la o resursă culturală valoroasă.

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

2.misiune. Liniile directe ale misiunii muzeului trebuie să constituie un punct de reper atât pentru dezvoltarea strategiei de management, cât și a fiecărei activități a muzeului în

parte. Astfel, MINAC este o instituție publică de cultură, având ca activitate principală gestionarea și valorificarea bunurilor de patrimoniu cultural mobil păstrate în colecțiile sale (ce se îmbogățesc permanent prin achiziții, donații și cercetări arheologice), dar și cercetarea-dezvoltarea în domeniul științelor umaniste (istorie și arheologie). Misiunea de generare și difuzare de acte culturale în domeniul său specific este de interes public, muzeul având un aport important la creșterea calității vieții culturale a comunității, într-un context cultural dat.

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

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

3.obiective (generale și specifice). Prin prezentul proiect managerial sunt propuse, pentru perioada 2025-2028, o serie de *Obiective generale*, care pot fi considerate și strategice, corespunzând direcției de dezvoltare generale a muzeului, și care au în vedere evoluțiile din sectorul cultural național și internațional, cerințele expres formulate în *Caietul de obiective.... cap.5, pag.13-15*, dar și nevoile instituției, identificate în documentația accesibilă și analiza SWOT. Aceste obiective trebuie să respecte două principii fundamentale pentru o instituție publică: - accesului facil și egal al publicului la serviciile culturale, și - utilizarea judicioasă a resurselor instituției.

Viziunea și misiunea MINAC generează obiectivele de urmărit de către management în perioada 2025-2028. În *Caietul de obiective...*, obiectivele generale ale managementului sunt formulate mult prea general, fiind valabile oricărui muzeu: conservarea patrimoniului muzeal, valorificarea acestuia, promovarea instituției muzeale și educația muzeală. Aceste cerințe generale trebuie adaptate obiectivelor strategice specifice ale MINAC. Fiecare obiectiv va fi atins prin desfășurarea de programe specifice.

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

Obiectiv strategic: I. EFICIENȚA ADMINISTRATIVĂ	
O (I).1	<i>Optimizarea structurii organizatorice a instituției</i>
a. analizarea structurii organizatorice actuale și modificarea acesteia în funcție de necesități; b. management de calitate al resurselor umane (identificarea unor soluții alternative pentru asigurarea permanentă a resursei umane necesară îndeplinii misiunii instituției)	
O (I).2	<i>Efficientizare economică prin decizii de management</i>
a. identificarea activităților sau domeniilor unde cheltuielile muzeului pot fi reduse prin decizii de management intern; b. aplicarea principiilor de eficiență, eficacitate și economie în gestionarea mijloacelor financiare	
O (I).3	<i>Creșterea finanțării extrabugetare</i>
a. dezvoltarea unei strategii pentru atragerea de sponsorizări sau donații bănești; b. obținerea fondurilor naționale și europene în vederea finanțării unor proiecte curatoriale și a unor	

