

ROMÂNIA
JUDEȚUL BISTRIȚA-NĂȘĂUD



CONSILIUL JUDEȚEAN

PROIECT DE HOTĂRÂRE nr.VIII/6181 din 18.03.2022
privind aprobarea rezultatului final al analizării proiectului de
management deus de domnul George-Alexandru Gavrilaș, în
calitate de manager al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud

Consiliul Județean Bistrița-Năsăud întrunit în ședință ordinară, în data de _____, în prezența președintelui și a ____ de consilieri județeni;

Având în vedere:

- Referatul de aprobare nr.VIII/6180 din 18.03.2022 al Președintelui Consiliului Județean Bistrița-Năsăud;
- raportul nr.I/6183 din 18.03.2022 al Direcției economice din cadrul Consiliului Județean Bistrița-Năsăud;
- proiectul de management pentru perioada 2022-2027, al managerului Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud, domnul George-Alexandru Gavrilaș, înregistrat la Consiliul Județean Bistrița-Năsăud sub nr.I/3920 din 18.02.2022;
- Procesul-verbal final nr.6039 din 17.03.2022 privind rezultatul final al analizării proiectului de management întocmit de domnul George-Alexandru Gavrilaș manager al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud;
- prevederile art.4, art.19, art.20 alin.(5)-(6), art.22, art.23 și art.43¹ din Ordonanța de urgență a Guvernului nr.189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, cu modificările și completările ulterioare;
- prevederile Ordinului ministrului culturii nr.2799/2015 pentru 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 Hotărârii Consiliului Județean Bistrița-Năsăud nr.9/2018 privind aprobarea organizării activității de analiză a proiectului de management întocmit de domnul Gavrilaș-Vasilichi George-Alexandru, manager al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud;
- prevederile Hotărârii Consiliului Județean Bistrița-Năsăud nr.20/2022 privind aprobarea rezultatului evaluării finale a managementului la Complexul

Muzeal Bistrița-Năsăud și a organizării activității de analiză a proiectului de management întocmit de domnul George-Alexandru Gavrilaș, manager al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud;

- avizul nr. _____ din _____ 2022 al Comisiei de sănătate, cultură, tineret și sport;

- avizul nr. _____ din _____ 2022 al Comisiei de administrație;

În temeiul prevederilor art.173 alin.(1) lit.d), alin.(5) lit.d), art.182 alin.(1) coroborat cu art.139 alin.(6), art.196 alin.(1) lit.a) și art.365 alin.(2) lit.b) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr.57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare,

HOTĂRĂȘTE:

Art.1 (1) Se aprobă rezultatul final al analizării proiectului de management, depus de domnul George-Alexandru Gavrilaș manager al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud, care a obținut nota 9,86, conform Procesului-verbal nr.6039 din 17.03.2022 al Comisiei pentru analizarea proiectului de management, prevăzut în Anexa nr.1 care face parte integrantă din prezenta hotărâre.

(2) Se aprobă proiectul de management depus de domnul George-Alexandru Gavrilaș, prevăzut în Anexa nr.2 care face parte integrantă din prezenta hotărâre.

(3) Se aprobă durata încheierii contractului de management pe o perioadă de 5 ani, începând cu data de 04.04.2022.

(4) Contractul de management se va încheia între domnul Emil Radu Moldovan, Președintele Consiliului Județean Bistrița-Năsăud, în calitate de ordonator principal de credite și domnul George-Alexandru Gavrilaș.

Art.2 Prezenta hotărâre poate fi atacată în instanță în condițiile Legii contenciosului administrativ nr.554/2004, cu modificările și completările ulterioare.

Art.3 La data intrării în vigoare a prezentei hotărâri, se abrogă Hotărârea Consiliului Județean Bistrița-Năsăud nr.28/27.03.2018 privind numirea în funcția de manager al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud a domnului Gavrilaș-Vasilichi George Alexandru.

Art.4 Cu ducerea la îndeplinire a prevederilor prezentei hotărâri se încredințează Direcția economică din cadrul Consiliului Județean Bistrița-Năsăud și Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud.

Art.5 Prezenta hotărâre a fost adoptată cu un număr de ___ voturi „pentru”.

Art.6 Prezenta hotărâre se comunică de către Serviciul resurse umane, organizare, relația cu consiliul județean cu:

- Președintele Consiliului Județean Bistrița-Năsăud;
- Direcția economică;
- Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud;
- Domnul George-Alexandru Gavrița;
- Instituția Prefectului - județul Bistrița-Năsăud.

**INIȚIATOR:
PREȘEDINTE,
EMIL RADU MOLDOVAN**

**AVIZ DE LEGALITATE:
SECRETARUL GENERAL AL JUDEȚULUI,
ALEXANDRINA-CRINA BORȘ**

Nr. _____

Din _____, 2022

C.G.A./C.A.A./1 ex

Notă: - Art.1 la prezenta hotărâre se adoptă cu votul secret al majorității consilierilor județeni prezenți, întruniți în ședință legal constituită (art.182 alin.(1) coroborat cu art.139 alin.(6) din Codul administrativ);

- Prezenta hotărâre se adoptă cu majoritate simplă (votul majorității consilierilor județeni prezenți, întruniți în ședință legal constituită – art.182 alin.(1) din Codul administrativ);

| | |
|--|---|
| Verificat: Compartiment pregătire documente, Monitorul Oficial Local | Avizat: Serviciu resurse umane, organizare, relația cu consiliul județean |
| Stan Gabriela Cristina, consilier superior | Borgovan Paul-Ioan, șef serviciu |
| Semnătura: | Semnătura: |
| Data: | Data: |

CONSILIUL JUDEȚEAN BISTRIȚA-NĂSĂUD
COMISIA PENTRU ANALIZAREA PROIECTULUI DE MANAGEMENT
Nr. 6039/17.03.2022

PROCES-VERBAL FINAL
privind rezultatul final al analizării proiectului de management
depus de domnul George-Alexandru Gavrilaș manager al Complexului
Muzeal Bistrița-Năsăud

Analizarea proiectului de management întocmit de domnul George-Alexandru Gavrilaș, manager al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud, comunicat prin Adresa înregistrată la Consiliul Județean Bistrița-Năsăud sub nr.I/3920/18.02.2022, s-a desfășurat în baza prevederilor Ordonanței de urgență a Guvernului nr.189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, cu modificările și completările ulterioare, a Ordinului ministrului culturii nr.2799/2015 pentru 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, a Regulamentului de organizare și desfășurare a analizei proiectului de management întocmit de fiecare manager al instituțiilor de cultură din subordinea Consiliului Județean Bistrița-Năsăud - Anexa nr.2 la Hotărârea Consiliului Județean Bistrița-Năsăud nr.9/2018, și a Hotărârii Consiliului Județean Bistrița-Năsăud nr.20/2022 privind aprobarea rezultatului evaluării finale a managementului la Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud și a organizării activității de analiză a proiectului de management întocmit de domnul George-Alexandru Gavrilaș, manager al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud.

Potrivit prevederilor art.14 din Anexa 1 la Ordinul ministrului culturii nr.2799/2015 pentru 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, analizarea proiectului de management întocmit de domnul George-Alexandru Gavrilaș a constat în două etape: analiza proiectului de management și susținerea proiectului de management în cadrul unui interviu.

Etapa I. Membrii comisiei pentru analizarea proiectului de management întocmit de domnul George-Alexandru Gavrilaș, manager al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud, numiți prin Hotărârea Consiliului Județean Bistrița-Năsăud

nr.20/2022, s-au întrunit în data de 17.03.2022, ora 11:00 la sediul Consiliului Județean Bistrița-Năsăud, situat în Municipiul Bistrița, Piața Petru Rareș nr.1, Județul Bistrița-Năsăud, sala de ședințe nr.64, etaj 3, în vederea analizării și notării proiectului de management întocmit de domnul George-Alexandru Gavrițaș manager al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud.

Pentru prima etapă - analiza proiectului de management, membrii comisiei pentru analizarea proiectului de management au studiat și analizat individual proiectul de management întocmit de domnul George-Alexandru Gavrițaș, manager al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud, și au notat proiectul de management pe baza criteriilor generale de analiză și a ponderilor acestora în conformitate cu art.4 din Regulamentul de organizare și desfășurare a analizei proiectului de management întocmit de fiecare manager al instituțiilor de cultură din subordinea Consiliului Județean Bistrița-Năsăud - Anexa nr.2 la Hotărârea Consiliului Județean Bistrița-Năsăud nr.9/2018.

Nota obținută în urma desfășurării primei etape - Analiza proiectului de management întocmit de domnul George-Alexandru Gavrițaș, manager al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud a fost consemnată în Procesul-verbal nr.6001/17.03.2022.

În conformitate cu prevederile art.8 lit.m) din Anexa nr.2 la Hotărârea Consiliului Județean Bistrița-Năsăud nr.9/2018, domnului George-Alexandru Gavrițaș i s-a adus la cunoștință nota obținută în urma desfășurării primei etape - Analiza proiectului de management prin Adresa nr.6010 din 17.03.2022.

De asemenea, s-a afișat atât la sediul Consiliului Județean Bistrița-Năsăud cât și la sediul Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud, și postat pe site-ul Consiliului Județean Bistrița-Năsăud cât și al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud, Anunțul nr. 6000 din 17.03.2022 privind nota obținută în Etapa I - Analiza proiectului de management.

Prin declarația înregistrată la Consiliul Județean Bistrița-Năsăud cu nr.VIII/6013 din 17.03.2022 domnul George-Alexandru Gavrițaș a declarat că a luat la cunoștință de nota obținută în prima etapă și este de acord cu susținerea proiectului de management în cadrul unui interviu în data de 17.03.2022 ora 11:30.

Etapa II. A doua etapă, respectiv susținerea proiectului de management întocmit de domnul George-Alexandru Gavrițaș - manager al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud, în cadrul unui interviu a avut loc în data de 17.03.2022, ora 11:30, la sediul Consiliului Județean Bistrița-Năsăud, situat în Municipiul Bistrița, Piața Petru Rareș nr.1, Județul Bistrița-Năsăud, sala de ședință nr.64, etaj 3.

Nota obținută în urma desfășurării etapei a-II-a - Susținerea proiectului de management întocmit de domnul George-Alexandru Gavrițaș, manager al

Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud, în cadrul unui interviu a fost consemnată în Procesul-verbal nr.6024 din 17.03.2022.

Potrivit Raportului privind rezultatul analizării proiectului de management, domnul George-Alexandru Gavrițaș a obținut nota 9,86 iar Comisia pentru analizarea proiectului de management recomandă încheierea unui contract de management pe o durată de 5 ani.

Rezultatul analizei proiectului de management a fost adus la cunoștința managerului cu respectarea termenului de 24 de ore de la încheierea acesteia, conform art.8 lit.o) din Anexa nr.2 la Hotărârea Consiliului Județean Bistrița-Năsăud nr.9/2018, prin Adresa nr.6022 din 17.03.2022, afișat și postat atât pe site-ul Consiliului Județean Bistrița-Năsăud cât și al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud.

În urma luării la cunoștință a rezultatului analizei proiectului de management, domnul George-Alexandru Gavrițaș prin declarația, înregistrată la Consiliul Județean Bistrița-Năsăud cu nr.III/6035 din 17.03.2022, a declarat faptul că a luat la cunoștință de rezultatul analizei proiectului, respectiv nota acordată și că nu va formula contestație.

Rezultatul final stabilit de către comisia pentru analizarea proiectului de management este:

| EVALUATOR | MANEA ANGELO AURELIAN | MARCU FELIX-FLORIN | DUDA VASILE | KECSKÉS-SIMIONCA TIBERIU-CIPRIAN | CIOARBA TEOFIL-IULIAN | Rezultatul final al analizării proiectului NOTA |
|----------------------------------|------------------------------|---------------------------|--------------------|---|------------------------------|--|
| George-Alexandru Gavrițaș | 10 | 9,95 | 10 | 9,60 | 9,75 | 9,86 |

Astfel, rezultatul final al analizării proiectului de management a fost adus la cunoștință publică prin afișare la sediul Consiliului Județean Bistrița-Năsăud, la sediul Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud și pe site-ul Consiliului Județean Bistrița-Năsăud și al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud, potrivit Anunțului nr.6038 din 17.03.2022 cu respectarea prevederilor art.8 lit.q) din Anexa nr.2 la Hotărârea Consiliului Județean Bistrița-Năsăud nr.9/2018.

COMISIA PENTRU ANALIZAREA PROIECTULUI DE MANAGEMENT:

Manea Angelo-Aurelian / profesor de istorie, Colegiul Național "Andrei Mureșanu" Bistrița _

Marcu Felix-Florin - manager al Muzeului Național de Istorie a Transilvaniei, Cluj-Napoca _____

Duda Vasile - inspector școlar, Inspectoratul Școlar Județean Bistrița-Năsăud

Kecskés-Simionca Tiberiu-Ciprian - Vicepreședinte al Consiliului Județean Bistrița-Năsăud _____

Cioarba Teofil-Iulian - Director executiv, Direcția economică din cadrul Consiliul Județean Bistrița -Năsăud _

Secretariatul Comisiei pentru analizarea proiectului de management:

Doamna Daniela-Florina Bugnar - șef serviciu, Serviciul buget, monitorizare investiții _____

Doamna Gabriela-Adriana Ceuca - șef birou, Biroul coordonare instituții subordonate, administrare patrimoniu _____

Doamna Neamțiu Nicoleta - consilier juridic asistent, Compartimentul juridic, coordonare consilii locale_

Doamna Clapa Ileana-Maria - consilier asistent, Compartimentul resurse umane_

**CONSILIUL JUDEȚEAN BISTRIȚA-NĂȘĂUD
COMISIA PENTRU ANALIZAREA PROIECTULUI DE MANAGEMENT
Nr. 6040/17.03.2022**

RAPORT

**privind rezultatul analizării proiectului de management depus de
domnul George-Alexandru Gavrilaș, manager al Complexului Muzeal
Bistrița-Năsăud**

În conformitate cu art.4 alin.(1) lit.d) din Anexa nr.2 - Regulamentul de organizare și desfășurare a analizei proiectului de management întocmit de fiecare manager al instituțiilor de cultură din subordinea Consiliului Județean Bistrița-Năsăud la Hotărârea Consiliului Județean Bistrița-Năsăud nr.9/2018 și art.43¹ din Ordonanța de urgență a Guvernului nr.189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, cu modificările și completările ulterioare, Comisia pentru analizarea proiectului de management a stabilit următorul rezultat al analizei proiectului de management întocmit de domnul George-Alexandru Gavrilaș, manager al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud:

| EVALUATOR | MANEA ANGELO AURELIAN | MARCU FELIX-FLORIN | DUDA VASILE | KECSKÉS SIMIONCA TIBERIU-CIPRIAN | CIOARBA TEOFIL-IULIAN | Rezultatul analizei proiectului NOTA |
|---------------------------|-----------------------|--------------------|-------------|----------------------------------|-----------------------|---|
| GEORGE-ALEXANDRU GAVRILAȘ | 10 | 9,95 | 10 | 9,60 | 9,75 | 9,86 |

Potrivit prevederilor art.14 și art.15 din Anexa 1 la Ordinul ministrului culturii nr.2799/2015 pentru 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, analizarea proiectului de management întocmit de domnul George-Alexandru Gavrilaș, manager al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud, a constat în două etape: analiza proiectului de management și susținerea proiectului de management în cadrul unui interviu.

În vederea analizării proiectului de management întocmit de domnul George-Alexandru Gavrilaș, manager al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud, Comisia pentru analizarea proiectului de management a avut în vedere criteriile generale de analiză și ponderile acestora, în conformitate cu prevederile art.4 din Regulamentul de organizare și desfășurare a analizei proiectului de management întocmit de fiecare manager al instituțiilor publice de cultură din

subordinea Consiliului Județean Bistrița-Năsăud, conform Anexei nr.2 la Hotărârea Consiliului Județean Bistrița-Năsăud nr.9/2018.

În urma stabilirii rezultatului analizei proiectului de management întocmit de domnul George-Alexandru Gavrilaș, manager al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud, Comisia pentru analizarea proiectului de management recomandă încheierea unui contract de management pe o durată de 5 ani.

Prezentul raport a fost încheiat în două exemplare.

COMISIA PENTRU ANALIZAREA PROIECTULUI DE MANAGEMENT:

Manea Angelo-Aurelian / profesor de istorie, Colegiul Național "Andrei Mureșanu" Bistrița _

Marcu Felix-Florin - manager al Muzeului Național de Istorie a Transilvaniei, Cluj-Napoca _

Duda Vasile - inspector școlar, Inspectoratul Școlar Județean Bistrița-Năsăud

Kecskés-Simionca Tiberiu-Ciprian, - Vicepreședinte al Consiliului Județean Bistrița-Năsăud _____

Cioarba Teofil-Iulian - Director executiv. Direcția economică din cadrul Consiliul Județean Bistrița -Năsăud _

PROIECT
DE MANAGEMENT
la
Complexul Muzeal Bistrița-Nășăud

2022-2027

Structura proiectului

A. Analiza socio-culturală a mediului în care își desfășoară activitatea Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud și propuneri privind evoluția în sistemul instituțional existent

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

B. Analiza activității profesionale a instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia

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

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

- C.1. Analiza reglementărilor interne ale instituției și a actelor normative incidente;
- C.2. Propuneri privind modificarea reglementărilor interne;
- C.3. Analiza capacității instituționale din punctul de vedere al resursei umane proprii și / sau externalizate;
- C.4. Analiza capacității instituționale din punct de vedere al spațiilor și patrimoniului instituției, propuneri de îmbunătățire;
- C.5. Viziunea proprie asupra utilizării instituției delegării, ca modalitate legală de asigurare a continuității procesului managerial.

D. Analiza situației economico-financiare a instituției

Analiza financiară, pe baza datelor cuprinse în caietul de obiective:

- D.1. Analiza datelor de buget din caietul de obiective, după caz, completate cu informații solicitate / obținute de la instituție;
 - D.1.1. Bugetul de venituri (subvenții / alocații, surse atrase / venituri proprii);
 - D.1.2. Bugetul de cheltuieli (personal; bunuri și servicii din care: cheltuieli de întreținere, colaboratori; cheltuieli de capital);
- D.2. Analiza comparativă a cheltuielilor (estimate și, după caz, realizate) în perioada / perioadele indicată / indicate în caietul de obiective, după caz, completate cu informații solicitate / obținute de la instituție;
- D.3. Soluții și propuneri privind gradul de acoperire din surse atrase / venituri proprii a cheltuielilor instituției;
 - D.3.1. Analiza veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției (în funcție de tipurile de produse / servicii oferite de instituțiile de cultură - spectacole, expoziții, servicii infodocumentare etc.), pe categorii de produse / servicii, precum și pe categorii de bilete / tarife practicate: preț întreg / preț redus / bilet profesional/ bilet onorific, abonamente, cu menționarea celorlalte facilități practicate;
 - D.3.2. Analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției;

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

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

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

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

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

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

D.4.5. Cheltuieli pe beneficiar, din care:

a). din subvenție;

b). din venituri proprii.

E. Strategia, programele și planul de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice a instituției

E.1. Viziune;

E.2. Misiune;

E.3. Obiective (generale și specifice);

E.4. Strategia culturală, pentru întreaga perioadă de management;

E.5. Strategia și planul de marketing;

E.6. Programe propuse pentru întreaga perioadă de management;

E.7. Proiectele din cadrul programelor;

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

F. Previzionarea evoluției economico-financiare a instituției, cu menționarea resurselor financiare necesare spre a fi alocate de către autoritate

F.1. Proiectul de buget de venituri și cheltuieli pe perioada managementului;

F.2. Numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului;

F.2.1. La sediu;

F.2.2. În afara sediului;

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

Anexe

A. Analiza socio-culturală a mediului în care își desfășoară activitatea Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud și propuneri privind evoluția acestuia în sistemul instituțional existent

Prin misiunea sa, „...muzeul este o instituție non-profit, permanentă, aflată în serviciul societății și al dezvoltării sale, deschisă publicului, care achiziționează, conservă, studiază, comunică și expune patrimoniul material și imaterial al umanității și al mediului său în scopul educației, studiului și al delectării”. (International Council Of Museums, ICOM, 2007).

Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud administrează 15 puncte muzeale dintre care cel mai vechi este Muzeul Memorial “George Coșbuc”, care anul acesta împlinește 100 de ani de când i-a fost dezvelită placa comemorativă (în 14 mai 1922 devenind primul muzeu memorial din Ardeal), urmat de Muzeul Grăniceresc Năsăudean care în anul 2021 a împlinit 90 de ani de funcționare, muzeul din Bistrița, (unde este și sediul) s-a înființat sub titulatura de Muzeul Regional Rodna, în 1 octombrie 1950, preluând și o parte din colecțiile dispersate ale Gimnaziului Evanghelic din localitate. Organizat într-o aripă a fostei mănăstiri minorite, actualul sediu al Protopopiatului Ortodox Bistrița, muzeul a acumulat

colecții de arheologie, istorie, etnografie, științele naturii și artă plastică. În anul 1976 secția de istorie-arheologie a fost mutată în Casa Argintarului, monument de arhitectură din secolul al XVI-lea, iar din 1984 secția de etnografie a primit localul Primăriei Vechi, din Piața Centrală nr. 2.

Colecțiile au fost reunite în actualul local, fosta cazarmă habsburgică, edificată în anul 1898, din strada Grigore Bălan, nr.19, în anul 1987¹. Spațiul pavilionar pe două niveluri a oferit posibilitatea adăpostirii și etalării adecvate a patrimoniului, fiind completat de generoasa curte în care au fost inserate o biserică de lemn, monument de arhitectură din sec. XVIII și două case reprezentative pentru arhitectura din regiune: una din zona montană, de la Șanț și o alta reprezentativă pentru zona de câmpie, de la Archiud.

Dacă la început Muzeul era fără patrimoniu și fără personal de specialitate, ulterior instituția s-a dezvoltat reușind să salveze și să valorifice importante valori patrimoniale, să deschidă primele șantiere arheologice, cu rezultate remarcabile pentru cunoașterea trecutului și să înceapă publicarea primelor reviste de specialitate².

Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud este, Conform Regulamentului de organizare și funcționare (ROF), aprobat prin Hotărârea Consiliului Județean Bistrița-Năsăud nr. 68 / 2018, o instituție publică de cultură, cu personalitate juridică, finanțată din venituri proprii și subvenții acordate de la bugetul de stat, care funcționează în subordinea Consiliului Județean Bistrița-Năsăud.

Acest proiect de management își propune să identifice direcțiile strategice, cadrul operațional, resursele financiare și de personal care fac posibilă funcționarea în condiții moderne și eficiente a Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud, având ca piloni de bază conservarea, cercetarea, dezvoltarea, valorificarea și promovarea patrimoniului pe care îl deține, armonizate la cele patru valori promovate acum cu precădere de către Rețeaua Națională a Muzeelor din România (RNMR) și adoptate de multe muzee reprezentative din țară – valoarea colecțiilor, valoarea educativă, valoarea socială și valoarea economică.

Documentele utilizate în realizarea proiectului de management au fost cele normative - Legea 311/2003 a muzeelor și colecțiilor publice, consultarea Strategiei de dezvoltare a județului pentru perioada 2021-2027, corelată cu Planul de dezvoltare regională N-V care indică posibile linii de finanțare UE, unde sunt surprinse atuurile județului Bistrița-Năsăud față de altele din regiune și previzionează o dezvoltare axată pe creșterea calității vieții cât și publicațiile de specialitate, bibliografia internațională privind muzeul contemporan și bibliografia specifică patrimoniului muzeal.

A.1. Instituții, organizații, grupuri informale care se adresează aceleiași comunități

Conform tuturor planurilor de dezvoltare durabilă al județului Bistrița-Năsăud, obiectivele strategice majore pe care Consiliul Județean Bistrița-Năsăud le urmărește vizează creșterea gradului de acces și participare la cultură prin stimularea accesului și totodată dezvoltarea fenomenului cultural, măsuri de protejare a monumentelor și punerea acestora în valoare prin mediatizare și informarea cetățenilor asupra valorii lor istorice și artistice.

