

ANEXA NR. 2
la Hotărârea nr. 11 din 27.09.2012
a Consiliului Județean Giurgiu

PROIECT DE MANAGEMENT

MUZEUL JUDEȚEAN „TEOHARI ANTONESCU” GIURGIU

2012 – 2017

CUPRINS

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

a.1. Instituții/organizații care se adresează aceleiași comunități	1
a.2. Participarea instituției în/la programe/proiecte europene/internaționale	3
a.3. Cunoașterea activității instituției de către comunitatea beneficiară a acestora	4
a.4. Acțiuni întreprinse pentru îmbunătățirea promovării/activității de proiecte/de strategii media	5
a.5. Reflectarea instituției în presa de specialitate	5
a.6. Profilul beneficiarului actual	7
a.7. Beneficiarul-țintă al activităților instituției	8
a.8. Descrierea modului de dobândire a cunoașterii categoriilor de beneficiari	8
a.9. Utilizarea spațiilor instituției	8
a.10. Propuneri de îmbunătățiri ale spațiilor, modificări, extinderi, reparații, reabilitări	10

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

b.1. Analiza proiectelor instituției	10
b.2. Analiza participării la festivaluri, gale, concursuri, saloane, târguri etc. atât la nivel național, cât și internațional	11
b.3. Analiza misiunii actuale a instituției: ce mesaj poartă, cum este percepută, factori de succes și elemente de valorizare socială, așteptări ale beneficiarilor etc.	11
b.4. Concluzii: - reformularea mesajului - descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii	13

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

c.1. Analiza reglementărilor interne ale instituției și ale actelor normative incidente	13
c.2. Propuneri privind modificarea reglementărilor interne și/sau ale actelor normative incidente	15
c.3. Funcționarea instituțiilor delegării responsabilităților: analiza activității Consiliului de Administrație, propuneri de modificare a limitelor de competențe în cadrul conducerii instituției	15
c.4. Analiza nivelului de perfecționare a personalului angajat; propuneri privind cursuri de perfecționare pentru conducere și restul personalului	16

D. Analiza situației economico-financiare a instituției:

d.1. Analiza datelor de buget ale instituției	17
d.2. Analiza comparativă a cheltuielilor	18
d.3. Analiza gradului de acoperire din surse atrase/venituri proprii a cheltuielilor instituției	18
d.4. Analiza gradului de creștere a surselor atrase/venituri proprii în totalul veniturilor	19
d.5. Analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor	19
d.6. Analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total	19
d.7. Analiza gradului de acoperire a salariilor din subvenție/alocație	19

d.8. Cheltuieli pe beneficiar, din care:	
- din subvenție	
- din venituri proprii	20

E. Strategia, programele și planul de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice a instituției, conform sarcinilor și obiectivelor managementului

e.1. Prezentarea strategiei culturale pe perioada de management	20
e.2. Scurtă descriere a programelor propuse, cu precizarea denumirii, scopului și publicului țintă	22
e.3. Proiecte propuse în cadrul programelor	26
e.4. Alte evenimente, activități specifice instituției, planificate pentru perioada de management	27

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

f.1. Previzionarea evoluției economico-financiare a instituției pentru următorii 4 ani, corelată cu resursele financiare necesar a fi alocate din alocația acordată instituției de către Consiliul Județean Giurgiu; previzionarea evoluției cheltuielilor de personal ale instituției; previzionarea evoluției veniturilor propuse a fi atrase, cu menționarea surselor vizate	27
f.2. Previzionarea evoluției costurilor, cuprinsă în anexa nr. 2, aferente proiectelor (din programele propuse), prin realizarea unei proiecții financiare privind investițiile preconizate în proiecte, cuprinsă în anexa nr. 3, pentru întreaga perioadă de management	27
f. 3. Proiecția veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției cuprinsă în anexa nr. 4	27
ANEXA 1 Organigrama	28
ANEXA 2 Tabelul valori de referință ale costurilor aferente investiției	28
ANEXA 3 Tabelul investițiilor în programe	29
ANEXA 4 Proiecția veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției, cuprinsă în anexa nr. 4 din H.G. 1301/2009	33

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

a.1. Instituții/organizații care se adresează aceleiași comunități

În Municipiul Giurgiu, recunoscut pe plan mondial din punct de vedere istoric, dar și ca urmare a unor realizări care-l individualizează la nivel național (prima corabie românească „*Marița*”, 1834; prima linie de telegraf, 1854; primul pod în curbă din Europa, „*Bizetz*” 1906) funcționează instituții culturale solide, aflate într-o dinamică din punctul de vedere al diversificării ofertei culturale, unele dintre ele chiar cu notorietate pe plan național și internațional. Amintim, în primul rând, două instituții profesionale cu acoperire județeană, dar și cu adresabilitate locală, care își desfășoară activitatea în localitate sub autoritatea Consiliului județean Giurgiu: Centrul județean pentru Conservarea și Promovarea Culturii Tradiționale și Teatrul „Tudor Vianu”. Acestea acționează cu precădere în domeniul păstrării și revitalizării prin activități didactice a tradițiilor și meșteșugurilor locale sau pentru cunoașterea, culegerea și păstrarea cu ajutorul arhivelor proprii a mărturiilor despre practicarea unor obiceiuri sau meșteșuguri tradiționale.