programe de educație muzeală; c. atragerea de fonduri și granturi pentru dezvoltarea activității de cercetare a instituției; d. reorganizarea magazinelor de suveniruri, ale tuturor punctelor muzeale ale MINAC	
O (I).4	<i>Optimizarea sistemului de control intern managerial și asigurarea transparenței cheltuielilor fondurilor publice</i>
a. implementarea standardelor de control intern/managerial prevăzute de OSGG 600/2018 <i>pentru aprobarea Codului controlului intern managerial, al entităților publice</i>, cu modificările și completările ulterioare; b. asigurarea implementării <i>Planului de integritate</i> aferent instituției; c. postarea documentelor de interes public pe <i>website-ul</i> www.minac.ro (raportul anual și planul anual de activitate; R.O.F.; organigrama; statul de funcții; rapoartele manageriale etc.)	
O (I).5	<i>Comunicarea cu autoritatea</i>
a. Transmiterea către Consiliul Județean Constanța, conform dispozițiilor O.U.G. nr. 189/2008 <i>privind managementul instituțiilor publice de cultură</i>, cu modificările și completările ulterioare, a rapoartele de activitate anuale, raportul final și toate comunicările necesare. b. Colaborarea cu Primăria Constanța, pentru proiecte culturale de interes local; c. Colaborarea cu Direcția Județeană pentru Cultură Constanța și „Poliția Patrimoniului”, în scopul protejării patrimoniului cultural național	
Obiectiv strategic: II. VALORIFICARE PATRIMONIULUI	
O (II).1	<i>Conservarea și securitatea patrimoniului</i>
a. identificare unor soluții funcționale pentru depozitarea patrimoniului, pentru perioada lucrărilor de reabilitare și reamenajare muzeală; b. amenajarea spațiilor destinate depozitelor; c. eficientizarea activității Laboratorului zonal de restaurare-conservare; d. asigurarea sistemelor de climatizare, iluminat și securitate din spațiul noilor expoziții permanente și temporare; e. agendă digitală pentru îmbunătățirea sistemului de evidență și de digitizare a patrimoniului, introducerea în DOCPAT; f. activități de cercetare științifică a patrimoniului propriu, pe baza unui proiect de cercetare generală și stabilirea de teme individuale de cercetare pentru personalul de specialitate (refacerea expoziției permanente)	
O (II).2	<i>Valorificarea patrimoniului prin programe culturale destinate publicului</i>
a. reorganizarea conceptului expozițional al expoziției permanente a tuturor punctelor muzeale; b. dezvoltarea unui plan de evenimente și activități culturale raportat la identitatea, viziunea, valorile și colecția muzeului; c. menținerea și dezvoltarea activităților anuale de anvergură cu impact asupra publicului (ex.: Noaptea Muzeelor, Noaptea Cercetătorilor, Zilele Patrimoniului etc.); d. deschiderea muzeului către public prin introducerea dimensiunii participative; e. organizarea de expoziții temporare având ca tematică istoria românilor și contribuția civilizațiilor din zona Mării Negre la patrimoniul cultural național și european; f. evaluarea și actualizarea periodică a expozițiilor de bază; g. valorificarea patrimoniului deținut prin realizarea de expoziții virtuale	
O (II).3	<i>Valorificarea patrimoniului prin cercetare</i>
a. publicarea unor lucrări cu caracter științific: monografia instituției, cataloage de expoziții temporare, pliante ale acestora, anualele tradiționale ale MINAC – <i>Pontica</i> și <i>Analele Dobrogei</i>; b. înscrierea anualelor <i>Pontica</i> și <i>Analele Dobrogei</i> în baze de date internaționale; c. stabilirea unui lot de piese reprezentative și pregătirea documentației aferente, pentru organizarea sau participarea la expoziții temporare în țară și străinătate; d. soluții sustenabile pentru îmbunătățirea accesului fizic și virtual la colecțiile muzeului; e. cercetarea științifică în conformitate cu programele anuale ale instituției; f. dezvoltarea colaborării cu mediul academic și de cercetare;	
O (II). 4	<i>Muzeul - spațiu de învățare permanentă</i>
a. consolidarea și diversificarea laturii educaționale prin dezvoltarea Compartimentului Promovare și	