La nivel județean mai sunt instituții publice de cultură, finanțate din bugetul județului, precum Centrul Județean pentru Cultură și Biblioteca Județeană "George Coșbuc". Lor li se adaugă Palatul Culturii, a cărui activitate e susținută din bugetul Consiliului local, Casa Sindicatelor, Casa Armatei, lăcașe de cult, Turnul Dogarilor, Biserica Evanghelică, Societatea de Concerte cât și numeroase O.N.G-uri, asociații și fundații cu profil cultural.

¹ Strategia de Dezvoltare a județului Bistrița-Năsăud, 2014-2020, pag.179

² <http://complexulmuzealbn.ro/ro/istoric>

Fără a reduce importanța celorlalte instituții de cultură, în profilul cărora se regăsesc activități de gen (spectacole, editări și lansări de carte, vernisaje, proiecție de filme, etc.) care urmăresc stimularea accesului la cultură, dezvoltarea și promovarea diversității culturale trebuie remarcată unicitatea și valoarea excepțională a patrimoniului gestionat de Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud, atât din punct de vedere istorico-documentar cât și identitar, punct extrem de important pentru definirea moștenirii culturale a zonei.

În perioada anterioară de management (2018-2021) muzeul a făcut progrese însemnate pe toate planurile strategiei de management, așa cum rezultă din raportul de activitate deja aprobat de către ordonatorul principal de credite. Concret, strategia adoptată în ultimii ani a dus la reorganizarea și eficientizarea gestionării spațiilor – indiferent că este vorba de cele de expunere, de cele administrative, sau de cele asociate colecțiilor (depozitare, restaurare-conservare, studiu, etc.) -, dezvoltarea imaginii, atragerea unui public divers și numeros, mai buna valorificare a patrimoniului la toate sediile muzeului.

Având în vedere obiectivele generale cât și cele specifice ale instituției stipulate în caietul de obiective propunem pentru următoarea perioadă de management următoarele acțiuni strategice:

- impunerea muzeului ca centru informațional, cultural și educațional;
- transformarea Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud dintr-un muzeu de importanță regională într-un muzeu de importanță națională relevant pentru toate comunitățile acestui spațiu;
- dinamizarea activităților de valorificare expozițională și științifică a patrimoniului deținut și cu diversificarea ofertei de servicii și produse specifice unui muzeu, punerea accentului pe educarea publicului;
 - promovarea utilizării instrumentelor digitale în instituțiile muzeale;
 - cunoașterea și satisfacerea nevoilor beneficiarilor reali și potențiali ai muzeului;
 - dezvoltarea și adecvarea serviciilor la cerințele beneficiarilor;
 - diversificarea ofertei culturale și extinderea parteneriatelor;
 - colaborarea la promovarea serviciilor și a imaginii instituției;
 - eficientizarea relației cu mass-media locală și națională în ceea ce privește mediatizarea evenimentelor promovate de muzeu;
- accesarea de programe și proiecte cu finanțare nerambursabilă (locale, naționale și europene), cu scopul de a contribui la amenajarea și dotarea spațiilor de depozitare, precum și a laboratoarelor de restaurare și a expozițiilor instituției;
- dezvoltarea competențelor profesionale ale personalului și susținerea profesionalismului în sectorul muzeal;
- menținerea calității și standardului Muzeului în condițiile culturale, tehnologice și economice în permanentă schimbare prin alocare de resurse umane și financiare;
- aplicarea principiilor de eficiență, eficacitate și economie în gestionarea mijloacelor financiare ce revin Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud;
- asigurarea condițiilor optime de funcționare și desfășurare a activității;
- colaborarea la îmbunătățirea site-ului muzeului, mai cu seamă cu privire la actualizarea zilnică a informațiilor utile marelui public, dar și celui de specialitate.

Ca o atestare a succesului strategiilor și instrumentelor de management, orientate spre toți factorii locali activi, în iunie 2012 muzeul a fost acreditat de către Ministerul Culturii pentru prima dată de la înființarea sa.

Astfel, sub această titulatură de Complex Muzeal Bistrița-Năsăud, Ministerul Culturii și Patrimoniului Național a emis Ordinul nr.2286 din 08.06.2012 publicat în M.O.I nr.553 din 07.08.2012 - prin care se acreditează Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud, în conformitate cu prevederile art.12 din Criteriile și normele de acreditare a muzeelor și a colecțiilor publice, aprobate prin Ordinul Ministrului Culturii și Cultelor nr.2057/2007, în

baza prevederilor art.10 alin.4 din Hotărârea Guvernului nr.78/2005 privind organizarea și funcționarea Ministerului Culturii și Cultelor cu modificările și completările ulterioare, în conformitate cu dispozițiile art.11, alin.1 lit.g, ale art.18-20 ale art.33 lit.a și b, ale art.34 alin.2, lit.g, ale art.37 alin.1,lit.b precum și ale art.41 alin.1 din Legea Muzeelor și a Colecțiilor Publice nr.311/2003 republicată cu modificările ulterioare și ale art.11 alin.1 și 4 din H.G. nr.90/2010 privind organizarea și funcționarea Ministerului Culturii și Patrimoniului Național. În februarie 2020 după demersurile efectuate, Ministerul Culturii ne-a acordat *reacreditarea* instituției muzeale de drept public COMPLEXUL MUZEAL BISTRIȚA-NĂSĂUD în conformitate cu Legea nr. 311/2003, legea muzeelor și a colecțiilor publice și Ordinul Ministrului Culturii și Cultelor nr. 2.057/2007 pentru aprobarea Criteriilor și normelor de acreditare a muzeelor și a colecțiilor publice, Ordinul Ministerului Culturii cu numărul 2590/06.02.2020 pentru reacreditarea Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud.

Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud, denumit în continuare și CMBN își are sediul în municipiul Bistrița, str. General Grigore Bălan nr.19, cod 420016 și este înființat din anul 1950 conform unei Hotărâri a Consiliului Popular al Regiunii Cluj, funcționează conform Legii 56/1998 pentru aprobarea Ordonanței Guvernului României nr. 24/1997 pentru modificarea și completarea Ordonanța Guvernului nr. 68/1994 privind protejarea patrimoniului cultural național, aprobată prin 41/1995, a Legii 182/2000 privind protejarea Patrimoniului cultural național mobil aprobată prin Legea 41/1995, modificată prin Legea 123/2017, a Legii nr. 422/2001 privind protejarea monumentelor istorice, actualizată, a Legii nr.259/2006 pentru modificarea și completarea Legii nr.422/2001 privind protejarea monumentelor istorice, O.U.G. 57/2019 a administrației publice locale, republicată cu modificările și completările ulterioare, precum și a unor norme specifice.

La data întocmirii prezentului proiect de management, patrimoniul imobil administrat de Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud se compune din 16 locații, respectiv: Muzeul Bistrița, Casa Argintarului Bistrița, Muzeul "Casa săsească" Livezile, Muzeul Memorial "Liviu Rebreanu", Muzeul Memorial "George Coșbuc", Muzeul Grăniceresc Năsăudean, Muzeul Memorial "Ion Pop Reteganul", Muzeul "Cuibul visurilor" Maieru, Muzeul de Artă Comparată Sângeorz-Băi, Muzeul Etnografic și al Mineritului Rodna, Muzeul literar "Teodor Tanco" Monor, Peștera Izvorul Tăușoare, Biserica Evanghelică Herina, Biserica Evanghelică C.A (ruine) Jelna și "Casa tradițională de pe Văile Țibleșului", iar la finele anului 2021 s-a primit în administrare terenul aferent Castelului Teleki Posmuș, înscris în Cartea funciară nr.30594 Șieu, proprietate publică a județului Bistrița-Năsăud, urmând a se da în administrare și imobilul Castelul Teleki din Posmuș.

Analiza statului de funcții:

| Nr. crt. | Posturi | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|----------|------------------------|------|------|------|------|
| 1. | Total | 79 | 79 | 79 | 74 |
| 2. | Personal specialitate | 58 | 57 | 53 | 51 |
| 3. | Personal administrativ | 18 | 16 | 17 | 18 |
| 4. | Posturi vacante | 3 | 6 | 9 | 5 |

Scurtă descriere a posturilor din instituție pe anul 2021:

Total posturi: 74 din care:

Personal /funcții de conducere 7 din care 7 ocupate, după cum urmează: 1 manager (director general), 2 directori, 3 șefi de secție, 1 contabil șef.

Personal /funcții de execuție 67 (din care: 3 - cercetător științific; 12 - muzeograf); 3 - restaurator; 2 - conservator; 8- gestionar custode sală (2 vacant); 1 - desenator artistic; 1 - educator muzeal (1 temporar vacant); 1- documentarist; 6 - supraveghetor (1 vacant); 1 – economist; 5 - îngrijitor; 3 - inspector de specialitate; 10 - muncitor; 1 - secretar, 2 - referent specialitate; 1 – secretar; 1 - fotograf; 1 - bibliotecar; 1 - șofer (1 vacant); 1 - șef formație pază.

Conducerea instituției:

Conducerea este asigurată de un manager, doi directori, trei șefi de secție și un contabil șef.

Managerul coordonează activitatea la nivelul întregului Complex Muzeal Bistrița-Năsăud, atribuțiile sale fiind prevăzute în Cap.IV. secțiunea 1, art.18 (2) din Regulamentul de Organizare și Funcționare, aprobat prin Hotărârea Consiliului Județean Bistrița-Năsăud nr. 68/2018.

Atribuțiile directorilor sunt cuprinse în Cap.IV. secțiunea a 3-a, art. 22 (3) și art. 23 (2) din ROF. Atribuțiile șefilor de secție sunt cuprinse în art. 33 din ROF.

Directorii și șefii de secție coordonează activitatea unor unități din componența Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud, conform organigramei inclusă în caietul de obiective. Contabilul șef coordonează activitatea serviciului contabilitate, relații cu publicul, achiziții publice, resurse umane și administrativ.

În cadrul instituției funcționează:

- ✓ Consiliul de Administrație, ale cărui atribuții sunt stabilite de art. 21, secțiunea a 2-a din ROF;
- ✓ Consiliul Științific, ale cărui atribuții sunt stabilite la Cap.VI, art.36 (1) din ROF.

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

Pornind de la realitățile socio-economice și culturale, în conformitate cu specificul instituției și cu legislația aflată în vigoare, prezentul proiect de management propune un program de relansare a activității Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud, care trebuie să devină un muzeu conectat la dezideratele ICOM (International Council Of Museums).

Pentru înțelegerea contextului intern și extern, a evoluțiilor care influențează activitatea muzeului, periodic se realizează analize SWOT. În urma acestora se pot identifica strategii de dezvoltare. Aceste analize, avute în vedere dintr-o perspectivă temporală, au evidențiat că începând cu anul 2012, CMBN a cunoscut un dinamism fără precedent pe toate palierele activității sale: expoziții și programe culturale, activități de cercetare și diseminarea acestora, publicații diverse, soluționarea problemelor de infrastructură și dezvoltare logistică etc. Aceste analize au susținut și proiectarea unor strategii de management care au eliminat o parte din problemele identificate și au dus la dezvoltarea fără precedent a muzeului, în perioada 2018-2021.

Planul strategic al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud trebuie fundamentat printr-o evaluare obiectivă a stării actuale în care să se identifice, competențele și capabilitățile organizației, cunoștințele și acțiunile care susțin existența Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud, dar și aspectele nefavorabile, punctele slabe, neîmplinirile, slăbiciunile care împiedică schimbarea și dezvoltarea instituțională.

Punctele forte sunt o caracteristică a mediului intern și țin de capacitatea de organizare și resursele de care dispune activitatea /organizația.

| PUNCTE TARI (mediu intern) | PUNCTE SLABE (mediu intern) |
|---|--|
| <p>Afirmarea instituției la nivel național și european prin diferite proiecte și parteneriate;</p> <p>Muzeul are specialiști recunoscuți în domeniile lor de competență: muzeologie, istorie, arheologie, artă, conservare și restaurare. Majoritatea angajaților au participat în ultimii ani la cel puțin un program de formare profesională;</p> | <p>Neconectarea Bistriței și a județului la rețeaua națională de autostrăzi și lipsa unui aeroport;</p> <p>Lipsa de interes a structurilor din turism pentru muzee și neinclusiunea acestora în traseele turistice recomandate;</p> <p>O cultură participativă redusă – cultură civică, nevoia și interesul pentru implicare și contribuție socială și culturală la un stadiu incipient;</p> |
| <p>O relație foarte bună cu parteneri externi materializată prin protocoale de colaborare încheiate pe diverse activități, cu instituții similare din țară, O.N.G.-uri, universități, școli și participarea în calitate de partener la proiecte cu finanțare guvernamentală și europeană;</p> <p>Prețuri de vizitare accesibile, calitatea profesională a echipei de specialiști;</p> <p>Administrarea unor monumente de arhitectură de mare valoare, clasate în categoriile A și B în Lista monumentelor istorice și amplasarea excepțională a sediului Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud cât și a celorlalte puncte muzeale, respectiv case memoriale, muzee tematice la drumurile naționale;</p> <p>Administrarea unor bunuri culturale mobile de valoare excepțională, clasate în categoria Fond și Tezaur și relevante pentru identitatea istorică națională și locală;</p> | <p>Contextul pandemic de Covid-19 pentru anii 2020- 2021;</p> <p>Insuficiența personalului de specialitate pentru acoperirea nevoilor profesionale în cercetare, conservare și restaurare dar și supraveghere și administrativ;</p> <p>Lipsa unor studii sociologice complexe cu privire la vizitatorii muzeului dar și acelor care nu vizitează muzeul;</p> |
| <p>Profilul unic al CMBN în peisajul cultural județean și deschiderea instituției către publicul larg cu orientarea activităților culturale ale muzeului către vizitatori;</p> | <p>Lipsa unor spații de parcare în zonă;</p> <p>Legislația nemotivată referitoare la sponsorizări;</p> |
| <p>Complexitatea structurii care îngăduie o bună funcționare internă și generează o ofertă culturală consistentă și totodată prezența unui public fidel;</p> | <p>Legislația muncii care nu permite recompensarea performanței și penalizarea sau eliminarea persoanelor cu grad redus de competență profesională și inițiativă;</p> |
| <p>Prezență activă în spațiul virtual atât pe website cât și pe FB, cu actualizare permanentă. Vizibilitate și recunoaștere națională;</p> | <p>Salarizare slabă în sistemul bugetar, capitolul Cultură.</p> |
| <p>Buna calitate a expozițiilor și evenimentelor culturale;</p> | |
| | |

| OPORTUNITĂȚI (mediu extern) | RISCURI (mediu extern) |
|--|---|
| Mentținerea interesului publicului la un nivel ridicat pentru muzeu și activitățile implicite ale acestuia, manifestat activ de reprezentanți ai mediului academic, al unor institute de cercetare și al mediului asociativ; | Legislația confuză și în permanentă schimbare; Imposibilitatea legală de a motiva financiar personalul performant; Oferta culturală inegală între centru și periferie; |
| Existența unei concurențe reale la nivelul județului la oferta culturală și creșterea valorii acesteia în intensificarea evenimentelor de divertisment; | Cheltuieli majore cu funcționarea, datorită fluctuației prețurilor la energia electrică, termică și instabilitatea pieței; |
| Importante venituri extrabugetare; | Concurența pe care internetul, în impetuoasă extindere o practică la adresa instituțiilor culturale tradiționale prin vizite virtuale, seturi de imagini interactive; |
| Bună colaborare cu operatorii culturali locali, naționali și internaționali; Dezvoltarea turismului cultural; Interes crescut pentru turism tematic / cultural; | Lipsa de sustenabilitate a sectorului operatorilor culturali – resurselor financiare limitate; Bistrița nu este pe o hartă culturală relevantă la nivel național; |
| În cultură se lucrează din pasiune, motivația financiară fiind secundară; Interesul și practicile de inovație socială/creativitatea socială; Cultura voluntariatului este în creștere – implicarea mai multor generații. | Incoerența în implementarea politicilor culturale; Interes scăzut al reprezentanților mass-media pentru activitățile cu profil cultural; Costuri majore cu întreținerea monumentelor istorice, respectiv mentenanța sistemelor de securitate la incendiu și antiefracție, perioade scurte de garanție a materialelor. |

Concluzii

Analiza SWOT evidențiază persistența trendurilor observate în mediul extern în ultimii patru ani, dar și unele modificări, în special în sfera creșterii concurenței. Analizând mediul intern și cel extern al CMBN se evidențiază în continuare mai multe dificultăți cu care se confruntă muzeul, care pot fi grupate pe mai multe direcții:

✓ oferta culturală a Bistriței a crescut foarte mult și s-a diversificat. În acest cadru nou, atractivitatea CMBN și în general a muzeelor trebuie să fie mai vizibilă și dinamică. Se observă totuși nu numai o concurență tot mai puternică, ci și o deschidere mai mare pentru parteneriate cu organizații culturale;

✓ managementul resurselor umane și a relațiilor interne care trebuie să se dezvolte în continuare pe linia dezvoltării profesionale în special în sfera proiectării și derulării de proiecte pentru public, dar și pe linia dezvoltării unei culturi organizaționale adecvate;

✓ finanțare insuficientă pentru derularea unor proiecte de amploare, cu vizibilitate națională și internațională; de asemenea, analiza SWOT evidențiază progresele făcute, precum și bazele solide pe care muzeul se poate dezvolta în continuare;

✓ creșterea prestigiului CMBN în rândul profesioniștilor și al specialiștilor;

✓ valoarea colecțiilor și poziția unică pe piața culturală a orașului.

În urma analizei SWOT rezultă că este necesară atât dezvoltarea în continuare a ofertei publice, cât și întărirea patrimoniului și o dezvoltare a managementului colecțiilor. Patrimoniul – ca element central al strategiei de management în perioada următoare – poate fi un catalizator al activității și o rampă de dezvoltare.

A3. Analiza imaginii existente a instituției și propuneri pentru îmbunătățirea acesteia

Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud are un patrimoniu diversificat și numeros, reprezentativ pentru dezvoltarea județului Bistrița-Năsăud dintr-o perspectivă culturală amplă: istoric, etnografic, artistic, spiritual, etc. Este un muzeu de importanță regională, și reprezintă o instituție culturală unică și vitală atât pentru locuitorii județului, cât și pentru turiștii acestuia – români și străini. De asemenea, oferta în sfera artei a crescut semnificativ o dată cu organizarea unor expoziții temporare de mare ținută, cu nume sonore precum Salvador Dali, Pablo Picasso, Gustav Klimt, Francisco de Goya, Octavian Smigelschi, Ingo Glass, etc., dar și participant la expoziții internaționale de anvergură, cum ar fi Tongeren (Belgia), Madrid, (Spania), Liège (Belgia), Chișinău (Moldova), Stockholm (Suedia), etc. precum și a amplelor lucrări de restaurare-conservare a bunurilor patrimoniale aflate în administrare.

În ultimii 4 ani a fost cea mai dinamică instituție culturală, atât prin prisma numărului de proiecte culturale, a diversității acestora oferite publicului, cât și prin cea a dinamicii vizitării. De asemenea, CMBN a făcut și cele mai mari și mai complexe investiții. Prestigiul muzeului, atât în rândul publicului larg, cât și al specialiștilor, s-a dezvoltat și începe să se consolideze datorită investițiilor realizate în ultimii ani, a dezvoltării unei identități vizuale clare datorită diversificării ofertei culturale, dar și a proiectelor de cercetare și dezvoltare profesională inițiate de conducerea muzeului.

O confirmare a succesului strategiei și a îmbunătățirii imaginii este și reacreditarea obținută de la Ministerul Culturii în februarie 2020.

O altă direcție prioritară care a dus la dezvoltarea imaginii a fost îmbogățirea colecției, orientată către diverse categorii de bunuri muzeale, respectiv artă, etnografie și istorie deși în ultimii doi ani, din cauza contextului pandemic lucrurile nu păreau să fie așa de simple. Cifrele privind numărul realizat de expoziții de bunuri patrimoniale și alte proiecte muzeale o dovedesc cu prisosință. Imaginea muzeului s-a dezvoltat foarte mult în ultimii ani și în rândul specialiștilor, a mediului academic și muzeal, este astăzi activ în promovarea bunelor practici muzeale, organizează mai multe conferințe și simpozioane de specialitate, publică volume și reviste științifice de specialitate acreditate internațional. Astfel, muzeul devine un punct de referință în sfera artei, etnografiei, biologie-geografie, a cercetării arheologice, precum și a marketingului cultural.

Imaginea muzeului s-a dezvoltat în mod constant, avându-se în vedere atât evoluția vizitării, cât și a reacțiilor publicului în mediul online. Internetul a devenit un barometru semnificativ al interesului publicului, cât și al impactului pe care îl poate avea o organizație.

Muzeul în totalitatea lui reprezintă unul dintre cele mai importante resurse culturale și turistice ale regiunii de Nord-Vest a României. Așa cum o dovedesc statisticile Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud, oamenii prețuiesc muzeul. După cum reiese din cercetarea asociațiilor de profil, chiar și non-vizitatorii recunosc rolul pe care îl joacă instituția în îngrijirea și păstrarea patrimoniului național și local.

Cu toate că, în ultimii 2 ani imaginea publică a instituțiilor de cultură a cunoscut o ușoară regresie datorită contextului pandemic, instituția muzeală are o imagine foarte bine conturată. Este cunoscut faptul că activitățile culturale desfășurate în beneficiul comunității, sunt comunicate în mod periodic atât cu scopul transmiterii informațiilor aferente cât și în scop promoțional prin intermediul site-ului instituției, www.complexmuzealbn.ro, a paginilor de Facebook, Instagram și a publicațiilor de

specialitate. Lor li s-a adăugat organizarea, sub egida Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud, a unor evenimente culturale de amploare, ca și editarea unui număr considerabil de cataloage ale expozițiilor temporare organizate la nivel județean și național.

Propuneri pentru următoarea perioadă de management:

- concentrarea pe cercetarea patrimoniului propriu, precum și pe fonduri arhivistice, colecții muzeale și private, în vederea îmbogățirii și diversificării colecțiilor noastre, precum și pentru organizarea de noi expoziții;
 - atragerea de finanțări și cofinanțări naționale și internaționale, sponsorizări;
 - continuarea în ritm susținut a clasării patrimoniului mobil;
 - realizarea de produse culturale noi – expoziții itinerante foto-documentare – care, cu eforturi financiare minime, pot aduce beneficii culturale și de imagine importante pentru Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud și patrimoniul cultural administrat de instituție;
 - continuarea digitizării și a proiectelor de expoziții virtuale, ca o altă modalitate de a păstra vie în spațiul public imaginea colecției muzeului;
 - realizarea de noi expoziții la punctul muzeal care urmează a fi primit în administrare, respectiv Castelul Teleki Posmuș;
 - publicarea regulată a periodicelor științifice ale Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud, care să valorifice editorial rezultatele cercetărilor efectuate de specialiștii instituției;
 - continuarea realizării unor serii de filme documentare despre istoria, monumentele și personalitățile județului;
 - continuarea/constituirea unor parteneriate strategice cu instituții muzeale de primă mărime din țară, cu muzeele județene și municipale, precum și cu alte instituții care administrează patrimoniul cu caracter istoric și arheologic (Academia Română, Arhivele Naționale, universitățile, cultele religioase). Acest patrimoniu poate constitui sursa organizării unor expoziții și manifestări culturale comune de mare impact la publicul de pretutindeni;
 - elaborarea unor parteneriate cu instituții muzeale din țară, în vederea diversificării ofertei cultural-educative a instituției, atenția managementului îndreptându-se mai ales către ariile culturale din statele europene cu care Consiliul Județean Bistrița-Năsăud are deja încheiate parteneriate/acorduri de colaborare;
 - perfecționarea permanentă a personalului de specialitate prin vizite de documentare în țară și străinătate în vederea realizării acțiunilor culturale, participarea la congrese și simpozioane în țară și străinătate;
 - continuarea formării profesionale a angajaților muzeului, mai ales în sensul specializării lor în domeniul accesării fondurilor de finanțare pe proiecte;
 - atragerea comunităților creative (artiști plastici, designeri) în cadrul unor proiecte comune desfășurate la muzeu (indoor sau outdoor), ale căror creații (replici sau obiecte inspirate din patrimoniul muzeului) vor constitui o atracție pentru viitorii vizitatori;
 - realizarea unor studii profesionale pentru cunoașterea publicului și a preferințelor sale, acestea constituind punctul de plecare pentru construirea strategiilor de dezvoltare pe termen scurt, mediu și lung a muzeului.
 - colaborarea cu instituții școlare din Bistrița-Năsăud și din alte județe, pentru realizarea unor proiecte educaționale comune (ore de istorie și educație privind patrimoniul, workshopuri și ateliere tematice), menite să pregătească și atragă publicul tânăr la muzeu;
 - îndeplinirea tuturor obligațiilor care derivă din aprobarea proiectului de management.