Manifestările culturale sunt completate de activitățile Centrului cultural local „Ion Vinea” (fost „Zalomit”; cea mai veche clădire publică din oraș, fondată în 1868, unde își desfășoară activitatea ansamblul artistic profesionist „Doina Dunării”) și ale Palatului Copiilor, instituții de cultură cu o prezență artistică remarcabilă. Lor li se adaugă organizațiile culturale de nivel regional sau local, reprezentate prin Casa de cultură a Armatei, Casa de cultură a Poliției de Frontieră, Cămine culturale sătești, Ansambluri folclorice sătești (de pildă, Ansamblul folcloric de copii și tineret „Mugurel de Vlașca” din comuna Băneasa, susținut de Episcopia Giurgiului). Nu în ultimul rând, Școala de muzică și arte plastice „Victor Karpis”, care promovează valorile perene ale muzicii și artelor plastice încă de la înființarea sa din 1958, vine să întregască viața culturală giurgiuveană. Cu un program bine structurat de spectacole, instituțiile menționate prezintă publicului o ofertă culturală variată, care depășește frecvent granițele județului, dar și pe cele ale țării.

În cadrul sectorului cultural, instituția unică, cu rol bine precizat, este muzeul, creat pentru cercetarea, adunarea, achiziționarea, păstrarea, conservarea, restaurarea, clasificarea, valorificarea științifică și expunerea colecțiilor de obiecte și documente produse de omul de-a lungul timpului, sub raportul culturii materiale și al manifestărilor spirituale. În afara funcțiilor menționate mai sus, muzeul mai are ca scop transmiterea informației sau cunoașterii pentru toți prin mijloacele de care dispune, mai ales de natură didactică și educativă, fiind mai înainte de toate în serviciul umanității. Dar misiunea sa didactică și educativă nu poate fi

concepută în afara interdependenței cu cea științifică și de cercetare. Cercetarea fundamentală și aplicativă, ce caracterizează, în primul rând, activitatea muzeului, generează îmbogățirea patrimoniului, conservarea și educarea. Rezultatele acestor cercetări complexe, indiferent că vorbim de arheologie, istorie, artă, etnografie etc., se materializează în următoarele forme: a) strângerea, conservarea și restaurarea bunurilor culturale; b) publicarea descoperirilor arheologice, a documentelor istorice, etnografice și de artă sub forma cataloagelor, monografiilor și studiilor de sinteză; c) organizarea expozițiilor de toate categoriile: expoziții de bază (permanente), temporare, itinerante, comemorative, festive etc.

De la Avraham Biran (1905-2008), arheolog, Directorul Departamentului de Antichități din cadrul Muzeului din Israel (1961-1974), în lucrarea sa *Le musée d'Israël à Jérusalem*, apărută în revista „Museum”, XX, 1967, nr. 1, p. 8, aflăm că muzeul „simbolizează respectul prezentului pentru trecut și încrederea sa în viitor”.

Muzeul județean „Teohari Antonescu”, reamenajat nu demult într-o formă atractivă, modernă, se prezintă publicului cu secțiile de arheologie, istorie, istorie memorială, etnografie și artă, având sub autoritate Casa memorială „Petre Ghelmez”, aflată în localitatea Gogoșari, clădirea-monument din strada George Coșbuc nr. 14, care adăpostește secția de istorie memorială și Casa Dr. Al. Vianu din strada Vasile Alecsandri nr. 7, unde se află secția de arheologie. Secția de etnografie și artă funcționează în spațiul alocat de Prefectura orașului Giurgiu.

Muzeul Poliției de Frontieră Giurgiu, singurul de acest gen din țară, păstrează mărturii istorice impresionante (drapele de luptă ale fostelor unități de grăniceri, steaguri de colecție din timpul Regelui Ferdinand I și Mihai I, machete de nave fluviale ale Poliției de Frontieră, uniforme militare de ceremonie, arme din Primul Război Mondial și pictura intitulată „Bătălia de la Călugăreni”, realizată de doamna Petra Șerbănescu (conservator la Muzeul județean „Teohari Antonescu”) și Florin Grofu (desenator la aceeași instituție).

Pe lângă muzeele menționate le amintim și pe cele școlare, care funcționează atât în oraș, cât și în mediul rural, fiind într-o strânsă legătură cu Muzeul județean și anume muzeul amenajat în incinta Școlii generale nr. 4 „Mihai Eminescu” de către prof. dr. Gheorghe Dumitrescu, Muzeul sătesc de la Frățești, îngrijit de prof. Dumitru Burlacu și Muzeul Iepurești, înființat în anul 1998 la inițiativa profesorului de istorie Ovidiu Coca.