Educație muzeală;	
b. realizarea unor programe educative, calibrate pe diferite segmente de vârstă, ca forme de învățare permanentă și de interacțiune cu vizitatorii (vârstă școlară, tineret, adult - LLL și seniori);	
c. instituirea de parteneriate cu institute de cercetare și învățământ, din țară și străinătate;	
d. colaborarea muzeului cu societatea civilă, în special cu ONG-uri cu profil educațional	
Obiectiv strategic III. DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ	
Scop: adaptarea la evoluția rapidă a factorului tehnologic, care va influența viitoarea activitate a MINAC, pe mai multe direcții: digitizarea patrimoniului, prelucrarea eficientă a documentelor interne, facilitarea consumului cultural în mediul virtual, posibilități diversificate de promovare și comunicare	
O (III).1	<i>Dezvoltare organizațională</i>
a. dezvoltarea unei culturi organizaționale în rândul angajaților, împreună cu un mediu intern performant profesional;	
b. participarea personalului la programe de formare și specializare naționale și peste hotare, încurajarea colaborării specialiștilor instituției cu omologi din țară și/sau străinătate;	
c. perfecționarea profesională a personalului calificat, prin participarea la cursuri/burse/stagii de specialitate din alte țări sau/ și din alte instituții din România;	
d. constituirea de grupuri de dezvoltare cu autorități locale, comunități creative, factori economici	
O (III).2	<i>Dezvoltarea infrastructurii muzeale</i>
a. identificarea unor soluții viabile pentru extinderea și modernizarea spațiilor de depozitare;	
b. analiza situației actuale a infrastructurii și a echipamentelor disponibile din laboratorul de restaurare-conservare, pentru identificarea soluțiilor optime de îmbunătățire a mediului de lucru;	
c. crearea infrastructurii pentru laboratorul de cercetare subacvatică;	
d. deschiderea a trei noi expoziții/puncte muzeale (Murfatlar, Ostrov, Rasova)	
O (III).3	<i>Muzeul - spațiu al inovației culturale</i>
a. digitizarea patrimoniului muzeului și creșterea accesului la informații privind colecțiile muzeului;	
b. dezvoltarea unei strategii de colaborare cu voluntari în activitățile muzeului;	
c. consolidarea muzeului ca centru informațional, cultural și educațional;	
d. identificarea de soluții inovative pentru găsirea celor mai bune forme de redescoperire a colecțiilor muzeale, în cooperare cu ONG-uri	
Obiectiv strategic IV. COMUNICARE	
Scop: definirea și implementarea unei strategii pentru asigurarea vizibilității în mediul socio-cultural local, național și internațional a întregii activități de interes public a instituției; cunoașterea beneficiarilor reali și potențiali și adecvarea ofertei culturale la cerințele acestora.	
O (IV).1	<i>Determinarea profilului cultural al comunității</i>
a. stabilirea unei strategii de cunoaștere a beneficiarilor existenți și potențiali;	
b. dezvoltarea unui studiu de vizitator care să identifice profilul specific și nevoile și așteptările de la muzeu;	
c. realizarea profilului vizitatorilor fizici și virtuali ai muzeului;	
d. dezvoltarea ofertei muzeului pe baza studiilor privind publicul ²⁶ ;	
O (IV).2	<i>Promovare</i>
a. stabilirea unei proceduri de comunicare și standardizare a activităților de promovare;	
b. comunicarea continuă către public a activității muzeului;	
c. realizarea, în parteneriat cu posturile de televiziune locale, a unor cicluri de emisiuni privind activitatea muzeului;	
d. realizarea unei sistem de comunicare eficientă între muzeu și public și între muzeu și mass-media;	
e. realizarea de parteneriate media (scrisă și audio-vizuală) cu ziare, publicații, reviste de specialitate locale și naționale, posturi TV și radio;	
f. creșterea atractivității și funcționalității website-ului www.minac.ro și contului Facebook, dar și alte platforme de social media;	
g. diversificarea modalităților alternative de promovare a patrimoniului muzeal	
O (IV).3	<i>Rebranding</i>
a. definitivarea identității vizuale și a brand-ului MINAC;	

²⁶ Prin public, în acest caz, înțelegem deopotrivă publicul larg, dar și segmente specializate, care pot fi beneficiare ale actului cultural, cum ar fi agenții de turism, alte organisme culturale, autorități locale, freelanceri din domeniu etc.