A4. Propuneri pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari (studii de consum, cercetări, alte surse de informare)

În vederea cunoașterii publicului vizitator s-a apelat la o serie de modalități de informare - măsurători cantitative, respectiv realizarea profilului vizitatorilor pentru fiecare dintre muzeele din cadrul CMBN prin:

- numărul de bilete vândute;
- chestionare;
- monitorizarea participanților la diferite tipuri de activități;
- monitorizarea participanților la activități culturale, de tipul simpoziunilor, conferințelor și sesiunilor științifice sau la programele *Noaptea Muzeelor*, *Muzeul vine la tine*, *Școala altfel*, etc.

Pentru următoarea perioadă de management se va continua studiul pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari ai serviciilor culturale oferite de Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud folosind instrumente ca interviul, chestionarul, caietul de impresii și ghidajul interactiv. Dacă bugetul va permite vom propune un studiu de marketing cultural în care să putem solicita asistență specializată din partea Institutului Național pentru Cercetare și Formare Culturală.

Aceste studii vor permite o mai bună înțelegere a diverselor categorii de beneficiari ai muzeului și de asemenea vor fi completate de o analiză de conținut și de monitorizare a beneficiarilor muzeului din mediul online.

Strategii pe termen scurt:

- Promovarea muzeului și activității acestuia la nivel național și internațional;
- Valorificarea la maximum a potențialului de vizitare a secțiilor muzeului prin intermediul actorilor de audiență locală, națională și internațională (site, media, publicații de specialitate);
- Atragerea publicului local prin evenimente de anvergură, în special găzduirea de evenimente culturale de impact național; continuarea și diversificarea activităților de atragere a diferitelor categorii de beneficiari; dezvoltarea de proiecte și servicii atractive, interactive;
- Încheierea de parteneriate dintre Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud cu școli și licee prin demararea de proiecte educaționale pe tot parcursul parteneriatelor;
- Organizarea de activități socio-educative și oferte culturale de calitate.

Strategii pe termen lung:

- Proiecte educative cu programe tematice de vizitare și crearea unui circuit cultural care să pună în valoare obiectivele de patrimoniu muzeal aflate în administrarea muzeului;
- Dezvoltarea de proiecte și servicii atractive, interactive, formative care utilizează aplicații ale tehnologiilor TIC (QR code, Realitate Augmentată, jocuri video, hărți interactive turistice și de oferte integrate - cazare/masă/transport, alte atracții turistice, etc);
- Dezvoltarea unor strategii integrate de marketing care să promoveze atât instituția cât și obiectivele de patrimoniu imobil și mobil ale județului, mai puțin cunoscute de publicul autohton și cel de tranzit;
- Participarea în parteneriat cu instituții prestigioase de profil din țară și străintătate la evenimente culturale de mare audiență;
- Servicii de audio-ghidaj realizate în limba română și engleză la toate secțiile muzeale;
- Păstrarea în continuare a taxelor de vizitare relativ mici în concordanță cu cerința europeană de lărgire a accesului marelui public la muzeu.

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

În acest moment, vizitatorii frecvenți ai CMBN reprezintă o pondere considerabilă din numărul total și sunt reprezentați, mai ales de bistrițeni, care participă la activitățile legate de expoziții sau alte evenimente culturale, vizitatorii tineri reprezintă beneficiarul țintă pe termen mediu, deoarece ei pot fi fidelizați doar prin diversificarea ofertei culturale a CMBN și prin creșterea calității manifestărilor culturale organizate de muzeu.

Muzeele se află într-o stare de tranziție și se confruntă cu o serie de provocări speciale. În mod tradițional, muzeele au fost importante în colectarea, păstrarea și studierea artefactelor și site-urilor arheologice și au avut un rol educațional cheie. Dar acest lucru nu mai este suficient pentru garantarea supraviețuirii lor. În prezent, este necesar de înțeles, dar mai ales de îmbrățișat pe deplin nevoia de a atrage vizitatori și alți "clienți". Scopul nostru este de a mări numărul și gama de vizitatori ai muzeului, inclusiv cei care efectuează vizite online.

Dar nu este vorba doar de creșterea numărului ci și de promovarea calității și vibrației a ceea ce oferă muzeul în ansamblul lui, sporirea gradului de conștientizare a beneficiilor culturale, sociale și economice ale aprofundării angajamentului cu muzeul și colecțiile lui pentru toți cei care trăiesc aici sau vizitează județul.

În acest sens, CMBN are misiunea de a-și forma și educa publicul în spiritul unui set de valori respectiv, atașament față de comunitate, atitudine socială angajată, respect față de creația umană.

Având în vedere impactul pe care l-au avut proiectele adresate vizitatorului școlar/tânăr, gen: "Atelier de pictură tradițională", proiectul "Muzeul vine la tine", proiectul "Ascultați-ne poveștile" propunem continuarea acestora și lărgirea adresabilității lor, în vederea atragerii unui număr cât mai mare de tineri, care să dezvolte un nou model de comportament, respectiv voluntariat, implicare, nediscriminare, toate acestea armonizate cu setul de valori asumate de muzeu prin misiunea și funcția sa: educație, utilitate publică, accesibilitate, transparentă, responsabilitate, parteneriat cu comunitatea și performanță.

Pentru toate categoriile de public, pentru familii și copii, specialiști sau turiști, principalul element de interes îl va constitui atât expoziția de bază cât și expozițiile temporare, organizate atât în mod tradițional cât și în mediul virtual, a căror calitate științifică, dar mai ales cultural-educativă, va trebui să fie din ce în ce mai atractivă și provocatoare la reflecție.

Beneficiarul - țintă pe termen lung este vizitatorul străin, care trebuie atras la muzeu printr-o strategie de promovare și publicitate mai adecvată, actualizată prin mijloacele și aplicațiile internetului și o diversificare a ofertei culturale, ce trebuie mediatizată în consecință.

Vizitatorii din mediul online reprezintă beneficiarul țintă pe termen mediu și scurt. Acest segment de public potențial reprezintă un bazin de creștere esențial, care trebuie abordat cu perseverență și creativitate. Ca parte a acestei politici de deschidere spre publicul care nu are posibilitatea să ne calce pragul prea ușor (din motive obiective sau subiective), pot fi concepute proiecte referitoare la organizarea cu sprijinul membrilor comunității a unor evenimente tematice, fie în manieră tradițională, fie în mediul virtual.

Pentru toate categoriile de public, principalul element de interes îl va constitui atât expoziția de bază, cât și expozițiile temporare, a căror calitate științifică, dar mai ales cultural-educativă, va trebui să fie din ce în ce mai atractivă și provocatoare la reflecție.

A.6. Profilul beneficiarului actual

În urma chestionarelor, interviului, caietului de impresii și a ghidajelor interactive s-a procedat la segmentarea publicului și în funcție de frecvența de care beneficiază de oferta muzeului, astfel se împart în vizitatori ocazionali, vizitatori frecvenți și vizitatori potențiali.

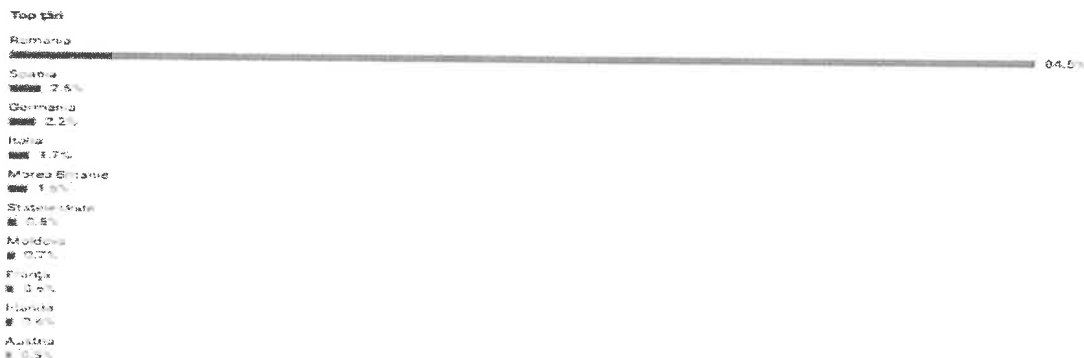
Toate acestea au ajutat la realizarea unui sondaj anual care reflectă structura pe categorii de vârstă a publicului vizitator:

- publicul tânăr, de vârstă școlară (grupele de vârstă 5 – 7 ani, 8 – 12 ani);
- public tânăr și familii (14 -18 ani, 18 -24 ani, peste 24 ani);
- adulți activi;
- vârstnici (pensionari);
- specialiști români și străini (cercetători în domeniul muzeologiei);
- artiști români și străini (scriitori, artiști plastici, etc.);
- personal muzeal în formare;
- turiști români și străini.

Categoriile de beneficiari descriși conform caracteristicilor enunțate în tabelul de mai jos:

| BENEFICIARI | CARACTERISTICI |
|------------------------------|---|
| Turistul regional / național | <ul style="list-style-type: none"> ● vine pentru o expoziție specială sau vine pentru atracțiile principale ale muzeului; ● nu are mult timp la dispoziție, pentru el ar fi binevenit un traseu scris care să punteze atracțiile principale ale colecției; ● este probabil să vrea să ia parte la un tur ghidat. |
| Turistul străin | <ul style="list-style-type: none"> ● uneori nu cunoaște nici limba, nici cultura; ● probabil că nu are prea mult timp la dispoziție, pentru că orașul mai oferă și alte atracții; ● vine pentru principalele atracții ale muzeului, pentru el ar fi binevenit un traseu scris care să punteze atracțiile principale ale colecțiilor; ● amator de suveniruri. |
| Familii cu copii | <ul style="list-style-type: none"> ● vin în grupuri de 2 până la 6 persoane, vârstele în cadrul grupului diferă; ● vin în timpul liber, vin să se distindă; ● vin pentru o combinație de ambianță plăcută, evenimente frumoase, un spectacol, pentru a căpăta cunoștințe; adulții ar vrea ca cei mici să învețe ceva; ● adulților din grup le face adesea plăcere să li se dea ceva, cu care copiii să poată merge prin muzeu: un traseu special pentru copii sau mai multe informații pe care să le poată oferi copiilor. |
| Școlari/studenti | <p><i>Școlarii</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● vin în grupuri însoțiți de cadrele didactice care aduc clasa la muzeu deoarece la școală se predă un subiect care are legătură cu o expoziție de aici sau doresc să participe la activități sau ateliere tematice extracurriculare; ● nivelul grupurilor școlare poate fi extrem de diferit, în funcție de vârstă sau de tipul de învățământ; ● de obicei, cadrele didactice sunt cele care decid să meargă la muzeu, nu copiii; în practică, elevii, în special cei cu vârste cuprinse între 13-18 ani, nu sunt întotdeauna motivați să viziteze muzeul; ● cadrele didactice nu cunosc întotdeauna secția muzeală atât de bine și apreciază un tur ghidat sau un traseu prestabilit de vizitare; |

| | |
|--|---|
| | <p><i>Studentji</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● pot veni în grupuri sau individual; ● vin pentru o anumită tematică; ● diferă mult ca nivel, în funcție de tipul de studii. |
| | |



Sursa: [Statistici-business.facebook.com](https://www.facebook.com/statistici-business)

Dintre beneficiarii care vizitează muzeul în spațiul virtual, cei mai mulți provin din România (84,5%) urmați de vizitatori din spațiul european (Spania, Germania, Marea Britanie, Italia, Moldova), U.S.A. și alții.

Potrivit statisticilor efectuate până acum, profilul beneficiarului actual al secțiilor vizitabile din cadrul Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud este următorul: bărbat sau femeie, de naționalitate română, matur/ă, cu vârsta cuprinsă între 18-54 ani (65,5%), cei mai mulți cu vârsta cuprinsă între 35-44 de ani, urmați de cei cu vârste între 45-54 de ani cu studii superioare sau medii, din mediul urban, care vizitează muzeul pentru că a citit sau a auzit despre el sau despre evenimentele organizate aici din presă sau mediul online. Este însoțit/ă de familie sau colegi, vine să se instruiască, îi plac expozițiile permanente și cele temporare, apreciază ghidajul și declară că va reveni cu prima ocazie, considerând că muzeul întărește sentimentul de apartenență la comunitate și are un rol esențial în sprijinirea angajamentului bistrițenilor față de moștenirea și sentimentul lor identitar. Un număr mai redus de vizitatori provin din rândul categoriei 65+.

B. Analiza activității instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia:

B.1. Analiza programelor și a proiectelor instituției

Conform datelor consemnate în Caietul de obiective (Lista programelor și proiectelor desfășurate în ultimii patru ani), pus la dispoziție de către autoritate și a Raportului final de activitate pentru perioada 2018-2021, Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud a derulat în această perioadă 4 programe principale, care au avut ca scop declarat punerea în valoare a patrimoniului deținut de muzeu: Programul Editorial- Studii și cercetări; Programul de cercetare științifică; Programul cultural - Acțiuni culturale. Expoziții, Simpozioane, Colocvii; Programul de achiziții - Achiziții bunuri muzeale;

Din punct de vedere cultural, din analiza programelor și proiectelor instituției, raportate la realitatea obiectivă din acest muzeu și, mai ales, la impactul proiectelor asupra beneficiarilor, rezultă o adecvare a acestora la publicul actual. Majoritatea programelor și proiectelor raportate sunt de fapt activități și acțiuni publice cu performanță profesională, cu public și cu impact asupra beneficiarilor, având ca rezultat și efect real folosirea eficientă și sustenabilă a resurselor alocate.

1. Programul editorial - Studii și cercetări - programul prin care instituția valorifică științific cercetarea și comunicarea interdisciplinară specifică.

2. **Program de cercetare** - programul prin care cercetătorii, respectiv muzeografilor secțiilor efectuează periegeze și cercetări de teren în situri, în arhive și în colecții private și nu numai, îmbogățind astfel patrimoniul muzeal cu obiecte, artefacte, documente care ulterior devin bunuri culturale iar cercetarea se materializează printr-un comunicat ce devine material științific pentru publicare.

3. **Programul cultural - Acțiuni culturale. Expoziții, Simpozioane, Colocvii** – este programul care dă consistență și dinamică activității muzeului, este adresat unui public mai larg datorită etalării și itinerării de expoziții de diverse genuri creând astfel atractivitate și vizibilitate instituției.

4. **Program de achiziții - Achiziții bunuri muzeale** - programul prin care instituția achiziționează de pe piață la prețuri negociate în/sau prețurile pieței de bunuri culturale care completează colecții, întregesc date istorice sau contribuie la clarificarea unor perioade istorice sau pur și simplu sunt unice reprezentând valori inestimabile prin unicitatea lor.

Cercetarea de muzeu este strâns legată și determinată de patrimoniul existent și dezvoltarea acestuia, de cunoașterea și utilizarea lui. Cu cât acest patrimoniu este mai bine cunoscut, cu atât mesajele și semnificația sa — întrunite îndeosebi în formele expoziționale, dar și în lucrările științifice tradiționale (studii, cataloage, repertorii, monografii) — sunt mai ușor de reținut de către beneficiarii muzeelor. Cercetarea de muzeu este deopotrivă prospectivă, preventivă și aplicativă, căutând să acopere „goluri” de patrimoniu, să completeze sau să teaurizeze artefacte din zone mai puțin cunoscute, iar concomitent să ofere posibilitatea de a corecta informația existentă la un moment dat pentru a mări interesul vizitatorilor.

În timpul precedentului mandat managerial, CMBN a desfășurat o activitate cu publicul extrem de dinamică și diversă. Astfel au fost desfășurate în perioada 2018-2021 un număr de 517 proiecte/acțiuni culturale din care 392 acțiuni culturale nebugetate. Toate expozițiile mari au fost realizate în parteneriat cu muzee din țară, contribuind la diseminarea procedurilor muzeale moderne în rețeaua muzeală națională, cooperarea intermuzeală și accesul unui public divers la o mai bună cunoaștere a patrimoniului nostru cultural.

B.2. Concluzii

Activitatea Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud acoperă principalele dimensiuni ale activității unui muzeu complex constituit din 16 locații (dacă adăugăm și Castelul Teleki din Posmuș), amplasate pe raza județului, iar amploarea proiectelor și programelor muzeului este în concordanță cu importanța și specificul fiecărei locații în parte. Aceste aspecte influențează pozitiv nu numai diversitatea, dar și calitatea programelor publice ale muzeului. Astfel, Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud este perceput azi ca o instituție deschisă, asociată cu activități culturale bine încheiate, de o mare calitate profesională cu rezultate notabile, având finalitate culturală, flexibilă la nevoile vizitatorilor.

În perioada următoare, programele tradiționale ale muzeului vor fi continuate și promovate corespunzător, iar programele și proiectele muzeului vor fi bazate, în cea mai mare parte, pe folosirea și promovarea patrimoniului cultural de care dispune.

Noul proiect managerial va viza continuarea programului de inventariere în Registrul informatizat de evidență a bunurilor, de digitizare a patrimoniului, restaurarea, conservarea și îmbunătățirea sistemului de depozitare. În vechiul mandat o atenție deosebită a fost acordată configurării Registrului general de evidență.

Actualul proiect de management propune dezvoltarea în continuare a activității publice, dezvoltarea relațiilor naționale și internaționale, dezvoltarea imaginii muzeului prin creșterea calitativă și consolidarea relațiilor partenariale.

Deci în concluzie putem spune că Muzeul este o prezență activă în sectorul cultural aflându-și locul bine meritat în comunitatea muzeelor românești începând să aibă și un profil internațional atractiv.

2.1. Reformularea mesajului, după caz

Mesajul Muzeului este acela că: "istoria nu este doar o însușire de fapte și evenimente ci este martorul care confirmă trecerea timpului, învederează realitatea, vitalizează memoria și oferă călăuzire în viața de zi cu zi".

Misiunea muzeului rămâne aceeași, conform legislației în vigoare, obiectivul managementului instituțional performant pentru perioada 2022-2027 fiind acela de a sprijini transformarea muzeului în mediator cultural, în beneficiar și creator de servicii cultural-muzeale pe piața culturală și schimbarea mentalității vetuste privind rolul muzeelor în societate, identificate cu niște simple depozite de obiecte vechi, prin îmbunătățirea programelor în ceea ce privește cercetarea, conservarea și punerea în valoare a colecțiilor muzeului și a patrimoniului aflat în spațiile administrate.

2.2. Descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii

Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud are misiunea de a colecționa, conserva, cerceta, restaura, comunica și expune, de a oferi expoziții de referință cu impact regional, național și internațional în vederea creșterii nivelului de cultură a comunității și pentru a face cunoscute valorile patrimoniale culturale românești.

Direcțiile pentru îndeplinirea misiunii rezultă direct din misiunea muzeului astfel că:

- colecționarea - continuarea îmbogățirii patrimoniului Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud prin cele două surse, respectiv programul de săpături arheologice și programul de achiziții bunuri muzeale;
- conservarea - verificarea stării de conservare a întregului patrimoniu și luarea de măsuri preventive, extinderea capacității de lucru a personalului angrenat în conservare;
- cercetarea - concentrarea pe cercetarea patrimoniului propriu precum și pe fonduri arhivistice în vederea îmbogățirii și diversificării colecțiilor noastre precum și pentru completarea expozițiilor permanente ale muzeului; urmărirea și dinamizarea procesului de evidență a patrimoniului cultural mobil, compatibilitatea cu programul de evidență DOCPAT; finalizarea aducerii la zi a evidenței și documentării colecțiilor Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud și deschiderea lor spre publicul online prin programul de digitizare; continuarea în ritm susținut a clasării patrimoniului mobil în categoriile Fond și Tezaur;
- restaurarea - continuarea programului de restaurare anual început și având în vedere natura complexă a acestor operații sugerez parteneriate sau recurgerea la serviciile unor altor muzee sau firme acreditate pentru restaurarea artefactelor din lemn, piatră, etc. deoarece Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud nu are în structura sa suficient personal restaurator pentru acest gen;
- comunicarea - publicarea regulată a periodicelor științifice ale Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud, respectiv Revista Bistriței, Studii și cercetări, Arhiva Someșană, etc; publicarea cataloagelor expozițiilor temporare, realizarea unor serii de filme documentare despre patrimoniul și personalitățile județului nostru; organizarea de simpozioane, conferințe, sesiuni științifice la care să fie invitați cercetători, muzeografi, istorici de artă și specialiști din țară și străinătate;
- valorificarea expozițională și valorificarea științifică se face prin expozițiile permanente și temporare atât în spațiile clasice ale muzeului, săli de expoziții cât și în mediul online, de asemenea se vor crea suporturi tematice în format tipărit și electronic pentru programele educative derulate în muzeu în perioada următoare.

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

Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud este o instituție publică de cultură, cu personalitate juridică, care funcționează în subordinea Consiliului Județean Bistrița-Năsăud. Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud este organizat și funcționează potrivit Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF) aprobat și este condus de un manager (director general), numit în urma câștigării concursului de proiecte de management, asigurând 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.

Instituția muzeală funcționează structurată pe direcții, secții, compartimente, servicii, și un laborator restaurare. Structura organizatorică a muzeului este conformă organigramei, direcțiile, compartimentele, secțiile sau serviciul fiind conduse de către directori, contabil șef și de șefi de secție.

Personalul muzeului cuprinde:

1. **personal de conducere:** Manager/Director general, 2 Directori, 1 Contabil șef, 3 Șefi Secție: Secția Bistrița, Restaurare - Conservare; Secția Valea Someșului Superior;

2. **personal de specialitate** care asigură funcționarea activității de bază a instituției

3. **Personal auxiliar.**

În conformitate cu prevederile Legii nr.311/2003 a muzeelor și a colecțiilor publice, republicată, în cadrul muzeului funcționează Consiliul de Administrație ca organism deliberativ și Consiliul Științific, organism de specialitate cu rol consultativ.

Consiliul de Administrație este un organism deliberativ, numit prin decizia managerului (director general) al instituției, având următoarea componență: managerul (director general) - președintele Consiliului de Administrație; 2 directori; 1 contabil șef; 3 șefi de secție; 2 reprezentanți ai Consiliului Județean Bistrița-Năsăud.

Consiliul Științific este un organism colegial cu rol consultativ în domeniul cercetării științifice, organizării sau structurării serviciilor, colecțiilor muzeale și activităților culturale, constituit prin decizia managerului (director general) și are în componență 1 președinte și 8 membri, specialiști de profil din instituție.

Personalul instituției este încadrat pe funcțiile prevăzute în Statul de Funcții al Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud, aprobat de Consiliul Județean Bistrița-Năsăud, care aproba și Regulamentul de organizare și funcționare (ROF) al instituției.

În baza ROF al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud și cu respectarea reglementărilor legale în vigoare privind raporturile de muncă, managerul adoptă, printr-o decizie internă, Regulamentul de Ordine Internă (ROI) al instituției.

Prin ROI se reglementează raporturile de muncă individuale dintre instituție 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.

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

În anii 2018 – 2020 au fost aprobate organigrama și statul de funcții al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud, instituția funcționând în perioada mai sus menționată cu un număr total de posturi, dintre care:

- 7 posturi de conducere
- 72 posturi de execuție

Această structură organizatorică s-a menținut pe perioada anilor 2018-2020, iar în anul 2021 a fost modificat statul de funcții al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud, instituția funcționând în perioada mai sus menționată cu un număr total de posturi, dintre care:

- 7 posturi de conducere
- 67 posturi de execuție

În acest moment CMBN funcționează cu un număr total de 74 funcții contractuale și o structură organizatorică coordonată de 1 manager, 2 directori, 1 contabil șef, 3 șefi de secție și 67 funcții contractuale de execuție.

În anii 2018-2021 a fost valabilă Organigrama Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud aprobată prin Hotărârea Consiliului Județean Bistrița-Năsăud nr.45 din 25.04.2018, iar ulterior organigrama aprobată prin Hotărârea Consiliului Județean Bistrița-Năsăud nr.58 din 31.05.2021.

Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud funcționează în baza Legii 311/2003 a Muzeelor și Colecțiilor Publice, cu modificările și completările ulterioare. În baza acestora instituția și-a actualizat Regulamentul de Organizare și Funcționare, aprobat prin hotărâre a Consiliului Județean Bistrița-Năsăud nr.68/27.06.2018 (cuprinde capitole care stabilesc fundamentarea legislativă, obiectivele, patrimoniul instituției, și reglementează atribuțiile conducerii, structura organizatorică a acesteia, bugetul și dispozițiile finale).

Există fișe de post pentru fiecare salariat în parte, actualizate anual, sau de câte ori este nevoie, cât și Codul de Conduită Etică și Profesională a personalului contractual din cadrul CMBN.

Ca măsuri de reglementare internă menționăm:

- Actualizarea Procedurilor operaționale privind controlul managerial intern conform Ordinului Secretarului General al Guvernului nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice;
- În vederea aplicării principiului transparenței activității instituției, au fost revizuite elementele ce constituie site-ul oficial al instituției. Datele sunt actualizate periodic pentru a pune la dispoziția cetățenilor cât mai multe informații referitoare la activitățile și evenimentele ce se organizează în cadrul instituției;
- S-au emis decizii cu privire la fiecare activitate identificată în concordanță cu reglementările legale în vigoare.

În cursul actualului mandat au fost de asemenea aprobate, în cadrul mecanismelor de control intern managerial proceduri pentru desfășurarea activităților specifice. Sistemul de control intern managerial a fost conceput să permită conducerii să aibă mijloacele adecvate pentru a coordona funcționarea instituției atât în ansamblul ei, cât și în cazul fiecărei activități sau operațiuni în parte, pentru realizarea obiectivelor din planul de management.

De asemenea au fost verificate procedurile de sistem, specifice tuturor compartimentelor și procedurile operaționale aflate în vigoare și cele revizuite specifice compartimentelor: Muzeul Bistrița, District Săsesc și Laborator Conservare-Restaurare. Toate aceste proceduri sunt aduse la cunoștința personalului Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud.

Activitatea Comisiei SCIM se reflectă în seria documentelor scrise, a organizării și funcționării sistemului de control intern managerial: registrul de riscuri, formularele de alertă la risc (FAR); profilul de risc și limita de toleranță la risc la nivelul compartimentelor; planul de implementare a măsurilor de control; fișele de urmărire a riscurilor (FUR);

rapoartelor privind procesul de gestionare a riscurilor; situația obiectivelor generale, specifice și a activităților, situația activităților procedurale; baza de calcul pentru evaluarea riscurilor inerente; chestionarele de autoevaluare a stadiului de implementare a standardelor de control intern managerial etc.

În cursul anilor 2018-2021 au fost elaborate și implementate proceduri, astfel că, la finele anului 2021, CMBN are elaborate 72 de proceduri documentate din care: 26 proceduri de sistem (PS) și 46 de proceduri operaționale (PO). Consider că Sistemului de Control Intern Managerial la nivelul instituției este implementat 100%.

C.2. Propuneri privind modificarea reglementărilor interne:

Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud va trimite spre aprobare un nou Regulament de Organizare și Funcționare (ROF) updatat la structura actuală, la legislația actuală având Organigrama și Statul de funcții modificate conform ultimelor reglementări legale privind legislația muncii, acest aspect va fi clarificat după ședința de aprobare a bugetului din februarie - martie 2022. Organigrama și Statul de funcții vor fi modificate anual sau de câte ori este necesar și supuse aprobării ordonatorului principal de credite respectiv, Consiliului Județean Bistrița-Năsăud.

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

Datorită diverselor reorganizări ale Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud în anii 2018-2021 numărul total al posturilor aprobate s-a modificat anual ajungând la un total de 74 de posturi în anul 2021, deși pare un număr suficient de mare în toate sectoarele de activitate ale instituției personalul este insuficient față de complexitatea și multitudinea sarcinilor care trebuie rezolvate concomitent în toate cele 16 locații.

În actuala situație specifică a instituției, poate fi luată în discuție problema externalizării unor servicii, deoarece personalului îi revin sarcini multiple cum ar fi ghidaj, conservare, restaurare, digitizare, arhivare, clasare, cercetare științifică cât și diverse sarcini administrative, respectiv sunt cooptați în 3-4 comisii fiecare specialist, în vederea respectării diverselor norme sau reglementări.

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

Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud își desfășoară activitatea doar în spații proprii sau administrează cultural patrimoniul în spații ale Consiliilor locale pe raza cărora se află muzeele din teritoriu și are următoarea componență:

Muzeul Bistrița deține 4 secții – secția de artă contemporană, secția de istorie-arheologie, secția de etnografie, secția de științele naturii și Laboratorul de restaurare-conservare.

Muzeul Grăniceresc Năsăudean are de asemenea o clădire care în ultimii ani a fost supusă intervențiilor de reabilitare, reorganizare expoziției, astfel că la această oră se află într-o stare foarte bună de funcționare.

Muzeul de Artă Comparată Sângeorz-Băi al treilea ca mărime din structură (unic de felul lui în Europa) este de asemenea perfect funcțional și pregătit pentru buna desfășurare a activității specifice.

Casa Argintarului are o clădire care a beneficiat de un proiect de revitalizare a spațiilor și adăpostește colecțiile de artă Gustav Gross și Norbert Thomae.

Muzeele memoriale „Liviu Rebreanu”, „George Coșbuc” și „Ion Pop Reteganul” au fost anual în atenția conducerii CMBN fiind repere extrem de importante la nivel de promovare a turismului zonal.

Muzeul „Cuibul Visurilor” Maieru, Muzeul Etnografic și al Mineritului Rodna, Casa Tradițională a Văii Țibleșului și Muzeul Literar “Teodor Tanco” Monor sunt o preocupare a conducerii CMBN pentru revitalizarea expozițiilor de bază și crearea unei identități specifice.

Biserica Evanghelică Herina care se află într-o stare de conservare bună, adăpostește colecția de steaguri medievale a Bistriței, iar Biserica Evanghelică Jelna se află într-un proiect de conservare de urgență început în urmă cu câțiva ani.

Castelul Teleki Posmuș, Muzeul „Casa săsească” Livezile și Peștera Izvorul Tăușoarelor le-am lăsat intenționat la urmă deoarece pentru aceste obiective în următorii ani conducerea Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud își dorește abordarea lor în proiecte ample de reamenajare astfel încât propune următoarele strategii:

1.Strategia de dezvoltare și amenajare a spațiilor aferente Castelului Teleki Posmuș

Contractarea unui studiu de fezabilitate, iar ulterior a unui proiect tehnic cu execuție în vederea amenajării spațiilor respective, castelul în urma restaurării și reabilitării va fi deschis vizitatorilor devenind destinație turistică. Astfel, spațiile ansamblului vor fi mobilate și amenajate flexibil pentru a găzdui un centru cultural cu spații expoziționale, ateliere participative de creație artistică, spații pentru conferințe cu tematică cultural-artistică, zonă de promenadă, zonă destinată interacțiunii sociale și evenimentelor culturale în aer liber, (cinema, concerte), zonă parc auto rulote camping , centru de echitație, trasee pietonale, spații de parcare, etc.

2. Strategia de dezvoltare a activității turistice în Peștera de la Izvorul Tăușoarelor

Peștera și suprafața supraterană protejată au statut de arie naturală protejată de interes național și sit de importanță comunitară, fiind parte din rețeaua europeană Natura 2000, având la data preluării în custodia noastră, statut maxim de protecție, adică clasa A de protecție. În această calitate nu se putea exercita act turistic de masă în interiorul peșterii, singurele activități permise de lege fiind turismul speologic (cu echipament de progresie, fără să fie permisă amenajarea peșterii), activități științifice și didactice, precum și activități speologice explorative.

În virtutea acestei stări de fapt, Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud dorește exploatarea, în condițiile legii, a oportunității de amenajare și vizitare a unei părți din Peștera Tăușoare.

3. Strategia de dezvoltare a activității turistice a Muzeului "Casa săsească" Livezile și transformarea lui dintr-un muzeu cu specific etnografic săsesc într-un muzeu al preindustrializării.

Această dezvoltare ne-o permite la această oră spațiul mai sus amintit prin reamenajarea și reconfigurarea spațiilor generoase administrative aflate în structura gospodăriei din Livezile, anexele respective reprezentând la această oră un potențial încă neexploatat suficient și care vor face planul unui nou proiect pe fonduri europene/norvegiene.

Buna întreținere a clădirilor și atractivitatea curților interioare sunt imperativ necesare pentru susținerea activităților desfășurate în toate locațiile coordonate de Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud. Este vorba despre:

1. Evaluarea stării tehnice și fizice a obiectivelor de patrimoniu imobil aflate în administrarea muzeului 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 acoperișelor, pentru evitarea oricăror accidente (desprinderi de elemente decorative) care ar putea pune în pericol siguranța vizitatorilor/trecătorilor;
 - Analiza biologică anuală a spațiilor, în vederea depistării și prevenirii unui atac fungic, sau al altor factori de degradare biologică, după caz;
 - Efectuarea bianuală a lucrărilor de dezinsecție și deratizare, în vederea împiedicării formării unor focare biologice;
 - Lucrări de igienizare, zugrăveli și vopsiri în spațiile redede publicului vizitator.
2. Realizarea unui buget estimativ anual dedicat reparațiilor prioritare privind bunurile patrimoniale imobile (reparații la acoperișuri, jgheaburi și burlane, ferestre, uși, etc.);
 3. Crearea de trasee culturale care să valorizeze obiectivele de patrimoniu muzeal aflate în administrarea Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud și promovarea acestora către public, printr-un plan de marketing, comunicare și vizibilitate publică complex și integrat.

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

Delegarea responsabilităților este prevăzută în Regulamentul de Organizare și Funcționare al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud, fiind un instrument de management important pentru administrarea eficientă și dinamică a muzeului.

CMBN are o procedură în acest sens bine pusă la punct și realizarea acestui proces se face avându-se în vedere procedurile legale în vigoare.

Conform actualului Regulament de Organizare și Funcționare al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud anexat Caietului de Obiective, managerul/directorul general este ajutat în procesul de conducere de către Consiliul de administrație, Consiliul științific, cei doi directori, cei trei șefi de secție și contabilul șef.

Delegarea responsabilităților se va face conform Legii 500/2002 actualizată, prin decizia managerului care poate delega atribuțiile sale cu privire la propunerea, angajarea și ordonarea cheltuielilor pe perioada care acesta nu se află în instituție.

De asemenea procesul managerial a putut fi asigurat și prin delegarea atribuțiilor managerului către cei doi directori și contabilul șef, dar și de către aceștia spre șefii de secție prin implementarea și funcționarea sistemului de control managerial intern astfel, sistemul a funcționat eficient, iar deciziile au putut fi luate în mod operativ.

D. Analiza situației economico-financiare a instituției

Analiza financiară, pe baza datelor cuprinse în caietul de obiective:

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

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

Evoluția situației economico-financiare în perioada 2018 – 2021

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

| Nr. crt. | Denumire indicator | 2018 | | 2019 | | 2020 | | 2021 | |
|----------|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | | Prevăzut | Realizat | Prevăzut | Realizat | Prevăzut | Realizat | Prevăzut | Realizat |
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) | 10 | 11 |
| A | BUGETUL DE VENITURI | 5.352.000 | 4.875.387 | 6.825.000 | 6.579.774 | 5.928.000 | 5.128.908 | 5.432.000 | 5.383.739 |
| | Subvenții | 5.302.000 | 4.768.991 | 6.641.000 | 6.416.401 | 5.529.000 | 5.017.501 | 4.930.000 | 4.911.917 |
| | Venituri proprii, din care: | 50.000 | 106.396 | 65.000 | 163.373 | 70.000 | 76.605 | 134.000 | 181.165 |

| | | | | | | | | |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| - bilete | 50.000 | 76.956 | 50.000 | 81.608 | 50.000 | 43.172 | 50.000 | 64.428 |
| - taxe foto vizitare muzeu | 0 | 5.750 | 5.000 | 3.750 | 5000 | 1.300 | 5000 | 1.925 |
| - cărți, pliante | 0 | 1.206 | 1.000 | 560 | 1000 | 100 | 1000 | 360 |
| - ceramică, artizanat | 0 | 449 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - taxe expertize, contracte servicii de supraveghere arheologică | 0 | 18.900 | 7.000 | 61.280 | 12.000 | 27.150 | 74.000 | 107.802 |
| - închiriere spațiu expozițional | 0 | 3.135 | 0 | 16.175 | 0 | 1.955 | 0 | 5.150 |
| - alte venituri | 0 | 0 | 2.000 | 0 | 2.000 | 2.928 | 4.000 | 2.500 |

Analiza datelor financiare din proiectul de management corelată cu bugetul de venituri (subvenții / alocații, surse atrase / venituri proprii) prezentat mai sus poate fi urmarită în tabelul de mai jos:

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

| Categori e de venit | 2018 | | 2019 | | 2020 | | 2021 | |
|-------------------------------------|-----------|--------------------------|-----------|--------------------------|-----------|--------------------------|-----------|--------------------------|
| | Realizat | Contractul de management | Realizat | Contractul de management | Realizat | Contractul de management | Realizat | Contractul de management |
| Total venituri din care: | 4.875.387 | 4.565.000 | 6.579.774 | 4.901.000 | 5.128.908 | 5.494.000 | 5.383.739 | 5.518.000 |
| Subvenții | 4.768.991 | 4.515.000 | 6.416.401 | 4.836.000 | 5.017.501 | 5.424.000 | 4.911.917 | 5.443.000 |
| Venituri proprii din care: | 106.396 | 50.000 | 163373 | 65.000 | 76.605 | 70.000 | 181.165 | 75.000 |
| - Venituri din activitate a de bază | 76.956 | 35.000 | 81608 | 45.000 | 43.972 | 48.000 | 64.428 | 50.000 |

Față de previzionarea economico-financiară din Proiectul de management indicatorii au fost realizați în perioada 2018 - 2021 după cum urmează:

- Venituri proprii în sumă de 527,539,00 – 202,90%;
- Subvenția în sumă de 21.114.810,00 – 104,44%.

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

| Nr crt | Denumire indicator | 2018 | | 2019 | | 2020 | | 2021 | |
|--------|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | | Prevăzut | Realizat | Prevăzut | Realizat | Prevăzut | Realizat | Prevăzut | Realizat |
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) | 9 | 10 |
| B | BUGETUL DE CHELTUIELI | 5.352.000 | 4.768.991 | 6.825.000 | 6.416.401 | 5.928.000 | 5.052.248 | 5.432.000 | 5.383.739 |
| | Cheltuieli de personal, din care: | 3.082.000 | 2.678.196 | 4.435.000 | 4.151.614 | 4.747.000 | 4.171.218 | 4.200.000 | 4.191.404 |
| | Cheltuieli cu salariile | 2.987.000 | 2.590.576 | 4.229.000 | 3.960.873 | 4.636.000 | 4.085.211 | 4.107.000 | 4.099.519 |

| | | | | | | | | | |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---|
| Alte cheltuieli de personal (contribuții) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Contribuții | 95.000 | 87.620 | 96.000 | 88.666 | 111.000 | 86.007 | 93.000 | 91.885 | |
| Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care | 1.630.000 | 1.556.274 | 1.711.000 | 1.604.601 | 912.000 | 674.586 | 998.000 | 985.856 | |
| Cheltuieli pentru programe | 790.000 | 741.103 | 807.000 | 731.271 | 74.000 | 35.868 | 116.000 | 114.234 | |
| Cheltuieli cu colaboratorii | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Cheltuieli pentru reparații curente | 135.000 | 134.439 | 184.000 | 183.635 | 76.000 | 64.490 | 49.000 | 47.746 | |
| Cheltuieli de întreținere | 599.000 | 59.3687 | 515.000 | 494.352 | 576.000 | 480.594 | 769.000 | 762.007 | |
| Alte cheltuieli cu bunuri și servicii | 106.000 | 87.045 | 205.000 | 195.343 | 186.000 | 93.634 | 64.000 | 61.869 | |
| Cheltuieli de capital | 590.000 | 490.822 | 604.000 | 595.048 | 140.000 | 118.513 | 154.000 | 148.472 | |

Din analiza comparativă a cifrelor din tabelul prezentat mai sus rezultă concluzia că s-a realizat încadrarea în plafonul bugetar acordat, iar din analiza managementului economico - financiar rezultă economii la toate capitolele bugetare pe toată perioada analizată, respectiv 2018-2021.

Analiza datelor financiare din proiectul de management corelată cu bugetul de cheltuieli (personal; bunuri și servicii din care: cheltuieli pentru proiecte; cheltuieli de capital) prezentat mai sus poate fi urmărită în tabelele de mai jos:

a) analiza comparativă a cheltuielilor de personal

| Categorie de cheltuială | 2018 | | 2019 | | 2020 | | 2021 | |
|--|-----------|--------------------------|-----------|--------------------------|-----------|--------------------------|-----------|--------------------------|
| | Realizat | Contractul de management | Realizat | Contractul de management | Realizat | Contractul de management | Realizat | Contractul de management |
| Cheltuieli de personal, din care: | 2.678.196 | 2.892.000 | 4.151.614 | 3.512.000 | 4.171.218 | 4.060.000 | 4.191.404 | 4.605.000 |
| Cheltuieli cu salariile | 2.678.196 | 2.892.000 | 4.151.614 | 3.512.000 | 4.171.218 | 4.060.000 | 4.191.404 | 4.605.000 |
| Alte cheltuieli de personal | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Contribuții | 54.586 | 0 | 88.666 | 0 | 86.007 | 0 | 91.885 | 0 |

Analizând datele din tabelele prezentate mai sus se constată că datele estimate în proiectul de management privind cheltuiala cu salariile au depășit plafonul bugetar acordat, fapt datorat modificărilor legislative privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice.

În privința gradului de acoperire a salariilor personalului Complexului Muzeal Bistrița – Năsăud din subvenții putem spune că a fost de 100%.

Ponderea cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor în perioada 2018 -2021 este următoarea:

- anul 2018: 57,59% prevăzut și 54,16% realizat;

- anul 2019: 64,98% prevăzut și 64,70% realizat;
- anul 2020: 80,08% prevăzut și 82,56% realizat;
- anul 2021: 77,32% prevăzut și 77,85 % realizat.

b) analiza cheltuielilor bunuri și servicii din care: cheltuieli pentru programe

| Categorie de cheltuială | 2018 | | 2019 | | 2020 | | 2021 | |
|--|-----------|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|----------|--------------------------|
| | Realizat | Contractul de management | Realizat | Contractul de management | Realizat | Contractul de management | Realizat | Contractul de management |
| Cheltuieli cu bunuri și servicii | 1.556.274 | 1.265.000 | 1.604.601 | 1.289.000 | 674.586 | 1.334.000 | 998.000 | 813.000 |
| Cheltuieli pentru programe, după cum urmează: | 741.103 | 705.000 | 731.271 | 640.000 | 35.868 | 660.000 | 114.234 | 674.000 |
| Cheltuieli cu programul de cercetare documentare | 67.828 | 0 | 52.554 | 70.000 | 0 | 74.000 | 4.499 | 78.000 |
| Cheltuieli cu programul editorial | 94.064 | 112.000 | 132.397 | 118.000 | 0 | 124.000 | 15.488 | 130.000 |
| Cheltuieli cu programul de activități culturale (expoziții, simpozioane, colocvii, etc.) | 579.211 | 343.000 | 546.320 | 352.000 | 35.868 | 366.000 | 94.247 | 370.000 |

Din analiza comparativă a cifrelor din tabelul de mai sus rezultă concluzia că în perioada 2018 - 2021 s-a realizat încadrarea în plafonul bugetar a programelor culturale.

c) analiza cheltuielilor de capital

| Categorie de cheltuială | 2018 | | 2019 | | 2020 | | 2021 | |
|------------------------------|----------|--------------------------|----------|--------------------------|----------|--------------------------|----------|--------------------------|
| | Realizat | Contractul de management | Realizat | Contractul de management | Realizat | Contractul de management | Realizat | Contractul de management |
| Cheltuieli de capital | 490.822 | 408.000 | 595.048 | 100.000 | 118.513 | 100.000 | 148.472 | 100.000 |

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

| Nr. crt. | Programul / proiectul | Devizul estimat (Total perioada 2018-2021) | Devizul realizat (Total perioada 2018-2021) | Observatii, concluzii |
|----------|-----------------------|---|--|-----------------------|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |

| | | | | | |
|----|--|-----------|-----------|---|--------|
| 1. | Programul de cercetare documentare | 174.600 | 124.881 | 49.719 | |
| | | | | suma economisită din programul de cercetare documentare (săpături arheologice și cercetare de teren) 2018-2021 | |
| | | 2018 | 82.500 | 67.828 | 14.672 |
| | | 2019 | 83.100 | 52.554 | 30.546 |
| | | 2020 | 4.000 | 0 | 4.000 |
| | 2021 | 5.000 | 4.499 | 501 | |
| 2 | Programul editorial | 303.400 | 241.949 | 61.451 | |
| | | | | suma economisită din programul editorial (tipărirea revistelor și anuarelor instituției) aferenta perioadei 2018-2021 | |
| | | 2018 | 103.500 | 94.064 | 9.436 |
| | | 2019 | 132.900 | 132.397 | 503 |
| | | 2020 | 51.000 | 0 | 51.000 |
| | 2021 | 16.000 | 15.488 | 512 | |
| 3 | Programul de activități culturale (expoziții, simpozioane, colocvii) | 1.364.000 | 1.255.646 | 108.354 | |
| | | | | suma economisită din organizarea de activități culturale aferente perioadei 2018 – 2021 | |
| | | 2018 | 604.000 | 579.211 | 24.789 |
| | | 2019 | 591.000 | 546.320 | 44.680 |
| | | 2020 | 74.000 | 35.868 | 38.132 |
| | 2021 | 95.000 | 94.247 | 753 | |
| 4 | Programul de achiziții bunuri | 93.000 | 92.977 | 23 | |

| | | | | |
|--|-----------|--------|--------|--|
| | culturale | | | suma economisită la achiziția de bunuri de patrimoniu culturale aferentă perioadei 2018-2021 |
| | 2018 | 20.000 | 19.992 | 8 |
| | 2019 | 15.000 | 15.000 | 0 |
| | 2020 | 25.000 | 24.985 | 15 |
| | 2021 | 33.000 | 33.000 | 0 |

Anul 2021

| Nr. crt. | Programul | Tip proiect | Denumire proiect | Deviz estimativ | Deviz realizat | Obs. |
|----------|---------------------------------|-------------|--|-----------------|----------------|-----------------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. | Program editorial | Mic | „Arhiva Someșană” XX/2021 | 6.000 | 6.000 | |
| | | | Ion Urcan – Secundele melcului. Antologie | 5.000 | 5.000 | |
| | | Mediu | Revista Bistriței vol.XXXIII-XXXIV | 10.000 | 10.000 | |
| 2. | Program de activități culturale | Mic | Târgul mărtișorului | 200 | - | Realizat fără buget |
| | | | Alfabetul naturii | 4.000 | - | Realizat fără buget |
| | | | Noaptea Muzeelor | 1.350 | 1315,80 | |
| | | | Expoziție sculptură Ion Mândrescu | 5.000 | 4.641,83 | |
| | | | Conservare curativă și preventivă | 3.000 | - | Nerealizat context pandemie |
| | | | Kabuki stampe japoneze | 3.000 | - | Nerealizat context pandemie |
| | | | Expoziția Debut – Arhitectura tradițională | 1.000 | - | Realizat online fără buget |
| | | | Expoziție – Haideti să-l cunoaștem pe Goya | 750 | 750 | |
| | | | Salonul de minerale fosile și geme | 1200 | 541,45 | |
| | | | Lumea după dinozauri - Începuturile | 1.000 | - | Realizat online fără buget |
| | | | Expoziție - Mobilier săsesc. Inspirație | 500 | 500 | |
| | | | Expoziție pictură Vasile Mureșan | 1.000 | - | Nerealizat context pandemie |
| | | | Simpozion aniversar și | 3.000 | - | Realizat |

| | | | | | | |
|-----------------------|---------------------------------|-------|--|----------------|-------------------|--------------------------------------|
| | | | expoziție documentară – Muzeul Năsăud | | | fără buget |
| | | | Simpozion ArtFORest | 4.000 | 4.000 | |
| | | Mediu | Formă și Dialog ArtFORest | 10.000 | 9.998,10 | |
| | | | Zâmbiricii promovează România | 7.500 | 7.499,32 | |
| | | Mare | Proiect interdisciplinar – Cămașa sunt eu | 65.000 | 65.000 | 5.000 lei din sponsoriza re |
| 3. | Program de achiziții | Mare | Achiziții bunuri muzeale | 33.000 | 33.000 | |
| Total general: | | | | 165.500 | 148.246,50 | |

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

3.1. Analiza veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției (în funcție de tipurile de produse/servicii oferite de instituțiile de cultură - spectacole, expoziții, servicii info-documentare etc.), pe categorii de produse/servicii, precum și categorii de bilete/tarife practicate, cu menționarea celorlalte facilități practicate;

Tabelul de mai jos prezintă situația vânzării билетelor, pe tipuri de tarife, precum și ponderea din totalul veniturilor proprii realizate în perioada 2018 - 2021:

| An | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|------------------------------------|---------|---------|--------|---------|
| Total venituri | 106.396 | 165.623 | 76.605 | 181.165 |
| Vânzări bilete / din care tarif | 76.956 | 81.608 | 43.172 | 64.428 |
| întreg /% din total venituri | 72,33 % | 49,95% | 56,36% | 35,56% |

Se observă că ponderea veniturilor din vânzarea билетelor a crescut pe parcursul anilor 2018-2019, s-a înjumătățit aproximativ în anul pandemic 2020, urmând din nou o creștere în anul 2021 când condițiile sanitare impuse au fost mai relaxate. Ponderea mai mare a vizitatorilor sunt elevi, studenți în raport cu cea a vizitatorilor adulți (aproximativ 1/3 din numărul total) este dată și de numărul mai mare de bilete cu tarif redus vândute în perioada analizată, respectiv 2018-2021.