- b. poziționarea și consolidarea brandului instituției ca unul dintre principalii actori ai vieții culturale constănțene;
- b. reevaluarea strategiei de marketing și comunicare a muzeului;
- b. apropierea publicului de produsele / serviciile culturale oferite de către instituție

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

Strategia culturală a MINAC pentru perioada 2025-2028 nu poate fi scoasă din contextul general al unei strategii manageriale care să conducă instituția în sensul îndeplinirii direcțiilor strategice majore anterior menționate. De aceea, în stabilirea acesteia este necesară formularea unor direcții clare de lucru, în plan muzeal, științific, dar și administrativ, cu obiective adecvate și termene de realizare bine definite. Totodată, stabilirea strategiei manageriale generale nu poate fi scoasă din sfera realului și trebuie să țină seama de date și situații concrete, cum ar fi: situația incertă dată de existența proiectelor de reabilitare a Consiliul Județean; climatul economic general (ajustarea subvenției și posibila blocare a angajărilor în sectorul public); tendințele inflaționiste în economie, etc. Aceste situații au repercursiuni directe asupra modului în care patrimoniul cultural mobil și imobil al instituției va fi administrat, conservat, restaurat, clasat, cercetat științific și pus în valoare în această perioadă.

Strategia managerială vizează obiectivele majore ale instituției, care se desfășoară pe termen lung sau mediu, descriind modalitățile și mijloace folosite pentru îndeplinirea acestora. Aplicat la prezentul proiect de management, dacă se ia în calcul ca punct de plecare anul 2025, strategia managerială va trebui să stabilească **unde** trebuie să ajungă instituția în 2028 și după, **cum** trebuie să ajungă acolo și de ce **resurse** are nevoie pe acest parcurs. Scopul final al strategiei manageriale și al aplicării consecvente a acesteia este îndeplinirea misiunii muzeului, independent de schimbările mediului în care își desfășoară activitatea, asigurându-se mobilitatea și flexibilitatea sa față de acesta.

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

Strategia administrativă

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

Strategia administrativă, în următoarea perioadă, în care se va implementa proiectul de reabilitare a sediului central al instituției, va implica mobilizarea resurselor financiare și umane pentru desfășurarea în bune condiții a diverselor operațiuni care implică patrimoniul muzeului. Este necesară colaborarea permanentă cu Consiliul Județean Constanța, în scopul obținerii de fonduri pentru operațiuni curente de ambalare și mutare în condiții de siguranță a patrimoniului existent la sediul central al MINAC și colaborarea în plan administrativ, dar și expozițional și științific, cu același organism, pentru finalizarea implementării în bune condiții a proiectului de reabilitare a cetății Carsium – Hârșova. Tot în același scop este necesară: - identificarea unor soluții de funcționalitate a instituției pe perioada lucrărilor propriu-zise (pe lângă mutarea provizorie a personalului într-un spațiu nou, cel din str. Arhiepiscopiei nr.7, trebuie gândită relocalizarea în același spațiu, în funcție de etapizarea lucrărilor, și cel puțin parțial, a

patrimoniului, în special cel din expoziția de bază; munca la domiciliu a unei părți din personal etc.); - ambalarea, documentarea și pregătirea pentru mutare a patrimoniului în vederea relocării, precum și a măsurilor speciale de securitate în timpul acestor operațiuni; - continuarea amenajării a altor spații ale MINAC (bazele arheologice de la Murfatlar, Ulmetum, Histria și Adamclisi) pentru depozitarea unei părți din patrimoniu.

Cum sediul central va fi inutilizabil, cel puțin pe perioada acestui mandat, din punct de vedere expozițional, se pot regândi o serie de activități la muzeele Histria și Tropaeum Traiani, dar și Axiopolis-Casa Hamangia, Carsium și Capidava, dar și la preconizatele puncte expoziționale de la Ostrov, Murfatlar și Rasova, în momentul finalizării amenajării acestora.