Celelalte facilități practicate la vizitare sunt următoarele:

Conform prevederilor art.487 din Legea nr.227/2015 privind Codul fiscal, cu modificările și completările ulterioare, se acordă reduceri sau scutiri următoarelor persoane fizice sau juridice:

a) veteranii de război, văduvele de război și văduvele nerecăsătorite ale veteranilor de război;

b) persoanele fizice prevăzute la art. 1 din Decretul-lege nr. 118/1990, republicat, cu modificările și completările ulterioare;

c) instituțiile sau unitățile care funcționează sub coordonarea Ministerului Educației și Cercetării Științifice sau a Ministerului Tineretului și Sportului, cu excepția incintelor folosite pentru activități economice;

d) fundațiile înființate prin testament, constituite conform legii, cu scopul de a întreține, dezvolta și ajuta instituții de cultură națională, precum și de a susține acțiuni cu caracter umanitar, social și cultural;

e) organizațiile care au ca unică activitate acordarea gratuită de servicii sociale în unități specializate care asigură găzduire, îngrijire socială și medicală, asistență, ocrotire, activități de recuperare, reabilitare și reinserție socială pentru copil, familie, persoane cu handicap, persoane vârstnice, precum și pentru alte persoane aflate în dificultate, în condițiile legii.

De asemenea beneficiază de gratuitate la biletele de intrare în muzee, pe bază de documente justificative:

- a) preșcolarii, copiii și tinerii instituționalizați;
- b) persoanele cu dizabilități;
- c) posesorii de carduri ICOM (Consiliul Internațional al Muzeelor);

3.2. Analiza veniturilor proprii realizate din activități ale instituției

În tabelul următor este prezentată o sinteză a acestor venituri și ponderea lor din totalul veniturilor realizate în perioada 2018 -2021:

| An | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Total venituri | 106.396 | 165.623 | 76.605 | 181.165 |
| contracte de diagnostic supraveghere, descărcare arheologică % din total venituri | 18.900 17,76 % | 61.280 37,00 % | 27.150 35,44 % | 107.802 59,50 % |
| alte venituri (taxe foto, filmare, închiriere spațiu expozițional, pliante, etc.) % din total venituri | 10.540 9,90 % | 20.485 12,37 % | 6.283 8,20 % | 8.935 4,93 % |

Una dintre sursele importante de venituri proprii obținute în perioada raportată a fost reprezentată de încasările făcute în cadrul contractelor de diagnostic, supraveghere și descărcare arheologică. Alte venituri au fost realizate din închirieri de spațiu expozițional, taxe foto, taxe filmare, vânzări pliante, etc.

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

Principala sursă de venituri proprii este cea dată de sumele provenite din încasările realizate din activitatea de bază taxe de vizitare obiective (muzee, case memoriale), taxa pentru fotografiere, taxa filmare, tarif de cercetare arheologică în vederea acordării avizului de descărcare arheologică.

Aceste surse sunt condiționate însă de un cumul de factori:

- politica agresivă de promovare a proiectelor și programelor culturale în vederea majorării gradului de acoperire a cheltuielilor totale din venituri proprii;
- existența preocupării atragerii de finanțări din diverse surse, pe lângă veniturile obținute din sursele mai sus menționate;
- diversificarea activităților specifice instituției prin asigurarea de resurse financiare cum ar fi vânzări în regim de conșinație la standul muzeului;
- gestionarea eficientă a resurselor umane în vederea executării lucrărilor de diagnostic, supraveghere și cercetare arheologică preventivă pentru majorarea gradului de realizare de venituri proprii. Această sursă de venituri proprii relativ stabilă în perioada

analizată a fost dată de contractele arheologice și istorice aferente obținerii avizelor necesare unor planuri de urbanism.

- altă sursă de venituri proprii sunt cele pentru închirierea unor spații ale instituției în vederea desfășurării unor activități fără scop economic. Sursa este limitată atât de cererea de închiriere cât și de spațiul disponibil pentru asemenea activități.

În ceea ce privește atragerea de surse de finanțare din sponsorizări se consideră interesul limitat al agenților economici în asemenea acțiuni pentru susținerea activităților culturale iar capacitatea de atragere de sponsorizări se reduce de cele mai multe ori la relațiile personale cu potențialii finanțatori.

4.1. Analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor:

| An | Buget total cheltuieli | Cheltuieli de personal | Pondere |
|-------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------|
| 2018 | 4.768.991 | 2.678.196 | 56,158 % |
| 2019 | 6.416.401 | 4.151.614 | 64,703 % |
| 2020 | 5.052.248 | 4.171.218 | 82,561 % |
| 2021 | 5.383.739 | 4.191.404 | 77,853 % |

În perioada anilor 2018 - 2021 se constată că ponderea cheltuielilor de personal din totalul bugetului de venituri și cheltuieli este cuprinsă între 56,158 % - 77,853 %. Procentual, ponderea acestei sume a crescut în perioada 2018 - 2021 datorită creșterii salariilor, dar și a scăderii bugetului total de venituri și cheltuieli în perioada 2020-2021. În mod real suma alocată cheltuielilor de personal a crescut în 2018 cu 531.827 lei față de 2017 (24,778 %) , cu 1.473.418 lei în anul 2019 față de 2018 (55,0153 %), cu 19.604 lei față de 2019 și creșterea cu 20.186 lei față de 2020, creșterea fiind datorată în perioada 2018-2020 majorărilor salariale conform Legii cadru nr.153 din 28.06.2017 privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice ținându-se cont de acordarea gradațiilor pentru vechime în muncă, și promovare a personalului pe funcții, grade și trepte profesionale și de modificare a salariului minim brut pe țară garantat în plată în perioada mai sus menționată.

4.2. Analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total;

| An | Buget total cheltuieli | Cheltuieli de capital | Pondere |
|-------------|-------------------------------|------------------------------|----------------|
| 2018 | 4.768.991 | 490.822 | 10,291 % |
| 2019 | 6.416.401 | 595.048 | 9,273 % |
| 2020 | 5.052.248 | 118.513 | 2,345 % |
| 2021 | 5.383.739 | 148.472 | 2,757 % |

În ceea ce privește cheltuielile de capital în perioada 2018 - 2021, acestea au fost în valoare 1.352.853,82 lei, din care:

- bunuri muzeale achiziționate în sumă totală de 92.977 lei pentru secția de Istorie-Arheologie, Științele naturii, Etnografie și Artă Contemporană.
- active fixe și reparații capitale aferente activelor fixe în sumă de 1.259.876,82 lei.

Anul 2018

Intervenții de urgență pentru salvarea corului la Biserica Evanghelică Jelna, 58.169,57 lei;

Centrală termică în condensare la Muzeul Bistrița, 49.260,05 lei;

Monument statuie bronz Petru Rareș, bust bronz Liviu Rusu, bust bronz Miron Cristea în valoare totală de 363.400 lei.

Anul 2019

Aparate foto, sistem audio, note book, 56.724,40 lei;

Vitrine securizate cu sistem alarmă antiefracție, 14.844,06 lei;

Sistem detecție alarmare la incendiu Casa Argintarului, sistem antiefracție și sistem supraveghere video la Muzeul de Artă Comparată Sângeorz-Băi, sistem supraveghere video și alarmare la efracție la Muzeul Bistrița, centrală de detectare și alarmare la incendiu la Muzeul Bistrița, 51.329,44 lei;

Scenă mobilă modulară, instalație sonorizare și sistem iluminat ,182.060,48 lei;

Bust Adrian Păunescu și bust Demian Nechiti, 99.998,08 lei;

Detector metale și dronă, 10.613,78 lei;

Toaletă ecologică, 7.735 lei;

Elaborare documentație DALI pentru Casa Săsească Livezile, 49.999,99 lei;

Soft personalizat Qulto, 106.743 lei.

Anul 2020

Termoscaner, 5.807,20 lei;

Înlocuire acoperiș Biserica din Leurda (curtea muzeului Bistrița), 76.794,83 lei;

Sistem supraveghere, 10.925,39 lei.

Anul 2021

Lucrări de refacere gard împrejmuire la Muzeul Memorial "Liviu Rebreanu", 28728,05 lei;

Centrala termică la Muzeul Bistrița, 5.414,50 lei;

Realizare web site pentru Revista Bistriței, 6.980 lei;

Studii preliminare Biserica Evanghelică (ruine) Jelna, 49.980 lei;

Întocmire documentație privind studiul de fezabilitate amenajare teren Castelul Teleki Posmuș, 24.369 lei.

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

Cheltuielile de personal au fost acoperite în proporție de 100% din subvenții pe întreaga perioadă, respectiv 2018 - 2021.

| An | Cheltuieli de personal | Cheltuieli din care subvenție | Pondere |
|-------------|-------------------------------|--------------------------------------|----------------|
| 2018 | 2.768.196 | 2.768.196 | 100% |
| 2019 | 4.151.614 | 4.151.614 | 100% |
| 2020 | 4.171.218 | 4.171.218 | 100% |
| 2021 | 4.191.404 | 4.191.404 | 100% |

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

În anul 2019 și 2021 s-au înregistrat cheltuieli altele decât cele cu contractele de muncă cum ar fi cele cu plata zilierilor 12.094 lei pentru săpăturile arheologice (activități cu caracter ocazional), drepturile de autor 1.384 lei pentru expertize descoperiri arheologice, ponderea lor în cadrul raporturilor contractuale fiind de 0,0881 %.

4.5. Cheltuieli pe beneficiar, din care:

| An | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Cheltuieli pe | S - 4.768.991 | S - 6.416.401 | S - 5.017.501 | S - 4.911.917 |

| | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| beneficiar | V - 106.396 | V - 165.623 | V - 76.605 | V - 181.165 |
| S (subvenții) + V | C - 490.822 | C - 595.048 | C - 118.513 | C - 148.472 |
| (venituri) - C | N - 57.767 | N - 70.927 | N - 18.005 | N - 30.996 |
| (cheltuieli de capital) / N (nr.de beneficiari) | | | | |

a. din subvenție

| An | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|-----------|-----------|--------|--------|
| Cheltuieli pe beneficiar (din subvenție) | 75,90 lei | 84,41 lei | 276,35 | 159,52 |

b. din venituri proprii

| An | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|----------|----------|----------|----------|
| Cheltuieli pe beneficiar (din venituri proprii) | 1,84 lei | 2,33 lei | 4,25 lei | 5,84 lei |

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

Propuneri, pentru întreaga perioadă de management:

E.1. Viziune

Viziunea managerială se reflectă în toate programele și expozițiile muzeului, generează o experiență unică beneficiarilor la aceste programe, de asemenea permite acestora să reflecteze asupra trecutului dar și a viitorului acestei zone și nu numai, promovând bunele practici și excelența la nivel de organizații profesionale și științifice.

Viziunea managerială a Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud s-a concentrat în jurul unor axe prioritare și care vor fi dezvoltate pe toată perioada de management, respectiv, protejarea și punerea în valoare a patrimoniului cultural imobil și mobil, precum și a patrimoniului arheologic aflat în gestiunea instituției; cercetarea științifică, evidența, documentarea și dezvoltarea patrimoniului muzeal; creșterea vizibilității publice a muzeului în România și încurajarea de colaborări menite să promoveze patrimoniul cultural atât la nivel național cât și internațional.

E.2. Misiune

În acest moment misiunea Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud este în concordanță cu Legea 311/2003 a muzeelor și colecțiilor publice, lege care guvernează activitatea instituției și este aceea de a conserva, cerceta, restaura, comunica, expune și promova patrimoniul reprezentativ al județului aflat în administrare. Acest lucru se face respectând cadrul normativ legal, dată fiind importanța științifică și excepțională a colecțiilor de patrimoniu pe care le administrează Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud într-o lume în care cultura joacă un rol tot mai crescut în definirea identităților, considerăm că misiunea instituției este tot mai esențială în creșterea calității vieții culturale a comunității și a valorizării identității acesteia.

În orizontul următorilor ani, Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud urmărește să-și păstreze, prin prestigiul profesional, rolul de reper în mediul cultural, atât bistrițean cât și național, ținând deopotrivă cont de numărul turiștilor, atât români cât și străini.

În consecință, se impune dezvoltarea unor proiecte cu o majoră valoare culturală și implicit educațională. În acest sens, preocuparea dominantă rămâne dezvoltarea colecțiilor

prin includerea unor piese cu valoare națională și internațională deosebită (prin donații), interesul pentru adaptarea expunerii permanente și a manifestărilor cu caracter temporar la standardele moderne din domeniu, editarea de materiale de popularizare (ghiduri, cataloage, monografii, pliante), precum și dezvoltarea și diversificarea parteneriatelor externe ale instituției.

E.3. Obiective (generale și specifice)

În elaborarea obiectivelor generale și specifice ale Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud este absolut necesară respectarea celor două principii fundamentale ale unei instituții de cultură:

1. Principiul folosirii judicioase ale resurselor instituției;
2. Realizarea accesului la serviciile culturale.

Astfel obiectivele generale cât și cele specifice derivă din aceste două principii și sunt subsidiare misiunii muzeului și crează un cadru optim pentru accesul specialiștilor și publicului larg la patrimoniu istoric, arheologic, artistic, etnografic păstrat în colecțiile acestuia iar pentru următoarea perioadă de management se vor respecta obiectivele generale și cele specifice stipulate în Caietul de obiective și enumerate mai jos:

Obiectivele generale ale instituției sunt:

1. cercetarea științifică, inventarierea, tezurizarea, conservarea și restaurarea patrimoniului muzeal;
2. studiul științific, îmbogățirea, diversificarea și protejarea permanentă a patrimoniului;
3. punerea în valoare a întregului patrimoniu muzeal în scopul cunoașterii, educării și al recreerii de mărturii materiale și spirituale ale existenței și evoluției comunităților umane, precum și ale mediului înconjurător, prin:
 - a. organizarea de expoziții permanente și temporare, la sediul Muzeului sau în săli de expoziție adecvate, în țară și străinătate;
 - b. organizarea de manifestări științifice și culturale, naționale și internaționale;
 - c. editarea de publicații științifice și de popularizare, în domeniul specific de activitate;
 - d. organizarea de servicii de documentare deschise pentru public, pentru folosirea informației despre patrimoniul cultural deținut și despre instituție, potrivit legislației în vigoare;
 - e. oferte educaționale pentru comunități destinate familiarizării cu istoria națională și locală și a formării unei atitudini "pro patrimoniu";
 - f. valorizarea patrimoniului muzeal prin mijloace clasice și moderne și promovarea activității muzeale prin mass-media.

Obiectivele specifice ale instituției:

1. elaborarea de programe și proiecte culturale proprii în domeniul cercetării, evidenței și valorificării patrimoniului mobil și imobil în concordanță cu strategia culturală promovată la nivel național și obiectivele socio-culturale ale județului;
2. stabilirea de măsuri tehnice, economice, organizatorice pentru aducerea la îndeplinire a programelor culturale aprobate;
3. cercetarea și dezvoltarea colecțiilor muzeale și a patrimoniului muzeal;
4. realizarea lucrărilor de protejare, conservare și restaurare a patrimoniului cultural aflat în administrarea sa;
5. colecționarea de bunuri culturale, în vederea constituirii și completării patrimoniului muzeal, prin cercetări de teren, achiziții și donații;
6. organizarea evidenței patrimoniului cultural mobil deținut în administrare;

7. conservarea, restaurarea și depozitarea patrimoniului mobil deținut, în administrare, în conformitate cu reglementările legale în vigoare și potrivit standardelor europene generale;

8. valorificarea patrimoniului cultural aflat în administrarea sa, prin proiectele culturale, ca părți componente ale Strategiei de dezvoltare a județului, inclusiv a turismului cultural;

9. cercetarea fundamentală și aplicată, pe baza programelor anuale și de perspectivă, a patrimoniului aflat în colecțiile sale, în alte colecții de profil din țară și străinătate, sau pe teren (cercetări cu profil arheologic, istoric, etnografic, istorie naturală și interdisciplinar), în vederea elaborării de studii, achiziționării de bunuri culturale pentru completarea colecțiilor proprii etc.;

10. organizarea, informatizarea și actualizarea evidenței patrimoniului cultural și a fondurilor documentare deținute, conform normelor legale în vigoare;

11. cercetarea și folosirea celor mai eficiente metode de conservare și restaurare a patrimoniului cultural, aflat în administrarea sa, potrivit normelor legale în vigoare;

12. expunerea pentru public a patrimoniului cultural mobil aflat în colecțiile Muzeului, în expoziții permanente sau temporare, organizate la sediu, în țară și în străinătate;

13. organizarea de manifestări culturale de profil, naționale și internaționale;

14. organizarea de manifestări științifice, simpozioane, conferințe, mese rotunde, dezbateri pe aria sa de interes, în colaborare cu alte instituții;

15. editarea de publicații științifice și de popularizare, în domeniul specific de activitate și valorificarea lor prin vânzare sau schimb;

16. realizarea de venituri proprii prin contracte de cercetare arheologică de salvare sau preventive și de conservare-restaurare a patrimoniului mobil, prin expertizarea de bunuri culturale mobile, producerea și vânzarea de replici, obiecte de artizanat, tipărituri și alte suporturi de popularizare, din taxe de vizitare, ghidaj, fotografiere, filmare sau alte mijloace;

17. clasarea bunurilor culturale aflate în colecțiile muzeului;

18. atribuții în gestionarea și managementul ariilor protejate.

E.4. Strategia culturală, pentru întreaga perioadă de management

Strategia culturală propusă prin acest proiect de management vizează dezvoltarea activității publice și educaționale, dezvoltarea profilului național al muzeului, responsabilitatea culturală și economică, protejarea patrimoniului și valorizarea culturală a acestuia.

În stabilirea strategiei manageriale a Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud este necesar să urmărim obiectivele bazate pe o situație reală a instituției astfel că managementul își va stabili următoarele priorități:

✓ să organizeze, conform agendei culturale, activități pentru comunitatea pe care o deservește, care să contribuie la mai buna percepție a rolului muzeului în cadrul comunității;

✓ să crească gradul de atractivitate al muzeului în scopul atragerii unui număr cât mai mare de vizitatori, prin diversificarea continuă a serviciilor oferite de muzeu, respectiv, îmbunătățirea și ajustarea ofertei culturale și a materialelor publicitare și de promovare către diferitele segmente de vizitatori;

✓ să susțină formarea continuă a personalului, în scopul dobândirii competențelor necesare utilizării tehnicii moderne și să faciliteze activitățile de cercetare;

✓ să extindă cooperarea intermuzeală, cu muzee din țară și străinătate, în vederea atragerii de noi resurse informaționale și a includerii în contextul profesional al muzeelor românești și europene;

- ✓ să crească ponderea veniturilor proprii și a sponsorizărilor în total venituri și în același timp a gradului de acoperire din aceste surse a cheltuielilor administrative ale instituției;
- ✓ să diversifice, cantitativ și calitativ, oferta de servicii pentru vizitatori, care să permită accesul largit la informații, atât pe cale tradițională, cât și electronică;
- ✓ să promoveze și să consolideze imaginea și rolul muzeului în cadrul comunității, prin abordarea unei politici de marketing și publicitate eficiente;
- ✓ să coordoneze activitățile de cercetare, valorificare, evidență (inclusiv informatizată), clasare, conservare, restaurare și îmbogățire a patrimoniului, în conformitate cu prevederile legale în vigoare;
- ✓ să protejeze patrimoniul cultural mobil/imobil;
- ✓ să continue procesul de clasare a bunurilor culturale mobile la categoriile *Fond* și *Tezaur*;
- ✓ să atragă noi fonduri de finanțare pentru programele instituției;
- ✓ să dispună inventarierea anuală și la 3 ani a tuturor bunurilor din patrimoniul mobil;
- ✓ să îndeplinească sarcinile care îi revin, conform legislației în vigoare, în calitate de muzeu județean;

Strategia administrativă:

- menținerea funcționalității sediului Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud;
- amenajarea spațiului expozițional alternativ;
- finalizarea investiției la imobilul Castelul Teleki din Posmuș și punerea acestuia treptată în funcțiune;
- realizarea unor planuri de acțiune, respectiv igienizări și reparații curente funcționale acolo unde se impun;
- protejarea patrimoniului prin planuri de securitate la incendiu și antiefracție;
- documentarea (fișarea) tuturor obiectelor de patrimoniu din colecțiile CMBN;
- expertizarea pieselor de patrimoniu mobil care în urma inventarelor efectuate, prezintă date neconforme cu registrul de evidență, fișa de evidență și fișa de conservare;
- identificarea și clarificarea situației juridice și starea de conservare a locațiilor muzeale din patrimoniul CMBN;
- continuarea operațiunii de clasare a pieselor de patrimoniu mobil;
- continuare reevaluării patrimoniului din punct de vedere muzeografic, evidența gestionară și științifică, precum și a evidenței contabile, conform OMEF nr. 3471 din 25 noiembrie 2008, acolo unde este cazul;

Strategia culturală și educativă:

- continuarea proiectelor tradiționale desfășurate de CMBN;
- valorificarea colecțiilor muzeale, prin expoziții temporare și expoziții virtuale;
- lansarea unor proiecte de prezentare online a colecției CMBN;
- inițierea unui program de pedagogie muzeală și implicare socială, în parteneriat cu instituțiile de învățământ;
- inițierea și dezvoltarea unor programe de voluntariat pentru elevi, studenți, persoane de vârstă a III-a, artiști plastici, istorici de artă, care să medieze relațiile cu diverse categorii de public.

E.5. Strategia și planul de marketing

Prezentare generală

Activitatea de marketing, promovare și relații publice desfășurate în prezent de Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud se adresează tuturor categoriilor de public, pe toate segmentele de vârstă dar, ceea ce reiese cu precădere, este faptul că, muzeul a fost prezent activ în viața culturală a județului și nu numai, cu expoziții temporare atât la sediu, în țară, cât și în străinătate.

În ceea ce privește aplicarea marketingului în domeniul cultural, dificultatea constă, în general, în îmbinarea obiectivelor culturale, științifice, educaționale, financiare cu satisfacerea consumatorilor și identificarea strategiilor ce pot duce la o creștere a cererii respectiv a ofertei. În domeniul cultural, marketingul nu constituie doar o orientare către vânzări, ci mai ales către beneficiari și rentabilitate pe termen lung, indicând cerințele nesatisfăcute, determinând și provocând alte cerințe, coordonând funcțiile care privesc direct sau indirect pe consumator/beneficiar.

În contextul proiectului de management pentru perioada următoare s-au prevăzut câteva direcții principale în vederea consolidării identității vizuale ca prim pas spre dezvoltarea brandului muzeului, dezvoltarea de parteneriate cu mass-media și stakeholderii importanți în vederea implementării unui sistem de comunicare rapid și profesionist utilizând atât noile tehnologii dar și canalele tradiționale.

Funcționarea unui muzeu este determinată într-o măsură considerabilă de către mediul social în care se găsește. De aceea, muzeele trebuie să ocupe o poziție clară în societate. Pentru managementul strategic, relația dintre instituție și societate este esențială. Managementul strategic pentru un muzeu înseamnă să poți cântări bine atunci când ai de-a face cu dileme precum atingerea unui număr mare de vizitatori față de administrarea colecțiilor, a da lovitura cu o expoziție temporară versus cercetare științifică.

Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud are în gestiune patrimoniu cultural imobil, mobil și arheologic:

- Patrimoniul cultural imobil constituie cea mai valoroasă componentă a patrimoniului cultural, atât în ceea ce privește valoarea materială directă, cât și în raport cu posibilitățile de inserție a unor componente extracultură, în această categorie se află monumentele istorice, ansamblurile și siturile arheologice;

- Patrimoniul cultural mobil cuprinde totalitatea bunurilor culturale mobile aflate în proprietatea sa iar clasarea în categoria Fond - care cuprinde bunurile culturale de valoare deosebită, și în categoria Tezaur - care cuprinde bunurile culturale de valoare excepțională va fi următorul obiectiv important al managementului;

- Patrimoniul arheologic ca fiind ansamblul bunurilor arheologice format din: siturile arheologice ce cuprind vestigii arheologice, precum și terenurile cu potential arheologic reperat, ce cuprind bunurile mobile, obiectele sau urmele manifestărilor umane, împreună cu terenul în care acestea au fost descoperite.

- Pe lângă patrimoniul material enumerat mai sus Muzeul conservă, teaurizează și valorifică patrimoniul imaterial ce constă în cântece, obiceiuri, tradiții, acestea din urmă fiind culese, cercetate iar ulterior valorificate științific în diferite reviste specifice de gen.

Caracterul specific al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud rezultă din valoarea sa ca gestionar, pedagog de patrimoniu istoric și cultural. Această valoare trebuie păstrată și făcută cât mai larg cunoscută și din această cauză trebuie promovată prin intermediul turismului cultural. Turismul cultural are ca scop vizitarea acelor locuri și activități ce definesc istoria și oamenii, atât în ceea ce privește trecutul, cât și prezentul lor, de valorizare a identității locale.

Elaborarea strategiei are în vedere analiza SWOT și analiza programelor și proiectelor a Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud.

Privind proiectele și programele instituției, strategia de marketing propusă va avea la bază obiectivele majore ale instituției, care au un caracter permanent, se desfășoară pe termen mediu sau lung și vor descrie mijloacele ce vor fi folosite pentru a fi atinse.

Programele vor asigura îndeplinirea misiunii muzeului în cadrul societății informaționale, de a lărgi accesul nelimitat și gratuit la colecții, baze de date și alte surse de informații, la servicii informaționale, documentare și culturale în scop educativ sau de recreere asigurând egalitatea accesului la informații și la documentele necesare informării, educației permanente, petrecerii timpului liber, dezvoltării, fără deosebire de statut social sau economic, vârstă, sex, religie, naționalitate, apartenență politică.

Obiectivele strategiei

- inițierea și dezvoltarea unor programe de voluntariat pentru elevi, studenți, seniori, artiști plastici, istorici de artă, care să medieze relațiile cu diverse categorii de public
- creșterea notorietății muzelului prin promovarea unei imagini cât mai coerente și relevante;
- transformarea muzeului într-o instituție educațională și o alternativă interesantă de a-ți petrece timpul liber;
- creșterea numărului de vizitatori prin promovarea diverselor expoziții la nivel național și de asemenea îmbogățirea patrimoniului muzelului printr-un număr mare de exponate cât mai interesante;
- atragerea într-un număr cât mai mare a persoanelor tinere prin diferite evenimente cu diverse ocazii specifice vârstei;
- multiplicarea ofertei de vizită pentru timpul liber al beneficiarilor.

Strategia de comunicare se va baza, de asemenea și pe valorificarea punctelor forte și tradiția acestui muzeu, dar și pe cunoașterea publicului și înțelegerea stakeholderilor locali și naționali, o mai bună înțelegere a vizitatorilor precum și a nonvizitatorilor creând premisele dezvoltării ofertei muzeului în mod eficient.

Ținta de comunicare

Strategia de marketing este menită să demonstreze înalta importanță culturală și istorică a muzeului cu ajutorul publicului țintă. Se dorește atragerea de noi beneficiari care să recomande și altora vizita la muzeu și să relateze experiența lor din cadrul muzeului ca fiind una interesantă și diferită. Publicul-țintă sunt toți locuitorii județului, întreg potențialul turistic al județului atât copii și tineri dar și persoanele de toate vârstele. Structura programelor, gruparea lor pe categorii de vârstă și modul interactiv de desfășurare au ca scop atât familiarizarea cu istoria națională, stimularea gândirii, a imaginației, cât și, în ultimă instanță, lărgirea universului cultural.

Mediile și instrumentele de comunicare

În anii de referință 2018-2021 s-au folosit diverse medii de comunicare atât tradiționale cât și moderne, specifice marketingului direct. Pentru o comunicare cât mai eficientă aceasta a trebuit să se aibă în vedere anumite schimbări în ceea ce privește mediul intern al muzeului:

- exponatele din cadrul muzeului au fost promovate permanent astfel încât să trezească mult mai mult interes decât o făceau până atunci;
- s-a reușit realizarea de tururi virtuale ale obiectivelor de patrimoniu aflate în administrare;
- s-a reușit o promovare diferențiată cu o adresabilitate orientată spre audiență în cadrul programului *Culto*;

➤ s-a continuat programul editorial - Studii și cercetări, *Arhiva Someșană*, reușind acreditarea *Rivistei Bistriței* la nivel internațional;

➤ realizarea programul QULTO prin creșterea gradului de vizibilitate în mediul online a muzeului fapt care ne duce la un nou obiectiv pe termen mediu și anume constituirea unei alternative a unui muzeu virtual;

➤ implementarea proiectul Explore CMBN – realizarea unei aplicații complexe care a permis introducerea ghidajului multimedia, ce presupune valorificarea patrimoniului mobil al muzeului;

➤ s-au semnat parteneriate cu muzee din țară privind schimburi temporare de exponate, schimburi de experiență realizate din schimburi temporare de specialiști (expoziții cu Muzeul Național de Istorie a României, București, Muzeul Național Brukenthal, Sibiu, Muzeul Satului Bănățean din Timișoara, Muzeul Național de Istorie a Transilvaniei, Cluj-Napoca, Muzeul Național "Astra" Sibiu, Muzeul Orașului Oradea, etc.).

În ceea ce privește marketingul direct s-au realizat campanii de promovare online cu ajutorul Facebook-ului care au făcut referire la site-ul muzeului, concursuri și diverse evenimente gen promovarea muzeului în mediul virtual (ex. Tur virtual).

Proiectele din *Noaptea muzeelor* au evoluat, în istoria participării instituției la acest eveniment de la vizite ghidate, la concerte, proiecte educative până la activități interactive. Aceste schimbări fidelizează un public interesat în general de fenomenul cultural, dar determină și o fluctuație prin pierderea unora și câștigarea altora, în funcție de tipul de eveniment oferit.

Deoarece obiectivul cel mai important a reprezentat o imagine nouă a muzeului și creșterea numărului de vizitatori acesta este practic axa campaniei de comunicare, iar metodele folosite sunt următoarele:

- **direct** mail-ul: folosit datorită avantajelor majore oferite, referitoare la capacitatea sa de personalizare, selectivitatea, flexibilitatea, capacitatea de a oferi soluții ieftine și în cooperare;

- **presa cotidiană**: folosită pentru proiectarea și desfășurarea campaniilor publicitare de presă cu răspuns direct, este caracterizată printr-o serie de avantaje specifice cum sunt ușurința și rapiditatea utilizării;

- **presa periodică**: folosită în mod similar presei cotidiene, este caracterizată de calitatea semnificativ mai bună (format, culori etc.), specializarea mai ridicată (permițând orientarea mai bună a campaniilor);

- **mediile audiovizuale**: utilizarea acestora (în special a televiziunii) este susținută de facilitarea integrării cu alte medii de comunicare specifice marketingului direct ca și de impactul de masă asociat acestora;

- **Utilizarea canalului de youtube** pentru promovarea prin materiale video a principalelor activități anuale ale CMBN;

- **Utilizarea consecventă a postărilor pe rețelele de socializare**, Facebook, Instagram cât și a grupurilor aferente acestora;

- **telefonul**: primul mediu de comunicare care a asigurat interactivitatea în sensul propriu al conceptului, reprezintă o opțiune media frecvent folosită datorită capacităților sale de a genera reacții imediate, de a furniza repede informații.

Concluzii

Conform criteriilor de performanță ale instituției în perioada 2018-2021 activitatea a fost în general într-o direcție ascendentă continuând trendul pozitiv inițiat în anul 2012, dublându-și sau triplându-și atât numărul de proiecte cât și numărul de vizitatori dar și veniturile proprii.

Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud este muzeul care a înțeles cel mai bine în această perioadă, importanța utilizării tuturor instrumentelor de comunicare în vederea realizării

misiunii sale: aceea de a educa și de a oferi publicul produse culturale cât mai diverse. Prin aceasta am vrut să arăt că setul de produse culturale al muzeului s-a transformat și a devenit mai interactiv și diversificat, iar cu ajutorul strategiei de comunicare muzeul poate oferi publicului știință, educație și cultură într-un mod plăcut și relaxant.

E.6. Programe propuse pentru întreaga perioadă de management

Prin programele desfășurate în cadrul CMBN se dorește creșterea numărului de vizitatori ai muzeului, creșterea calității vieții și totodată educația publicului în spiritul valorizării patrimoniului și tradițiilor locului. În societatea contemporană se conturează tot mai mult rolul muzeului ca mediu în procesul de învățare, educația muzeală evidențiind potențialul formator al operelor expuse și capacitatea extraordinară a acestora de a stimula sensibilitatea și intelectul.

Programele propuse pentru perioada de management 2022-2027, sunt cele patru programe deja consacrate ale instituției în concordanță cu misiunea și obiectivele muzeului, respectiv:

Programul Editorial - Studii și cercetări, este programul prin care instituția își valorifică științific cercetarea și comunicarea interdisciplinară specifică. Prin temele abordate și conținut, activitățile subsumate acestui program au în vedere diversificarea mijloacelor de promovare a patrimoniului muzeului, a serviciilor și ofertei culturale propuse, construcția și consolidarea unui brand cultural care să sprijine imaginea și poziționarea muzeului în rândul instituțiilor importante de cultură.

Program de cercetare - Săpături arheologice și cercetări de teren, este programul prin care cercetătorii, respectiv muzeograful secțiilor efectuează periegeze și cercetări de teren în situri și nu numai, îmbogățind astfel patrimoniul muzeal cu obiecte care ulterior devin bunuri culturale iar cercetarea se materializează printr-un comunicat ce devine material științific pentru publicare. Programul de cercetare va fi orientat către realizarea temelor propuse de muzeu și dezvoltarea componentei antropologice, prin parteneriatele cu școli și universități din țară, intershipuri și teme de cercetare actuale, în conformitate cu interesele muzeului și ale partenerilor, curricula națională și europeană din domeniul de activitate al instituției și ale partenerilor.

Programul cultural - Acțiuni culturale. Expoziții, Simpozioane, Colocvii.

Programul care dă consistență și dinamică activității muzeului, este adresat unui public mai larg datorită etalării și itinerării de expoziții de diverse genuri creând astfel atractivitate și vizibilitate instituției.

Numărul proiectelor se situează pe o direcție ascendentă, ceea ce ne arată oportunitatea dezvoltării acestui tip de program, cu atât mai mult cu cât este una dintre cele mai eficiente modalități de îmbunătățire a imaginii muzeului. Valorificarea patrimoniului prin expozițiile temporare vor avea o tematică actualizată, în contextul unor teme urbane de interes general, în contextul cărora expozițiile se vor articula în variante demonstrative sau polemice în susținerea și/sau detalierea unor aspecte ce țin de istoria devenirii comunității locale în complexitatea sa socio-culturală.

Educația muzeală evidențiază potențialul formator al operei de artă și capacitatea sa extraordinară de a stimula deopotrivă sensibilitatea și intelectul dând posibilitatea acestora de a relaționa interactiv cu obiecte patrimoniale dar și de a aduce în atenția acestuia patrimoniul imaterial al județului.

Program de achiziții - Achiziții bunuri muzeale

Este programul prin care instituția achiziționează de pe piață la prețuri negociate în/sau prețurile pieței de bunuri culturale care completează colecții, întregesc date istorice sau contribuie la clarificarea unor perioade istorice sau pur și simplu sunt unice reprezentând valori inestimabile prin unicitatea lor. Programul urmărește îmbogățirea și completarea colecțiilor CMBN prin cercetări arheologice, cercetări în arhive, colecții publice

și private, prin achiziții, donații, în vederea realizării de noi expoziții permanente și a expozițiilor temporare. Crearea unor colecții necesare pentru realizarea viitoarelor expoziții temporare dedicate istoriei, etnografiei, artei și științelor naturii a comunităților românești zonale.

E.7. Proiectele din cadrul programelor

| Nr crt | Program | Denumire proiect | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|--------|---------------------------------|--|------|------|------|------|------|
| 1. | Program editorial | Revista Bistriței vol.XXXV | x | x | x | x | x |
| | | Anuar - Arhiva Someșană, XXI | x | x | x | x | x |
| | | Studii și cercetări Ser.Geology- Geography, Ser.Biology | x | x | x | x | x |
| | | Catalog Artforest | | x | x | x | x |
| 2. | Program cercetare - documentare | Săpături arheologice la Limesul roman | | x | x | x | x |
| | | Șantier arheologic Fântânele (necropolă celtică și scitică) | x | x | x | x | x |
| | | Săpături arheologice Ilișua | | x | x | x | x |
| | | Șantier arheologic Sălcuța | | x | x | x | x |
| | | Șantier arheologic Cetatea Bistriței – Dealul Târgului | | x | x | x | x |
| | | Efectuarea de cercetări de suprafață și cartarea (GPS) unor situri arheologice | | x | x | x | x |
| 3. | Program activități culturale | Proiect educațional - Târgul mărtisorului | x | x | x | x | x |
| | | Expoziția temporară „Uniforme și echipamente militare din cele două războaie mondiale” – în parteneriat cu Asociația „Transylvanian Diggers” | x | | | | |
| | | Expoziția temporară “Grâul și pâinea pe meleaguri bistrițene” | x | | | | |
| | | Fii și tu arheolog pentru o zi ! Acțiune de voluntariat | x | x | x | x | x |

| | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| | Proiect educațional – „Școala altfel” | | x | x | x | x |
| | Proiect educațional - "Muzeul vine la tine" | | x | x | x | x |
| | Expoziție temporară „Descoperiri arheologice recente efectuate cu ajutorul detectorul de metale în județul Bistrița-Năsăud” | x | | | | |
| | Expoziție temporară “Dincolo de poveste. Graiul straielor moștenite” | x | | | | |
| | Proiect „Cămeșa sunt Eu. Sânziene la muzeu” Ediția a II-a | x | x | x | x | x |
| | Proiect - Comunități și microistorii | x | x | x | x | x |
| | Ziua Florii de colț | x | | | | |
| | Ziua Mondială a Pământului | x | x | x | x | x |
| | Ziua Mondială a Păsărilor migratoare | x | | | | |
| | Expoziție “Cuarțul” | x | | | | |
| | Salonul de minerale, fosile și geme | x | x | x | x | x |
| | Ziua Mondială a Animalelor | x | x | x | x | x |
| | Expoziție - Păsări din Transilvania de N-E | x | | | | |
| | Sesiune de comunicări științifice - Științele Naturii | | x | x | x | x |
| | Expoziție de sculptură Radu Dumitru | x | | | | |
| | Secvențe din opera artiștilor graficieni din colecția muzeului Bistrița | x | | | | |
| | Tabăra de restaurare patrimoniu | | x | x | x | x |
| | Tabăra națională de grafică – Norbert Thomae | | x | x | x | x |

| | | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|---|
| | Expoziție de sculptură – „ÎnChipuiri” Caius Rotaru/Elena Ilash | x | | | | |
| | Expoziție de grup – „Eclectic” opt artiști plastici membri ai filialelor UAP București (Marinella Dumitrescu, Cornelia Gherlan, Gheorghe Coman, Florin Mihai, Laurențiu Midvichi) și UAP Brăila (Gheorghe Mosorescu, Cristian Radu, Ion Radu) | x | | | | |
| | Expoziție de pictură Georgiana Manea Josan și Eusebiu Josa | x | | | | |
| | Expoziție de pictură și desen „Omul și cetatea” Sever Moldovan | x | | | | |
| | Expoziție de pictură „O poveste din Nepos” Mirela Trăistaru | x | | | | |
| | Expoziție de pictură Gert Fabritius | x | | | | |
| | Expoziție de grup - Atestat Liceul de artă Corneliu Baba | x | | | | |
| | Expoziție de grup „Maestrul” | x | | | | |
| | Expoziție de fotografie „Rural și urban” Sever Moldovan | x | | | | |
| | Concurs de proiecte „Debut” | x | | | | |
| | Proiect restaurare și reabilitare – „Ape sărate, ape uitate” | | x | x | x | |
| | Expoziție de grafică Mircea Dumitrescu | x | | | | |
| | Expoziție de grup „Artă plastică contemporană din România”, ediția a IV-a | x | | | | |
| | Expoziție de sculptură Premiul anual Grigore Bradea | x | x | x | x | x |

| | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| | Ziua Internațională a Familiei | x | | | | |
| | Tabăra de textile – UAD București | | x | x | x | x |
| | Noaptea Muzeelor | x | x | x | x | x |
| | Ziua Internațională a Copilului | x | x | x | x | x |
| | Expoziție documentară: „Podurile de lemn din Țara Năsăudului în imagini și documente”. | x | | | | |
| | Expoziție de icoane realizate de elevi de la școlile năsăudene | x | | | | |
| | Sesiunea de comunicări științifice – „Cultură și civilizație în țara Năsăudului” | | x | x | x | x |
| | Expoziție de fotografie: „Mirii Năsăudului interbelic în fotografiile lui Ștefan Tataj” | x | | | | |
| | Expoziție de fotografie: „Silvia Floarea Toth și lumea de basm a portului popular năsăudean” | x | | | | |
| | Expoziție de pictură, autor Anamaria Bodea | x | | | | |
| | Expoziție documentară: „Instrumente bancare la năsăudeni (sfârșitul sec. XIX - începutul sec. XX)” | x | | | | |
| | Concurs-recital de poezie: „George Coșbuc - poetul aspirațiilor neamului românesc”, dedicat împlinirii a 100 de ani de la inaugurarea muzeului memorial | x | | | | |
| | Manifestare cultural-educativă „Coșbuc în lirica românească” | x | | | | |
| | Șezătoare literară „Coșbuc și tradiția românească” | x | | | | |
| | 78 de ani de la moartea lui Liviu Rebreanu | x | | | | |

| | | | | | | | |
|----|---|--|---|---|---|---|---|
| | | Aniversare 137 de ani de la nașterea lui Liviu Rebreanu și 100 de ani de la apariția romanului Pădurea Spânzuraților | x | | | | |
| | | Expoziție de pictură Formă și Dialog - „Intersecții” | x | | | | |
| | | Expoziție de sculptură - Formă și Dialog - „Expansiuni interioare”II | x | x | x | x | x |
| | | Simpozionul internațional <i>ATRFORREST</i> | | x | x | x | x |
| | | Expoziție de pictură - Formă și Dialog - Dorel Petreș | x | | | | |
| | | Expoziție de pictură - Formă și Dialog - Prykop Adrian „ Repere pierdute” | x | | | | |
| | | Expoziție de pictură - Formă și Dialog - Luminița Radu | x | | | | |
| | | Expoziție – “Portul popular măierean” | x | | | | |
| | | “Sânziene măierene” | | x | x | x | x |
| | | În memoria lui “Florian Porcius” | x | | | | |
| | | „Ziua mineritului rodnean” | | x | x | x | x |
| | | Deschidere oficială - Castelul Teleki Posmuș | x | | | | |
| 4. | Program achiziții bunuri muzeale | <ul style="list-style-type: none"> • despăgubire tezaur • achiziții bunuri muzeale | x | x | x | x | x |

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

Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud va derula și alte evenimente și activități care vor facilita realizarea sarcinilor și obiectivelor manageriale, respectiv colaborarea cu universitățile din țară pentru efectuarea practicii de specialitate, organizarea de concerte de pian, spectacole de teatru, lansări de carte și reviste, etc., organizarea de expoziții, evenimente și activități de profil cu alte muzee, institute culturale, ONG-uri, etc.

Derularea unor activități specifice cum ar fi: Școala Altfel, Noaptea Muzeelor, Zilele muzeului, Zilele patrimoniului, Ziua copilului, etc sunt deja activități consacrate ale instituției, prin urmare vor fi derulate și în următorii ani.

Astfel, CMBN se va implica și în anii următori în evenimente precum Ziua Internațională a Muzeelor (inițiată de ICOM - Consiliul Internațional al Muzeelor) și Noaptea Europeană a Muzeelor (inițiată de Ministerul Culturii și Comunicării din Franța).

În plus, se va relua anual apelul de proiecte adresat reprezentanților comunităților rome, maghiare sau săsești prin care muzeul va organiza expoziții temporare care să răspundă nevoilor comunității, dar și alte evenimente culturale și educaționale.