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

Strategia patrimonială

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

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

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

O importantă direcție managerială de valorificare a patrimoniului este cea de cercetare. Aceasta se face în cadrul planurilor anuale de activitate ale personalului instituției, dar și în cadrul unor colaborări cu specialiști de la alte instituții din țară sau străinătate. Un rol important îl au parteneriatele încheiate cu instituții de învățământ și de

cultură din țară și străinătate și participarea la manifestări științifice, care permit diseminarea rezultatelor cercetării, dar și publicarea rezultatelor în cele două anuare ale MINAC, sau în alte publicații de specialitate. Cercetarea este favorizată de acțiuni precum: -constituirea de baze de date online cu articole de specialitate despre patrimoniul muzeului, -digitizarea patrimoniului cultural, -accesarea de granturi de cercetare naționale și europene, pentru realizarea unor proiecte de cercetare, -curatoriat, -publicații și educație muzeală care să pună în valoare patrimoniul muzeului și rezultatele cercetării. Tot pentru cercetarea patrimoniului MINAC, dar și ca o acțiune de promovare, considerăm fiabilă instituirea unui spațiu de studiu în cadrul muzeului în care să fie pus la dispoziția doritorilor acces gratuit la documentație publică (având în vedere generosul fond de carte al bibliotecii muzeului). Un aspect considerat secundar, în cadrul strategiilor patrimoniale de până acum, îl constituie activitatea „Laboratorului zonal de restaurare-conservare”. Pentru o mai bună vizibilitate a acestuia și conștientizare a aportului său la constituirea patrimoniului muzeal, este utilă publicarea unui buletin (trimestrial, pentru început), prin programul editorial al MINAC. Nu în ultimul rând, la conceperea strategiei patrimoniale trebuie avute în vedere și realizarea de expoziții temporare, la punctele muzeale din județ, sau în alte locații, chiar spații neconvenționale, în parteneriat cu diverși actori culturali.

Considerăm că se poate iniția discuția asupra constituirii unui „depozit deschis”, cu titlu experimental, atunci când se va fi încheiat procesul de reabilitare; latura expozițională a acestui concept, vehiculat și utilizat în muzeologia contemporană, poate constitui și o sursă de educație muzeală.

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

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

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

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

Strategia de dezvoltare instituțională

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

Direcția strategică de dezvoltare a relațiilor în comunitatea academică și culturală națională și internațională continuă activitatea de încheiere și de dezvoltare de parteneriate și colaborări. Aceste parteneriate fac cunoscută activitatea muzeului și ajută la schimbul de bune practici în mediul muzeal, contribuind direct și indirect la valorificarea

mai bună a patrimoniului muzeului, atât în țară, cât și în străinătate. La conceperea acestei strategii, se urmăresc în principal următoarele aspecte: - inițierea de parteneriate cu muzee din țară și regiune, dar și din țări cu o largă experiență muzeografică; - inițierea de parteneriate cu instituții de învățământ mediu și superior; - participarea specialiștilor din țară și străinătate la manifestările științifice și proiectele culturale, educaționale și științifice ale instituției.

O altă direcție strategică este cea de perfecționare continuă a personalului muzeului, pentru creșterea competitivității resursei umane și întărirea legăturilor profesionale. Succesul acestor direcții contribuie la construirea imaginii și credibilității instituției în spațiul public, în comunitatea căreia i se adresează și care o finanțează.

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

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

Strategia de comunicare

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

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

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

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

5.strategia și planul de marketing.

Strategia și planul de marketing reprezintă instrumentele prin care muzeul își transmite eficient mesajul către publicul său, contribuind la atingerea scopului său: îndeplinirea misiunii în respectul valorilor culturale și etice. Planul de marketing presupune organizarea și orientarea activității MINAC către publicul vizitator și, complementar, obținerea de venituri suplimentare.

Pentru perioada 2025-2028 strategia de marketing urmărește atingerea următoarelor obiective: *îmbunătățirea imaginii și dezvoltarea continuă a brandului muzeului; creșterea numărului de vizitatori și participanți la programele muzeului; atragerea resurselor*, iar principalii indicatori de performanță vizați sunt: - creșterea numărului de vizitatori; - creșterea comunității muzeului; - prezența în mass media și în social-media.

Strategia de marketing se fundamentează pe cunoașterea vizitatorilor²⁷ și a altor grupuri sociale care pot fi interesate de activitățile muzeului, iar în perioada 2025-2028, principalele direcții de acțiune impuse de aceasta vor fi: *constituirea și dezvoltarea brandului muzeului // dezvoltarea și implementarea unei strategii integrate de comunicare // dezvoltarea de parteneriate* cu actori culturali, economici, sociali, dar și cu mass-media.