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

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

| Nr. crt. | Categorii | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|-----------------|---|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |
| 1 | TOTAL VENITURI, din care: | 7206000 | 8227000 | 9051000 | 9575000 | 10062000 |
| | 1.a. venituri proprii, din care | 200.000 | 210.000 | 220.000 | 230.000 | 240.000 |
| | 1.a.1. venituri din activitatea de bază | 70.000 | 90.000 | 100.000 | 100.000 | 110.000 |
| | 1.a.2. surse atrase | 130.000 | 120.000 | 120.000 | 130.000 | 130.000 |
| | 1.a.3. alte venituri proprii | | | | | |
| | 1.b. subvenții/alocații | 6.930.000 | 8.017.000 | 8.831.000 | 9.345.000 | 9.822.000 |
| | 1.c. alte cheltuieli | | | | | |
| 2 | TOTAL CHELTUIELI, din care: | 7.206.000 | 8.227.000 | 9.051.000 | 9.575.000 | 10.062.000 |
| | 2.a. Cheltuieli de personal, din care: | 5.008.000 | 5.736.000 | 6.350.000 | 6.660.000 | 6.876.000 |
| | 2.a.1. cheltuieli cu salariile | 4.899.000 | 5.499.000 | 6.099.000 | 6.403.000 | 6.724.000 |
| | 2.a.2. Alte cheltuieli de personal (contribuții) | 109.000 | 124.000 | 138.000 | 144.000 | 152.000 |
| | 2.b. Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care: | 1.352.000 | 1.595.000 | 1.754.000 | 1.917.000 | 2.087.000 |
| | 2.b.1. Cheltuieli pentru proiecte | 254.000 | 400.000 | 500.000 | 600.000 | 700.000 |
| | 2.b.2. Cheltuieli cu colaboratorii | | | | | |
| | 2.b.3. Cheltuieli pentru reparații curente | 88.000 | 90.000 | 95.000 | 100.000 | 110.000 |
| | 2.b.4. Cheltuieli de întreținere | 902.000 | 992.000 | 1.040.000 | 1.092.000 | 1.146.000 |
| | 2.b.5. Alte cheltuieli cu bunuri și servicii | 108.000 | 113.000 | 119.000 | 125.000 | 131.000 |
| | 2.c Alte cheltuieli | 64.000 | 96.000 | 97.000 | 98.000 | 99.000 |
| | 2.c.1 Varsaminte persoane cu handicap neincadrate | 64.000 | 96.000 | 97.000 | 98.000 | 99.000 |
| | 2.d.Cheltuieli de capital | 782.000 | 800.000 | 850.000 | 900.000 | 1.000.000 |

Previziunea asupra bugetului de venituri și cheltuieli, este redată în tabelul de mai sus și are în vedere informațiile oferite în caietul de obiective, propunerile de buget pentru anul 2022, iar estimările anilor 2023-2027 sunt elaborate gradual având un caracter orientativ, urmând a fi negociate anual în funcție de obiectivele ordonatorului principal de credite.

Prioritatea pentru instituția noastră o constituie atragerea de venituri proprii, identificarea de noi surse, creșterea ponderii acestora în cadrul bugetului în scopul diminuării subvenției.

Previzionarea evoluției cheltuielilor de personal ale instituției este realizată în concordanță cu legislația în vigoare și cu modificările legislative prevăzute în Legea nr.153 din 28.06.2017 privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice pentru perioada 2022-2027. În anul 2022 pentru proiecția cheltuielilor de personal au fost luate în calcul salariile pentru un număr de 78 salariați (incluzând 4 posturi noi pentru Castelul Teleky de la Posmuș) urmând ca în lunile martie-aprilie 2022 să fie modificat Statul de funcții și Organigrama și suspuse spre aprobare Consiliului Județean Bistrița-Năsăud.

Cheltuielile privind bunurile și serviciile au fost fundamentate în prețuri curente și cu indicatorii activităților prognozate a se realiza în perioada 2022-2027 la care se adaugă cheltuielile de întreținere și funcționare, care în aceste luni au evoluat spectaculos, fapt ce ne împiedică a face o proiectare exactă pentru anii următori.

Programul de investiții răspunde necesităților desfășurării în bune condiții a funcțiilor muzeului. Pentru anul 2022 au fost întocmite notele de fundamentare privind necesitatea și oportunitatea cheltuielilor de investiții, acestea fiind înaintate ordonatorului principal de credite pentru aprobare.

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

F.2.1. la sediu

| Număr estimat de beneficiari | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|-------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| la sediu | 30.000 | 35.000 | 40.000 | 43.000 | 45.000 |

F.2.2. în afara sediului

| Număr estimat de beneficiari | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|-------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| în afara sediului | 30.000 | 35.000 | 40.000 | 45.000 | 50.000 |

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

| Nr.crt. | Program | Scurtă descriere a programului | Număr de proiecte | Denumirea proiectului | Buget prevăzut / program (lei) |
|---------------------------------------|--|--|-------------------|---|--------------------------------|
| Primul an de management - 2022 | | | | | |
| 1. | Programul Editorial - Studii și cercetări | Programul prin care instituția valorifică științific cercetarea și comunicarea interdisciplinară specifică | 3 | <ul style="list-style-type: none"> • Revista Bistriței, vol.XXXV: 10.00 lei; • Arhiva Someșană, vol.XXI: 7.000 lei; • Studii și cercetări Ser.Geology-Geography, Ser.Biology: 5.000 lei; | 22.000 lei |
| 2. | Program de cercetare | Programul prin care cercetătorii, respectiv muzeograful secțiilor efectuează periegeze și cercetări de teren în situ, în arhive și în colecții private și nu numai, îmbogățind astfel patrimoniul muzeal cu obiecte, artefacte, documente care ulterior devin bunuri culturale | 1 | Cercetări de teren în zona Fântânele (Comuna Matei): 2.500 lei; | 2.500 lei |
| 3. | Programul cult ural - Acțiuni culturale. | Programul care dă consistență și dinamică activității muzeului, este adresat unui public mai | 52 | <ul style="list-style-type: none"> • Proiect educațional - Târgul mărtişorului: 0 lei; • Expoziție temporară – „Uniforme și echipamente militare din cele două | 200.560 lei |

| | | | |
|--|--|---|--|
| <p>Expoziții, Simpozioane, Colocvii</p> | <p>larg datorită etalării și itinerării de expoziții de diverse genuri creând astfel atractivitate și vizibilitate instituției</p> | <p>războaie mondiale” : 1.000 lei;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expoziție temporară - „Grâul și pâinea pe meleaguri bistrițene”:4.900 lei; • „Fii și tu arheolog pentru o zi!”Acțiune de voluntariat: 5.000 lei; • Expoziție temporară - „Descoperiri arheologice recente efectuate cu ajutorul detectorul de metale în județul Bistrița-Năsăud”:1.200 lei; • Expoziție temporară - „Dincolo de poveste. Graiul straielor moștenite”: 27.540; • ”Cămeșa sunt eu. Sânziene la muzeu”, Ediția a II-a: 3.000 lei; • ”Comunități și microistorii”:3.000 lei; • Activitate tematică – „Ziua Florii de colț”: 0 lei; • Activitate tematică - ”Ziua mondială a Pământului”: 0 lei; • Activitate tematică – ”Ziua Mondială a Păsărilor migratoare”: 0 lei; • Expoziție temporară ”Cuarțul”: 2.700 lei; • Salonul de minerale, fosile și gеме: 578 lei; • Activitate tematică – ”Ziua Mondială a Animalelor”: 0 lei; • Expoziție temporară „Păsări din Transilvania de N-E”: 2.000 lei; | |
|--|--|---|--|

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Expoziție de sculptură - Radu Dumitru: 0 lei; • „Secvențe din opera artiștilor graficieni din colecția muzeului Bistrița”: 4.000 lei • Expoziție de sculptură „În-Chipuiri”, Caius Rotaru/Elena Ilash: 2.000 lei; • Expoziție de grup – „Eclectic”opt artiști plastici membri ai filialelor UAP București (Marinella Dumitrescu, Cornelia Gherlan, Gheorghe Coman, Florin Mihai, Laurențiu Midvichi) și UAP Brăila (Gheorghe Mosorescu, Cristian Radu, Ion Radu): 3.000 lei; • Expoziție de pictură Georgiana Manea Josan și Eusebiu Josa: 3.000 lei; • Expoziție de pictură și desen „Omul și cetatea”, Sever Moldovan: 4.000 lei; • Expoziție de pictură „O poveste din Nepos”, Mirela Trăistaru: 12.000 lei; • Expoziție de pictură - Gert Fabritius :3.000 lei; • Expoziție de grup Atestat Liceul de artă Corneliu Baba: 0 lei; • Expoziție de grup „Maestrul”: 0 lei; • Expoziție de fotografie „Rural și urban”, Sever Moldovan: 0 lei; • Expoziție – „Debut” Concurs de proiecte: 4.000 lei; |
|--|--|--|---|

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | | | | <ul style="list-style-type: none"> • Expoziție de grafică - Mircea Dumitrescu : 3.000 lei; • Expoziție de grup - „Artă plastică contemporană din România”, ediția a IV-a: 0 lei; • Expoziție de sculptură - „Premiul anual Grigore Bradea”: 0 lei; • Ziua Internațională a Familiei: 200 lei; • Noaptea Muzeelor: 500 lei; • Ziua Internațională a Copilului: 500 lei; • Expoziție documentară: „Podurile de lemn din Țara Năsăudului în imagini și documente”: 600 lei; • Expoziție de icoane realizate de elevi de la școlile năsădene: 0 lei; • Expoziție de fotografie: „Mirii Năsăudului interbelic în fotografiile lui Ștefan Tatay”: 2.600 lei; • Expoziție de fotografie „Silvia Floarea Toth și lumea de basm a portului popular năsăudean”: 2.000 lei; • Expoziție de pictură, autor Anamaria Bodea: 0 lei; • Expoziție documentară: „Instrumente bancare la năsăudeni (sfârșitul sec. XIX - începutul sec. XX): 0 lei; • Concurs - recital de poezie: „George |
|--|--|--|--|---|

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | <p>Coșbuc - poetul aspirațiilor neamului românesc”, dedicat împlinirii a 100 de ani de la inaugurarea muzeului memorial: 1.900 lei;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manifestare culturală-educativă „Coșbuc în lirica românească”: 700 lei; • Sezătoare literară „Coșbuc și tradiția românească”:0 lei; • „78 de ani de la moartea lui Liviu Rebreanu”: 0 lei; • Aniversare 137 de ani de la nașterea lui Liviu Rebreanu și 100 de ani de la apariția romanului Pădurea Spânzuraților:1.000 lei; • Expoziție de pictură - Formă și Dialog-„Intersecții”: 0 lei; • Expoziție de sculptură - Formă și Dialog- „Expansiuni interioare” II: 0 lei; • Expoziție de pictură - Formă și Dialog- Dorel Petreuş: 1.216 lei; • Expoziție de pictură - Formă și Dialog - Prykop Adrian „Repere pierdute”: 1.136 lei; • Expoziție de pictură - Formă și Dialog – Luminița Radu: 1.390 lei; • Portul popular măierean: 6.400 lei; • În memoria lui “Florian Porcius”: 1.500 lei; • Deschidere oficială Castel Teleki Posmuș: 90.000 lei; |
|--|--|--|--|--|

| | | | | | |
|--|--|---|--|---|-------------|
| | | | | <p><i>Programul cultural - Acțiuni culturale. Expoziții, Simpozioane, Colocvii se realizează anual la solicitarea colectivului și aprobarea Consiliului științific. Acțiunile culturale enumerate sunt doar cele cu caracter permanent și tradițional.</i></p> | |
| 4. | Program de achiziții - Achiziții bunuri muzeale | Programul prin care instituția achiziționează de pe piață la prețuri negociate în/sau prețurile pieței de bunuri culturale care completează colecții, întregesc date istorice sau contribuie la clarificarea unor perioade istorice sau pur și simplu sunt unice reprezentând valori inestimabile prin unicitatea lor | | <ul style="list-style-type: none"> • achiziții bunuri muzeale: 130.000 lei; | 130.000 lei |
| Al doilea an de management - 2023 | | | | | |
| 1. | Programul Editorial - Studii și cercetări | Programul prin care instituția valorifică științific cercetarea și comunicarea interdisciplinară specifică | | <ul style="list-style-type: none"> • Revista Bistriței, vol. XXXVI; • Arhiva Someșană, vol. XXII; • Studii și cercetări, Ser. Geology-Geography, Ser. Biology; • Catalog ArtForest; <p><i>Programul editorial se realizează și completează anual la solicitarea</i></p> | 47.000 lei |

| | | | | |
|----|---|--|---|-------------|
| 2. | Program de cercetare | Programul prin care cercetătorii, respectiv muzeograful secțiilor efectuează periegeze și cercetări de teren în situri, în arhive și în colecții private și nu numai, îmbogățind astfel patrimoniul muzeal cu obiecte, artefacte, documente care ulterior devin bunuri culturale | <p><i>colectivului și aprobarea Consiliului științific.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Șantier arheologic Fântânele (necropola celtică și scitică); • Șantier arheologic Cetatea Bistriței – Dealul Târgului; • Șantier arheologic Sălcuța; • Săpături arheologice la Limesul roman; • Săpături arheologice Ilișua; • Efectuarea de cercetări de suprafață și cartarea (GPS) a unor situri arheologice; <p><i>Programul de cercetare se realizează și completează anual la solicitarea colectivului și aprobarea Consiliului științific</i></p> | 52.000 lei |
| 3. | Programul cultural - Acțiuni culturale. Expoziții, Simpozioane, Colocvii | Programul care dă consistență și dinamică activității muzeului, este adresat unui public mai larg datorită etalării și itinerării de expoziții de diverse genuri creând astfel atractivitate și vizibilitate instituției | <ul style="list-style-type: none"> • Proiect educațional - "Muzeul vine la tine"; • Proiect educațional - "Târgul mărtişorului"; • Proiect educațional - „Școala altfel”; • Acțiune de voluntariat – „Fii și tu arheolog pentru o zi”; • Proiect „Cămeșa sunt Eu. Sânziene la muzeu” Ediția a II-a); • Proiect - Comunități și microistorii; • Tabăra de restaurare patrimoniu cu expoziție temporară; • Tabăra națională de grafică - Norbert | 260.000 lei |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | <p>Thomae;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proiect de restaurare și reabilitare – „Ape sărate, ape uitate”; • Expoziție de pictură – DEBUT – concurs de proiecte; • Salonul de minerale, fosile și geme; • Sesiune anuală de comunicări științifice - științele naturii ; • Tabăra de textile – UAD București; • Noaptea Muzeelor; • Ziua internațională a Copilului; • Ziua Mondială a Pământului; • Ziua Mondială a Animalelor; • Expoziție de sculptură - Premiul anual Grigore Bradea; • Proiect - Crăciun în Bistrița-Năsăud; • Sesiunea de comunicări științifice – “Cultură și civilizație în Țara Năsăudului”; • Simpozionul internațional - ARTFOREST”; • „Formă și dialog” – Expansiuni interioare”; • Sânzâienele măierene; • Ziua Mineritului rodnean”; <p><i>Programul cultural - Acțiuni culturale. Expoziții, Simpozioane, Colocvii se realizează anual la solicitarea colectivului și aprobarea Consiliului</i></p> |
|--|--|--|--|--|

| | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
| | | | | <p><i>științific. Acțiunile culturale enumerate sunt doar cele cu caracter permanent și tradițional.</i></p> | |
| 4. | <p>Program de achiziții - Achiziții bunuri muzeale</p> | <p>Programul prin care instituția achiziționează de pe piață la prețuri negociate în/sau prețurile pieței de bunuri culturale care completează colecții, întregesc date istorice sau contribuie la clarificarea unor perioade istorice sau pur și simplu sunt unice reprezentând valori inestimabile prin unicitatea lor</p> | <ul style="list-style-type: none"> • achiziții bunuri muzeale; <p><i>Programul este supus unor modificări anuale în urma constituirii dosarelor de achiziții și a programului aprobat</i></p> | <p>120.000 lei</p> | |
| Al treilea an de management - 2024 | | | | | |
| 1. | <p>Programul Editorial - Studii și cercetări</p> | <p>Programul prin care instituția valorifică științific cercetarea și comunicarea interdisciplinară specifică</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Revista Bistriței, vol. XXXVII; • Arhiva Someșană, vol. XXIII; • Studii și cercetări, Ser. Geology-Geography, Ser. Biology; • Catalog ArtForest; <p><i>Programul editorial se realizează și completează anual la solicitarea colectivului și aprobarea Consiliului științific</i></p> | <p>50.000 lei</p> | |
| 2. | <p>Program de cercetare</p> | <p>Programul prin care cercetătorii, respectiv muzeografuli secțiilor efectuează periegeze și</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Șantier arheologic Fântânele (necropola celtică și scitică); • Șantier arheologic Cetatea Bistriței – Dealul Târgului; | <p>50.000 lei</p> | |

| | | | | | |
|----|--|---|---|--|--|
| | | | <p>cercetări de teren în situri, în arhive și în colecții private și nu numai, îmbogățind astfel patrimoniul muzeal cu obiecte, artefacte, documente care ulterior devin bunuri culturale</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Șantier arheologic Sălcuța; • Săpături arheologice la Limesul roman; • Săpături arheologice Ilișua; • Efectuarea de cercetări de suprafață și cartarea (GPS) a unor situri arheologice; <p><i>Programul de cercetare se realizează și completează anual la solicitarea colectivului și aprobarea Consiliului științific</i></p> | |
| 3. | <p>Programul cultural - Acțiuni culturale. Expoziții, Simpozioane, Colocvii</p> | <p>Programul care dă consistență și dinamică activității muzeului, este adresat unui public mai larg datorită etalării și itinerării de expoziții de diverse genuri creând astfel atractivitate și vizibilitate instituției</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Proiect educațional - "Muzeul vine la tine"; • Proiect educațional - "Târgul mărișorului"; • Proiect educațional - „Școala altfel”; • Acțiune de voluntariat – „Fii și tu arheolog pentru o zi”; • Proiect „Cămeșa sunt Eu. Sânziene la muzeu” Ediția a II-a; • Proiect - Comunități și microistorii; • Tabăra de restaurare patrimoniu cu expoziție temporară; • Tabăra națională de grafică - Norbert Thomae; • Proiect de restaurare și reabilitare – „Ape sărate, ape uitate”; • Expoziție de pictură – DEBUT – concurs de proiecte; • Salonul de minerale, fosile și geme; | 300.000 lei | |

| | | | | | |
|----|--|---|--|--|-------------|
| | | | | <ul style="list-style-type: none"> • Sesiune anuală de comunicări științifice - științele naturii; • Tabăra de textile – UAD București; • Noaptea Muzeelor; • Ziua internațională a Copilului; • Ziua Mondială a Pământului; • Ziua Mondială a Animalelor; • Expoziție de sculptură - Premiul anual Grigore Bradea; Proiect - Crăciun în Bistrița-Năsăud; • Sesiunea de comunicări științifice – "Cultură și civilizație în Țara Năsăudului"; • Simpozionul internațional - ARTFOREST"; • „Formă și dialog” – Expansiuni interioare"; • Sânzâienele măierene; • Ziua Mineritului rodnean"; <p><i>Programul cultural - Acțiuni culturale. Expoziții, Simpozioane, Colocvii se realizează și completează anual la solicitarea colectivului și aprobarea Consiliului științific. Acțiunile culturale enumerate sunt doar cele cu caracter permanent și tradițional.</i></p> | |
| 4. | Program de achiziții - Achiziții bunuri | Programul prin care instituția achiziționează de pe piață la prețuri negociate în/sau prețurile | | <ul style="list-style-type: none"> • achiziții bunuri muzeale; <p><i>Programul este supus unor modificări anuale în urma constituirii dosarelor de achiziții și a programului aprobat</i></p> | 100.000 lei |

| | | | | | |
|--|--|---|--|---|------------|
| | muzeale | pieței de bunuri culturale care completează colecții, întregesc date istorice sau contribuie la clarificarea unor perioade istorice sau pur și simplu sunt unice reprezentând valori inestimabile prin unicitatea lor | | | |
| Al patrulea an de management - 2025 | | | | | |
| 1. | Programul Editorial - Studii și cercetări | Programul prin care instituția valorifică științific cercetarea și comunicarea interdisciplinară specifică | | <ul style="list-style-type: none"> • Revista Bistriței, vol. XXXVIII; • Arhiva Someșană, vol. XXIV; • Studii și cercetări, Ser. Geography-Geography, Ser. Biology • Catalog ArtForest; <p><i>Programul editorial se realizează și completează anual la solicitarea colectivului și aprobarea Consiliului științific</i></p> | 57.000 lei |
| 2. | Program de cercetare | Programul prin care cercetătorii, respectiv muzeograful secțiilor efectuează periegeze și cercetări de teren în situri, în arhive și în colecții private și nu numai, îmbogățind astfel patrimoniul muzeal cu obiecte, artefacte, documente care ulterior | | <ul style="list-style-type: none"> • Șantier arheologic Fântânele (necropola celtică și scitică); • Șantier arheologic Cetatea Bistriței – Dealul Târgului; • Șantier arheologic Sălcuța; • Săpături arheologice la Limesul roman; • Săpături arheologice Ilișua; • Efectuarea de cercetări de suprafață și cartarea (GPS) a unor situri arheologice; | 62.000 lei |

| | | | | |
|----|--|---|---|-------------|
| | | devin bunuri culturale | | |
| 3. | <p>Programul cultural - Acțiuni culturale. Expoziții, Simpozioane, Colocvii</p> | <p>Programul care dă consistență și dinamică activității muzeului, este adresat unui public mai larg datorită etalării și itinerării de expoziții de diverse genuri creând astfel atractivitate și vizibilitate instituției</p> | <p><i>Programul de cercetare se realizează și completează anual la solicitarea colectivului și aprobarea Consiliului științific</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Proiect educațional - "Muzeul vine la tine"; • Proiect educațional - "Târgul mărișorului"; • Proiect educațional - „Școala altfel”; • Acțiune de voluntariat – „Fii și tu arheolog pentru o zi”! • Proiect „Cămeșa sunt Eu. Sânziene la muzeu” Ediția a II-a; • Proiect - Comunități și microistorii; • Tabăra de restaurare patrimoniu cu expoziție temporară; • Tabăra națională de grafică - Norbert Thomae; • Proiect de restaurare și reabilitare – „Ape sărate, ape uitate”; • Expoziție de pictură – DEBUT – concurs de proiecte; • Salonul de minerale, fosile și geme; • Sesiune anuală de comunicări științifice - științele naturii; • Tabăra de textile – UAD București; • Noaptea Muzeelor; • Ziua internațională a Copilului; • Ziua Mondială a Pământului; • Ziua Mondială a Animalelor; | 350.000 lei |

| | | | | | |
|----|---|--|--|---|--|
| | | | | <ul style="list-style-type: none"> • Expoziție de sculptură - Premiul anual Grigore Bradea; Proiect - Crăciun în Bistrița-Năsăud; • Sesiunea de comunicări științifice – "Cultură și civilizație în Țara Năsăudului"; • Simpozionul internațional - ARTFOREST"; • „Formă și dialog” – Expansiuni interioare”; • Sănzâienele măierene • Ziua Mineritului rodnean"; <p><i>Programul cultural - Acțiuni culturale. Expoziții, Simpozioane, Colocvii se realizează și completează anual la solicitarea colectivului și aprobarea Consiliului științific. Acțiunile culturale enumerate sunt doar cele cu caracter permanent și tradițional.</i></p> | |
| 4. | <p>Program de achiziții - Achiziții bunuri muzeale</p> | <p>Programul prin care instituția achiziționează de pe piață la prețuri negociate în/sau prețurile pieței de bunuri culturale care completează colecții, întregesc date istorice sau contribuie la clarificarea unor perioade istorice sau pur și simplu sunt unice reprezentând</p> | <ul style="list-style-type: none"> • achiziții bunuri muzeale; <p><i>Programul este supus unor modificări anuale în urma constituirii dosarelor de achiziții și a programului aprobat</i></p> | 100.000 lei | |

| | valori inestimabile prin unicitatea lor | | | |
|--|--|--|--|-------------|
| Al cincilea an de management - 2026 | | | | |
| 1. | Programul Editorial - Studii și cercetări | Programul prin care instituția valorifică științific cercetarea și comunicarea interdisciplinară specifică | <ul style="list-style-type: none"> • Revista Bistriței, vol.XXXIX; • Arhiva Someșană, vol.XXV; • Studii și cercetări, Ser.Geology-Geography, Ser.Biology • Catalog ArtForest; <i>Programul editorial se realizează și completează anual la solicitarea colectivului și aprobarea Consiliului științific</i> | 70.000 lei |
| 2. | Program de cercetare | Programul prin care cercetătorii, respectiv muzeografilor secțiilor efectuează periegeze și cercetări de teren în situri, în arhive și în colecții private și nu numai, îmbogățind astfel patrimoniul muzeal cu obiecte, artefacte, documente care ulterior devin bunuri culturale | <ul style="list-style-type: none"> • Șantier arheologic Fântânele (necropola celtică și scitică); • Șantier arheologic Cetatea Bistriței – Dealul Târgului; • Șantier arheologic Sălcuța; • Săpături arheologice la Limesul roman; • Săpături arheologice Ilișua; • Efectuarea de cercetări de suprafață și cartarea (GPS) a unor situri arheologice; <i>Programul de cercetare se realizează și completează anual la solicitarea colectivului și aprobarea Consiliului științific</i> | 70.000 lei |
| 3. | Programul cultural - Acțiuni | Programul care dă consistență și dinamică activității muzeului, este | <ul style="list-style-type: none"> • Proiect educațional - "Muzeul vine la tine"; • Proiect educațional - "Târgul | 400.000 lei |

| | | | | |
|--|---|--|---|--|
| | <p>culturale. Expoziții, Simpozioane, Colocvii</p> | <p>adresat unui public mai larg datorită etalării și itinerării de expoziții de diverse genuri creând astfel atractivitate și vizibilitate instituției</p> | <p>mărtisorului”;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proiect educațional - „Școala altfel”; • Acțiune de voluntariat – „Fii și tu arheolog pentru o zi”! • Proiect „Cămeșa sunt Eu. Sânziene la muzeu” Ediția a II-a; • Proiect - Comunități și microistorii; • Tabăra de restaurare patrimoniu cu expoziție temporară; • Tabăra națională de grafică - Norbert Thomae; • Expoziție de pictură – DEBUT – concurs de proiecte; • Salonul de minerale, fosile și geme; • Sesiune anuală de comunicări științifice - științele naturii; • Tabăra de textile – UAD București; • Noaptea Muzeelor; • Ziua internațională a Copilului; • Ziua Mondială a Pământului; • Ziua Mondială a Animalelor; • Expoziție de sculptură - Premiul anual Grigore Bradea; • Proiect - Crăciun în Bistrița-Năsăud; • Sesiunea de comunicări științifice – “Cultură și civilizație în Țara Năsăudului”; • Simpozionul internațional - ARTFOREST”; • „Formă și dialog” – Expansiuni | |
|--|---|--|---|--|

| | | | | | |
|----|---|---|--|---|-------------|
| 4. | Program de achiziții - Achiziții bunuri muzeal | Programul prin care instituția achiziționează de pe piață la prețuri negociate în/sau prețurile pieței de bunuri culturale care completează colecții, întregesc date istorice sau contribuie la clarificarea unor perioade istorice sau pur și simplu sunt unice reprezentând valori inestimabile | | interioare"; <ul style="list-style-type: none"> • Sănăienele măierene; • Ziua Mineritului rodnean"; <i>Programul cultural - Acțiuni culturale. Expoziții, Simpozioane, Colocvii se realizează și completează anual la solicitarea colectivului și aprobarea Consiliului științific. Acțiunile culturale enumerate sunt doar cele cu caracter permanent și tradițional.</i> | 100.000 lei |
| | | | | <ul style="list-style-type: none"> • achiziții bunuri muzeale; <i>Programul este supus unor modificări anuale în urma constituirii dosarelor de achiziții și a programului aprobat</i> | |