Planul de marketing, care teoretizează punerea în aplicare a strategiei, în cazul MINAC prevede: • implementarea unui sistem de comunicare rapid și profesionist cu publicul; • implementarea unui sistem de monitorizare și cunoaștere a publicului muzeului; • promovarea diferențiată și adresabilitate orientată spre audiență în funcție de serviciile culturale propuse; • promovarea prin agenții de turism, hoteluri și centre de informare turistică / târguri de turism; • parteneriate media cu presa scrisă și audio-vizuală, pentru creșterea vizibilității²⁸; • crearea de noi produse personalizate de promovare; • modernizarea *website*-ului instituției și adăugarea variantei în limba engleză; • extinderea și diversificarea accesibilității colecțiilor MINAC în mediul virtual; • vizibilitatea crescută în *social media*; • reorganizarea magazinelor de suveniruri; • amenajarea unor locuri de recreere în incinta muzeelor.

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

Dintre instrumentele specifice utile în marketingul muzeal, aplicabilitate în cazul concret al MINAC pot avea: • spoturi de prezentare generală a muzeului prin parteneriat cu televiziuni locale sau online; • machetă tipărită în reviste relevante cultural și cu distribuție gratuită; • plasarea de roll-up-uri în instituții (aeroport, gări/autogări); • bannere online pe site-uri de știri; • email marketing; • distribuirea comunicatelor de presă prin intermediul site-urilor specializate (ex. <http://www.comunicatedepresa.ro>, <http://www.centruldepresa.ro> etc.); • promovarea prin intermediul instituțiilor culturale, v. CIMEC, RNMR (www.muze.org).

²⁷ Așadar, primul pas în elaborarea unei strategii de marketing îl constituie efectuarea unor studii de vizitatori și studii de imagine.

²⁸ Pentru intervalul 2025-2028 preconizăm o medie anuală de cel puțin 700 apariții sub formă de știri, articole, interviuri, informații, pentru o mai bună receptare a instituției în rândul comunității; comparativ, în perioada 2022-2024, media anuală a aparițiilor în presă a fost de 573.

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

6. programe propuse pentru întreaga perioadă de management.

În perioada 2025- 2028, pentru îndeplinirea misiunii instituției și realizarea obiectivelor din prezentul proiect managerial, propunem organizarea activității în cinci mari programe, care au în vedere cercetarea patrimoniului deținut, includerea în circuitul expozițional prin asigurarea conservării și restaurării, dar și dezvoltarea acestuia. Programele vizează în egală măsură componenta educațională, dar și promovarea muzeului.

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

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

Nr. crt.	Program	Subprogram	Ț	Proiect	Perioada de implementare
----------	---------	------------	---	---------	--------------------------

1	PATRIMONIU	Evidența informatică	5	Digitalizarea Registrului General de Inventar	2025-2028
				Evidența informatică și digitizarea fișelor de restaurare	2025-2028
				Evidența informatică și digitizarea fișelor de conservare	2025-2028
				Digitizarea patrimoniului mobil	2025-2028
				Constituirea unei baze de date de imagini	2025-2028
		Evidența contabilă	1	Reevaluarea financiar-contabilă a patrimoniului (1000 piese/an)	2025-2028
		Restaurare-conservare-îmbogățire patrimoniu	8	Clasarea patrimoniului (100 dosare/an)	2025-2028
				Creșterea colecțiilor	2025-2028
				Restaurarea patrimoniului existent	2025-2028
				Restaurarea patrimoniului nou-intrat	2025-2028
				Întocmirea documentației de restaurare	2025-2028
				Întocmirea documentației de conservare	2025-2028
				Reorganizarea și dotarea spațiilor de depozitare	2025-2028
				Reorganizarea colecțiilor	2025-2028
2	CERCETARE	Cercetare arheologică	9	Cercetare arheologică sistematică Histria	2025-2028
				Cercetare arheologică sistematică Adamclisi	2025-2028
				Cercetare arheologică sistematică Sucidava	2025-2028
				Cercetare arheologică sistematică Ulmetum	2025-2028
				Cercetare arheologică sistematică Hârșova	2025-2028
				Cercetare arheologică sistematică Cheia	2025-2028
				Cercetare arheologică sistematică Oltina	2025-2028
				Cercetare arheologică sistematică Capidava	2025-2028
				Cercetare arheologică sistematică Albești	2025-2028
		Cercetare fundamentală și interdisciplinară	4	Cercetarea patrimoniului arheologic din depozite	2025-2028
				Cercetarea patrimoniului documentar	2025-2028
				Parteneriate strategice	2025-2028
				Accesarea de fonduri de cercetare	2025-2028
		Editorial	5	Publicarea anuarului Pontica	2025-2028
				Publicarea anuarului Analele Dobrogei	2025-2028
				Publicare volume specialitate (1 vol./an)	2025-2028
				Materiale de popularizare	2025-2028
				Cataloage de colecție/expoziție (1 vol./an)	2025-2028
3	VALORIFICARE EXPOZIȚIONALĂ	Expoziții temporare în țară	4	Exponatul lunii (mediu fizic/virtual)	2025-2028
				Expoziții temporare la punctele muzeale ale MINAC (semestrial)	2025-2028
				Expoziții temporare în parteneriat (2/an)	2025-2028
				„Colecții și colecționari” (1/an)	2025-2028
		Expoziții permanente	7	Amenajare expoziție permanentă Hârșova (muzeu nou)	2025-2026
				Amenajare expoziție permanentă Hypogeu	2025
				Amenajare punct expozițional Ostrov	2025
				Amenajare punct expozițional Rasova	2025
				Amenajare punct expozițional Murfatlar	2025
				Amenajare expoziție sediu str. Arhiepiscopiei 7	2025
		Inovație	4	Creație conceptuală expoziție permanentă Edificiu roman cu mozaic	2025-2026
				Creație conceptuală expoziție virtuală	2025-2028
				Aplicații informatice	2025-2028
				MINAC online	2025
		Expoziții temporare străinătate	2	El arte y el urbanismo a las fronteras de la romanidad: de Itálica a Tomis (Sevilla)	2025
				Expoziții temporare în parteneriat (1/an)	2027
		Editorial	2	Cataloage de expoziție (fizic/virtual)	2025-2028
				Materiale de promovare	2025-2028
4	PROMOVARE ȘI EDUCAȚIE MUZEALĂ	Educație muzeală	4	Ghidaje tematice	2025-2028
				Școala de arheologie	2025-2028
				Voluntariat pentru seniori	2025-2028
				Parteneriate școlare	2025-2028
				Canal de vânzări online	2026-2028
		Inovație	2	Atelier de fotografie cu tematică arheologică	2026-2028

		Realația cu mass media	3	Newsletter (lunar)	2025-2028
				Conferința de presă lunară	2025-2028
				Dosarul de presă	2025-2028
		Promovare	3	Prezența în social media	2025-2028
				Premii de excelență	2026-2028
				Biblioteca online	2026-2028
		Identitate vizuală	2	Concept materiale promoționale	2025-2026
				Modernizare website	2025
		Rebranding	3	Profil de beneficiar (studii sociologice)	2025-2026
				Indexarea anualelor	2025-2026
				Prezența virtuală	2025-2028
5	MODERNIZARE	Dotare	2	Modernizarea Laboratorului zonal de restaurare-conservare	2025-2028
				Sisteme optoelectronice de contorizare vizitatori (Histria, Adamclisi, Hârșova, Capidava)	2026-2028
		Reparații	5	Repararea Casei Arheologilor Capidava	2025-2026
				Reparații clădiri baza arheologică Histria	2025-2028
				Reparații acoperiș Adamclisi	2025
				Repararea Casei arheologilor de la Murfatlar	2025-2026
				Conectarea la curent electric a Casei arheologilor de la Adamclisi	2025-2026
		Reconceptualizare	1	Amenajare spații recreere (Histria, Adamclisi)	2026-2028