MANAGER

Anexe

Anexa nr. 1
La Proiectul de management

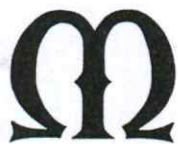
Tabelul valori de referință ale costurilor aferente investiției:

| Categoriile de investiții proiecte | Limite valorice ale investiției în proiecte din perioada precedentă 2018 - 2021 | Limite valorice ale investiției în proiecte propuse pentru perioada de management 2022-2027 |
|---|--|--|
| 0 | 1 | 2 |
| Mici | de la 0 lei până la 5.000 lei | de la 0 lei până la 5.000 lei |
| Medii | de la 5.001 lei până la 15.000 | de la 5.001 lei până la 15.000 |
| Mari | peste 15.000 | peste 15.000 |

Anexa nr. 2
la Proiectul de management

Tabelul investițiilor în programe

| Nr. crt. | Program / surse de finanțare | Categorii de investiții în proiecte | Nr.de proiecte în primul an 2022 | Investiții în proiecte în primul an 2022 | Nr.de proiecte în anul 2023 | Investiții în proiecte în anul 2023 | Nr.de proiecte în anul 2024 | Investiții în proiecte în anul 2024 | Nr.de proiecte în anul 2025 | Investiții în proiecte în anul 2025 | Nr.de proiecte în anul 2026 | Investiții în proiecte în anul 2026 | Total investiții în program | | | | |
|----------|--|-------------------------------------|----------------------------------|---|---------------------------------|---|---------------------------------|---|---------------------------------|---|---------------------------------|---|-----------------------------|-------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| | | | | | | | | | | | | | Primul an 2022 | Al doilea an 2023 | Al treilea an 2024 | Al patrulea an 2025 | Al cincilea an 2026 |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |
| 1 | Programul de cercetare - documentare | mici | 1 | 2.500 | 1 | 5.000 | 2 | 10.000 | 3 | 10.000 | 3 | 15.000 | 2.500 | 52.000 | 50.000 | 62.000 | 70.000 |
| | | medii | 0 | 0 | 2 | 20.000 | 2 | 23.000 | 2 | 23.000 | 2 | 30.000 | | | | | |
| | | mari | 0 | 0 | 1 | 27.000 | 1 | 17.000 | 1 | 29.000 | 1 | 25.000 | | | | | |
| 2 | Programul editorial | mici | 1 | 5.000 | 1 | 5.000 | 0 | 0 | 1 | 7.000 | 2 | 15.000 | 22.000 | 47.000 | 50.000 | 57.000 | 70.000 |
| | | medii | 2 | 17.000 | 2 | 20.000 | 3 | 22.000 | 3 | 25.000 | 3 | 30.000 | | | | | |
| | | mari | 0 | 0 | 1 | 22.000 | 1 | 28.000 | 1 | 25.000 | 1 | 25.000 | | | | | |
| 3 | Programul de activități culturale (expoziții, simpozioane, colocvii) | mici | 48 | 64.620 | 50 | 110.000 | 55 | 127.000 | 55 | 165.000 | 62 | 215.000 | 200.560 | 260.000 | 300.000 | 350.000 | 400.000 |
| | | medii | 2 | 18.400 | 3 | 30.000 | 3 | 33.000 | 3 | 35.000 | 3 | 35.000 | | | | | |
| | | mari | 2 | 117.540 | 2 | 120.000 | 2 | 140.000 | 2 | 150.000 | 2 | 150.000 | | | | | |
| 4 | Programul de achiziții muzeale | mici | 15 | 70.000 | 20 | 70.000 | 15 | 65.000 | 15 | 65.000 | 15 | 65.000 | 130.000 | 120.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 |
| | | medii | 1 | 14.000 | 3 | 34.000 | 2 | 15.000 | 2 | 25.000 | 2 | 25.000 | | | | | |
| | | mari | 3 | 46.000 | 1 | 16.000 | 1 | 20.000 | 1 | 10.000 | 1 | 10.000 | | | | | |
| 5 | Total din care: | | Total nr. proiecte în anul 2022 | Total investiții în proiecte în anul 2022 (lei) din care: | Total nr. proiecte în anul 2023 | Total investiții în proiecte în anul 2023 (lei) din care: | Total nr. proiecte în anul 2024 | Total investiții în proiecte în anul 2024 (lei) din care: | Total nr. proiecte în anul 2025 | Total investiții în proiecte în anul 2025 din care: | Total nr. proiecte în anul 2026 | Total investiții în proiecte în anul 2026 (lei) din care: | | | | | |
| 6 | | TOTAL | 75 | 355.060 | 87 | 479.000 | 87 | 500.000 | 89 | 569.000 | 97 | 640.000 | | | | | |
| 7 | | Surse atrase | | 200.000 | | 210.000 | | 220.000 | | 230.000 | | 240.000 | | | | | |
| 8 | Bugetul de stat | | 155.060 | | 269.000 | | 280.000 | | 339.000 | | 400.000 | | | | | | |



Consiliul Județean Bistrița - Năsăud



COMPLEXUL MUZEAL BISTRIȚA-NĂSĂUD - 420016- Bistrița, General Grigore Bălan, nr. 19 - complexmuzealbn@yahoo.com -www.complexmuzealbn.ro

Nr.352 /18.02.2022

Către,

CONSILIUL JUDEȚEAN BISTRIȚA-NĂSĂUD

DIRECȚIA ECONOMICĂ

BIROUL COORDONARE INSTITUȚII SUBORDONATE

ADMINISTRARE PATRIMONIU

CONSILIUL JUDEȚEAN
JUDEȚUL BISTRIȚA-NĂSĂUD
REGISTRATURĂ - INTRARE
Nr. Document 1 3920
Ziua 18 Luna 02 Anul 2022
Nr. fila 1 Nr. anexe 1 plic închis
Mod. primire Direct Nume BI

Având în vedere adresa Dvs. nr. ICa/2561 din 02.02.2022, vă înaintăm **Proiectul de management al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud pentru perioada 2022-2027** atât pe suport de hârtie cât și electronic, conform caietului de obiective aprobat prin Hotărârea Consiliului Județean Bistrița-Năsăud nr.20/27.01.2022.

Cu aleasă considerație,

MANAGER,

Dr.Gavrilaș George Alexandru



NR: 3920
DATA: 18/02/2022
COD: GDF2

CONSILIUL JUDEȚEAN BISTRIȚA-NĂSĂUD
CABINET PREȘEDINTE
Nr.VIII/6180 din 18.03.2022

REFERAT DE APROBARE

**a Proiectului de hotărâre privind aprobarea rezultatului final al
analizării proiectului de management depus de domnul George-
Alexandru Gavrilaș, în calitate de manager al Complexului Muzeal
Bistrița-Năsăud**

Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud este instituție de cultură, de drept public, de importanță județeană, cu personalitate juridică, aflată în subordinea Consiliului Județean Bistrița-Năsăud. Muzeul colecționează, conservă, cercetează, restaurează, comunică și expune în scopul cunoașterii, educării și recreerii, măturii materiale și spirituale ale existenței și evoluției comunităților umane, precum și ale mediului înconjurător din aria geografică a județului.

Conducerea acestei instituții se exercită de un manager, numit ca urmare a câștigării unui concurs de proiecte de management, organizat conform Ordonanței de urgență a Guvernului nr.189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, cu modificările și completările ulterioare și a Ordinului ministrului culturii nr.2799/2015 pentru 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.

Managerul organizează, gestionează și conduce activitatea instituției pe baza cererii definite de Consiliul Județean Bistrița-Năsăud în caietul de obiective, cu respectarea dispozițiilor legale în vigoare, în limitele stabilite prin contractul de management și prin regulamentul de organizare și funcționare al instituției.

Așa cum se precizează în Nota de fundamentare comună nr.ICa/6179 din 18.03.2022 a Biroului coordonare instituții subordonate, administrare patrimoniu și a Serviciul resurse umane, organizare, relația cu consiliul județean din cadrul Consiliului Județean Bistrița-Năsăud, în baza prevederilor Ordonanței de urgență a Guvernului nr.189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, cu modificările și completările ulterioare și Ordinului ministrului culturii nr.2799/2015, prin Hotărârea Consiliul Județean Bistrița-Năsăud nr.20/2022 privind aprobarea rezultatului evaluării finale a managementului la Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud și a organizării activității de analiză a proiectului de management întocmit de domnul

George-Alexandru Gavrițaș, manager al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud, au fost aprobate rezultatele evaluării finale ale managementului la Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud, care au avut loc în perioada 11.01.2022-21.01.2022, domnul George-Alexandru Gavrițaș obținând nota finală de 9,82.

Potrivit legii, domnul George-Alexandru Gavrițaș a avut dreptul de a depune un nou proiect de management, pentru perioada 04.04.2022-03.04.2027, conform caietului de obiective prevăzut și aprobat de Consiliul Județean Bistrița-Năsăud.

Astfel, prin adresa înregistrată la Consiliul Județean Bistrița-Năsăud sub nr.I/3920 din 18.02.2022, a fost depus de către domnul George-Alexandru Gavrițaș proiectul de management pentru perioada 2022-2027.

Analizarea proiectului de management depus de domnul George-Alexandru Gavrițaș, precum și susținerea proiectului de management în cadrul unui interviu, s-au desfășurat în perioada 23.02.2022-18.03.2022.

Potrivit Procesului-verbal nr.6039 din 17.03.2022 privind rezultatul final al concursului de proiecte de management la Centrul Județean pentru Cultură Bistrița-Năsăud, domnul George-Alexandru Gavrițaș a obținut nota finală 9,86.

În urma consemnării rezultatelor, comisia a propus încheierea contractului de management, între domnul Emil Radu Moldovan, Președintele Consiliului Județean Bistrița-Năsăud, în calitate de ordonator principal de credite și domnul George-Alexandru Gavrițaș, în calitate de manager al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud, pe o durată de 5 ani.

Având în vedere cele mai sus prezentate, aprob inițierea **Proiectului de hotărâre privind aprobarea rezultatului final al analizării proiectului de management depus de domnul George-Alexandru Gavrițaș, în calitate de manager al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud** pe care îl supun analizei și dezbaterii Consiliului Județean Bistrița-Năsăud în forma prezentată.

**INIȚIATOR:
PREȘEDINTE,
EMIL RADU MOLDOVAN**

**CONSILIUL JUDEȚEAN BISTRIȚA-NĂȘĂUD
BIROUL COORDONARE INSTITUȚII SUBORDONATE,
ADMINISTRARE PATRIMONIU
SERVICIUL RESURSE UMANE, ORGANIZARE,
RELAȚIA CU CONSILIU JUDEȚEAN
Nr.ICa/6179 din 18.03.2022**

**APROBAT,
Administrator public,
Grigore-Florin Moldovan**

**NOTĂ DE FUNDAMENTARE
privind aprobarea rezultatului final al analizării proiectului de
management depus de domnul George-Alexandru Gavrilaș, în
calitate de manager al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud**

Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud este instituție de cultură, de drept public, de importanță județeană, cu personalitate juridică, aflată în subordinea Consiliului Județean Bistrița-Năsăud. Muzeul colecționează, conservă, cercetează, restaurează, comunică și expune în scopul cunoașterii, educării și recreerii, măturii materiale și spirituale ale existenței și evoluției comunităților umane, precum și ale mediului înconjurător din aria geografică a județului.

Conducerea acestei instituții se exercită de un manager, numit ca urmare a câștigării unui concurs de proiecte de management, organizat conform Ordonanței de urgență a Guvernului nr.189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, cu modificările și completările ulterioare și Ordinului ministrului culturii nr.2799/2015 pentru 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.

Prin Hotărârea Consiliului Județean Bistrița-Năsăud nr.9/2018 s-a aprobat Regulamentul de organizare și funcționare a analizei proiectului de management întocmit de fiecare manager al instituțiilor publice de cultură din subordinea Consiliului Județean Bistrița-Năsăud.

Prin Hotărârea Consiliului Județean Bistrița-Năsăud nr.28/2018 a fost numit în funcția de manager al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud, domnul George-Alexandru Gavrilaș, pe o perioadă de 4 ani, începând cu data de 04.04.2018, până în data de 03.04.2022.

În perioada 11.01.2022-21.01.2022 a avut loc evaluarea finală a managementului la Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud, domnul George-Alexandru Gavrilaș obținând nota finală de 9,82, aceasta fiind stabilită de Comisia de evaluare, constituită prin Hotărârea Consiliului Județean Bistrița-Năsăud nr.20/2022.

Potrivit legii, domnul George-Alexandru Gavrilaș a avut dreptul de a depune un nou proiect de management, pentru perioada 04.04.2022-03.04.2027, conform caietului de obiective prevăzut și aprobat de Consiliul Județean Bistrița-Năsăud.

Astfel, prin adresa înregistrată la Consiliul Județean Bistrița-Năsăud sub nr.I/3920 din 18.02.2022, a fost depus de către domnul George-Alexandru Gavrilaș proiectul de management pentru perioada 2022-2027.

Analizarea proiectului de management întocmit de domnul George-Alexandru Gavrilaș, precum și susținerea proiectului de management în cadrul unui interviu, s-au desfășurat, în perioada 23.02.2022-18.03.2022, în baza prevederilor Ordonanței de urgență a Guvernului nr.189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, cu modificările și completările ulterioare, a Ordinului ministrului culturii nr.2799/2015 pentru 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 și a Regulamentului de organizare și desfășurare a analizei proiectului de management întocmit de fiecare manager al instituțiilor publice de cultură din subordinea Consiliului Județean Bistrița-Năsăud, prevăzut în Anexa la Hotărârea Consiliului Județean Bistrița-Năsăud nr.9/2018.

Potrivit Procesului-verbal final nr.6039 din 17.03.2022 privind rezultatul final al analizării proiectului de management întocmit de domnul George-Alexandru Gavrilaș manager al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud, acesta a obținut nota finală de 9,86, iar conform Raportului nr.6040 din 17.03.2022, Comisia pentru analizarea proiectului de management a recomandat încheierea unui contract de management pe o durată de 5 ani.

După aprobarea rezultatului evaluării proiectului de management, depus de domnul George-Alexandru Gavrilaș, potrivit legii, acesta va fi numit manager al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud, prin Dispoziție a Președintelui Consiliului Județean Bistrița-Năsăud, încheindu-se un nou contract de management între domnul Emil Radu Moldovan, Președintele Consiliului Județean Bistrița-Năsăud, în calitate de ordonator principal de credite și domnul George-Alexandru Gavrilaș.

Având în vedere cele de mai sus și în conformitate cu art.240 alin.(2) din Codul administrativ, care prevede faptul că aprecierea necesității și oportunitatea adoptării actelor administrative aparțin exclusiv autorităților deliberative, propunem inițierea **Proiectului de hotărâre privind aprobarea rezultatului final al analizării proiectului de management depus de domnul George-Alexandru Gavrițaș, în calitate de manager al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud.**

**ȘEF BIROU,
Gabriela-Adriana Ceuca**

**ȘEF SERVICIU,
Paul-Ioan Borgovan**

Întocmit: Aurora Anca Câmpan, inspector superior/1 ex. _____

CONSILIUL JUDEȚEAN BISTRIȚA-NĂSĂUD
DIRECȚIA ECONOMICĂ
Nr.I/6183 din 18.03.2022

RAPORT

asupra Proiectului de hotărâre privind aprobarea rezultatului final al analizării proiectului de management depus de domnul George-Alexandru Gavrilaș, în calitate de manager al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud

Având în vedere:

- Referatul de aprobare nr.VIII/6180 din 18.03.2022 al Președintelui Consiliului Județean Bistrița-Năsăud;
- proiectul de management pentru perioada 2022-2027, al managerului Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud, domnul George-Alexandru Gavrilaș, înregistrat la Consiliul Județean Bistrița-Năsăud sub nr.I/3920 din 18.02.2022;
- Procesul-verbal final nr.6039 din 17.03.2022 privind rezultatul final al analizării proiectului de management întocmit de domnul George-Alexandru Gavrilaș manager al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud;
- prevederile art.4, art.19, art.20 alin.(5) și (6), art.22, art.23 și art.43¹ din Ordonanța de urgență a Guvernului nr.189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, cu modificările și completările ulterioare;
- prevederile Ordinului ministrului culturii nr.2799/2015 pentru 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 Hotărârii Consiliului Județean Bistrița-Năsăud nr.9/2018 privind aprobarea organizării activității de analiză a proiectului de management întocmit de domnul Gavrilaș-Vasilichi George-Alexandru, manager al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud;
- prevederile Hotărârii Consiliului Județean Bistrița-Năsăud nr.20/2022 privind aprobarea rezultatului evaluării finale a managementului la Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud și a organizării activității de analiză a proiectului de management întocmit de domnul George-Alexandru Gavrilaș, manager al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud;

În temeiul prevederilor art.173 alin.(1) lit.d), alin.(5) lit.d), art.182 alin.(1) coroborat cu art.139 alin.(6), art.196 alin.(1) lit.a) și art.365 alin.(2) lit.b) din Codul administrativ, a fost inițiat Proiectul de hotărâre privind aprobarea rezultatului final al analizării proiectului de management depus de domnul George-Alexandru Gavrilaș, în calitate de manager al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud.

Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud este instituție de cultură, de drept public, de importanță județeană, cu personalitate juridică, aflată în subordinea Consiliului Județean Bistrița-Năsăud.

Conducerea acestei instituții se exercită de un manager, numit ca urmare a câștigării unui concurs de proiecte de management, organizat conform Ordonanței de urgență a Guvernului nr.189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, cu modificările și completările ulterioare și Ordinului ministrului culturii nr.2799/2015 pentru 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.

Prin Hotărârea Consiliului Județean Bistrița-Năsăud nr.9/2018 s-a aprobat Regulamentul de organizare și funcționare a analizei proiectului de management întocmit de fiecare manager al instituțiilor publice de cultură din subordinea Consiliului Județean Bistrița-Năsăud.

Prin Hotărârea Consiliului Județean Bistrița-Năsăud nr.28/2018 a fost numit în funcția de manager al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud, domnul George-Alexandru Gavrițaș, pe o perioadă de 4 ani, începând cu data de 04.04.2018, până în data de 03.04.2022. În perioada 11.01.-21.01.2022 a avut loc evaluarea finală a managementului la Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud, domnul George-Alexandru Gavrițaș obținând nota finală stabilită de Comisia de evaluare de 9,82, comisie constituită prin Hotărârea Consiliului Județean Bistrița-Năsăud nr.20/2022.

Potrivit legii, domnul George-Alexandru Gavrițaș a avut dreptul de a depune un nou proiect de management, pentru perioada 04.04.2022-03.04.2027, conform caietului de obiective prevăzut și aprobat de Consiliul Județean Bistrița-Năsăud.

Astfel, prin adresa înregistrată la Consiliul Județean Bistrița-Năsăud sub nr.I/3920 din 18.02.2022, a fost depus de către domnul George-Alexandru Gavrițaș proiectul de management pentru perioada 2022-2027.

Analizarea proiectului de management întocmit de domnul George-Alexandru Gavrițaș, precum și susținerea proiectului de management în cadrul unui interviu, s-au desfășurat, în perioada 23.02.2022-18.03.2022, în baza prevederilor Ordonanței de urgență a Guvernului nr.189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, cu modificările și completările ulterioare, a Ordinului ministrului culturii nr.2799/2015 pentru 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 și a Regulamentului de organizare și desfășurare a analizei proiectului de management întocmit de fiecare manager al

instituțiilor publice de cultură din subordinea Consiliului Județean Bistrița-Năsăud, Anexa nr.2 la Hotărârea Consiliului Județean Bistrița-Năsăud nr.9/2018.

Potrivit Procesului-verbal final nr.6039 din 17.03.2022 privind rezultatul final al analizării proiectului de management întocmit de domnul George-Alexandru Gavrițaș manager al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud, domnul George-Alexandru Gavrițaș a obținut nota finală 9,86, iar conform Raportului nr.6040 din 17.03.2022 Comisia pentru analizarea proiectului de management a recomandat încheierea unui contract de management pe o durată de 5 ani.

După aprobarea rezultatului evaluării proiectului de management, deus de domnul George-Alexandru Gavrițaș, potrivit legii, acesta, prin Dispoziție a Președintelui Consiliului Județean Bistrița-Năsăud, va fi numit manager al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud, încheindu-se un nou contract de management între domnul Emil Radu Moldovan, Președintele Consiliului Județean Bistrița-Năsăud, în calitate de ordonator principal de credite și domnul George-Alexandru Gavrițaș.

Având în vedere cele de mai sus, constatăm că sunt îndeplinite condițiile legale pentru ca **Proiectul de hotărâre privind aprobarea rezultatului final al analizării proiectului de management deus de domnul George-Alexandru Gavrițaș, în calitate de manager al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud**, să fie supus analizei și dezbaterii Consiliului Județean Bistrița-Năsăud în forma propusă de inițiator.

**DIRECTOR EXECUTIV,
Teofil-Iulian Cioarba**