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

MINAC este subiect sau participant, instituțional sau prin personalul său, la o serie de activități conexe domeniului său de activitate. Astfel:

- asigură efectuarea de stagii de practică pentru studenții facultăților de profil din Constanța și nu numai;
- colaborează cu instituțiile publice locale pentru elaborarea diferitelor strategii culturale de interes local;
- colaborează cu instituții centrale pentru elaborarea de statistici (INSSE), completarea Listei Monumentelor Istorice (LMI), Registrului Arheologic Național (RAN).
- specialiștii săi sunt solicitați să facă parte din diferite comisii de concurs, doctorale, de evaluare, de angajare etc.

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

- Instituirea acțiunii de sponsorizare a unui exponat;
- Instituirea unei acțiuni caritabile de anvergură, patronată de muzeu și desfășurată în spațiile acestuia.

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

F. Previzionarea evoluției economico-financiare a instituției publice de cultură, cu o estimare a resurselor financiare ce ar trebui alocate de către autoritate, precum și a veniturilor instituției ce pot fi atrase din alte surse

1. Proiectul de buget de venituri și cheltuieli pe perioada managementului²⁹:

Nr.Crt.	Categorii	Anul 2025 ³⁰	Anul 2026	Anul 2027
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	TOTAL VENITURI, din care	17.614.500	18.495.225	19.419.986
	1.a. venituri proprii, din care	3.428.100	3.908.030	4.455.160
	1.a.1. venituri din activitatea de baza	500.000	570.000	649.800

²⁹ Calcul cu rata anuală a inflației de 5%, https://insse.ro/cms/sites/default/files/com_presa/com_pdf/ipc01r25.pdf

³⁰ Pentru anul 2025 am utilizat datele bugetului propus, obținute de la instituție.

	1.a.2. surse atrase	-	-	-
	1.a.3. alte venituri proprii	2.728.100	3.110.030	3.545.430
	1.b. subventii/alocatii	14.594.950	16.638.240	18.967.590
	1.c. alte venituri	200.000	228.000	259.930
2	TOTAL CHELTUIELI, din care	17.614.500	18.495.225	19.419.986
	2.a. Cheltuieli de personal, din care	8.626.400	8.626.400	8.626.400
	2.a.1. Cheltuieli cu salariile	7.023.600	7.023.600	7.023.600
	2.a.2. Alte cheltuieli de personal	1.602.800	1.602.800	1.602.800
	2.b. Cheltuieli cu bunuri si servicii, din care	7.978.000	8.376.900	8.795.745
	2.b.1. Cheltuieli pentru proiecte**	320.000	400.000	450.000
	2.b.2. Cheltuieli cu colaboratorii	600.000	700.000	800.000
	2.b.3. Cheltuieli pentru reparatii curente	170.000	200.000	250.000
	2.b.4. Cheltuieli de întreținere	1.000.000	1.050.000	1.102.500
	2.b.5. Alte cheltuieli cu bunuri si servicii	2.450.000	2.572.500	2.598.225
	2.c. Cheltuieli de capital	552.100	500.000	500.000

**În condițiile relocării personalului și patrimoniului, precum și a unei propuse spre înființare structuri de gestionare proiecte culturale și științifice, considerăm că sumele alocate pentru proiecte trebuie să crească, în condițiile creșterii fondurilor extrabugetare atrase.

2. Numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului³¹:

2.1. la sediu: vizitatori direcți la toate obiectivele MINAC – 180.000 (nr. mediu de 60.000); specialiști 1.800 (nr. mediu anual de 600)

2.2. în afară sediului: beneficiari indirecti, cum ar fi însoțitori, persoane defavorizate, abonați virtuali – 90.000 (nr. mediu anual de 30.000).

3. Programul minimal estimat pentru perioada de management aprobată. Este prezentat în **Anexa VIII**.

³¹ În condițiile nefuncționării sediului central pe toată perioada de management propusă.