Cât privește lectura publică, instituția reprezentativă este Biblioteca „I.A. Bassarabescu”, ce deține un fond documentar variat, coordonând metodologic bibliotecile publice din localitățile județului Giurgiu. Oferta culturală în acest domeniu este completată de bibliotecile școlare, de biblioteca Biroului județean al Arhivelor Naționale și de cea a

Muzeului județean, ultimele două adresându-se preponderent personalului propriu sau unui public specializat.

Chiar dacă publicațiile de cultură nu excelează prin prezență, menționăm totuși „Buletinul” Muzeului județean „Teohari Antonescu” și revista „Valahia” al cărei redactor șef este muzeograful Mircea Alexa.

În concluzie, putem afirma că există în Giurgiu instituții apropiate ca formă și fond Muzeului județean „Teohari Antonescu”, instituții cu care trebuie menținute și dezvoltate puternice relații de parteneriat în cadrul unor viitoare proiecte.

a.2. Participarea instituției în/la programe/proiecte europene/internaționale

Muzeul giurgiuvean a participat la unele dintre cele mai prestigioase reuniuni științifice naționale și internaționale, ca urmare a unor colaborări naționale (cu Universitatea București, Institutul de Arheologie „Vasile Pârvan” București, Muzeul Național de Istorie a României, Muzeul Municipiului București, Muzeul Național al Țăranului Român, Muzeul „Casa Mureșenilor” Brașov, Muzeul județean Teleorman, Muzeul „Dunării de Jos” Călărași, Muzeul *Civilizației Gumelnița* Oltenița, Muzeul de Istorie Națională și Arheologie Constanța, Muzeul județean Olt, Muzeul județean Vâlcea, Muzeul Municipal Câmpulung Muscel, Muzeul Național de Istorie a Transilvaniei Cluj-Napoca, Complexul Muzeal Național „Moldova” Iași, Muzeul de Istorie și Arheologie Piatra-Neamț, Complexul muzeal „Iulian Antonescu” Bacău, Muzeul Brăilei, Muzeul județean de Istorie și Arheologie Prahova, Muzeul Regiunii Porților de Fier, Muzeul județean „Alexandru Ștefulescu” Gorj, Muzeul Municipal București), dar și internaționale (*Departamentul Eurasia* al Institutului Arheologic German din Berlin, Muzeul Regional de Istorie Ruse, Bulgaria, Muzeul etnografic „Pescuitul și construcția de bărci din zona Dunării” Tutrakan, Bulgaria).

Secția de arheologie se remarcă, dintre celelalte secții ale muzeului, prin numeroase participări la sesiuni de rapoarte, de comunicări, desfășurate la nivel național dintre care amintim:

- Sesiunea Anuală Națională de Rapoarte Arheologice;
- Simpozionul organizat de Institutul de Arheologie „Vasile Pârvan” București;
- Simpozionul organizat de Muzeul „Dunării de Jos” Călărași;
- Simpozionul organizat de Muzeul *Civilizației Gumelnița* Oltenița;
- Simpozioanele organizate de Muzeul Național de Istorie a României;
- Simpozionul Internațional „Pontica”, Muzeul Național de Istorie și Arheologie Constanța, Constanța;

- Simpozionul Internațional „Computer Applications and Quantitative Methods in Archaeology”, organizată la Berlin, 2007 și la Williamsburg, 2009;
- „World Archaeology Congress” din cadrul celui de-al șaselea Congres Mondial de Arheologie, Dublin, 2008;
- „The 13th Annual Meeting of the European Association of Archaeologists” din cadrul celei de-a 13-a întruniri a arheologilor europeni, Zadar, Croația, 2007 și în Malta, 2008.

Muzeografi de la secțiile istorie memorială, istorie și arheologie au participat la diverse simpozioane, desfășurate la nivel național, la muzeele din Alexandria, Craiova, Slatina, Târgu Jiu, Drobeta-Turnu Severin, Călărași, Oltenița, Constanța, Brăila, Cluj-Napoca, Sebeș, Iași, Bacău. Dintre acestea amintim:

- Conferința Națională „Oltenia. Interferențe culturale”;
- Festivalul Internațional „Lucian Blaga” Sebeș;
- Simpozionul Internațional „Românii din afara granițelor țării. Istorie, cultură, spiritualitate”, aflat la a XII-a ediție, la Iași.

Muzeul județean „Teohari Antonescu” va încerca, în măsura posibilităților, accesarea fondurilor nerambursabile, având în vedere precedentul Program PHARE CBC intitulat „Pentru un viitor împreună”, derulat în parteneriat cu Muzeul Regional de Istorie din Ruse-Bulgaria, Consiliul județean Giurgiu și organizația *Khetanes* din orașul Giurgiu, încheiat în anul 2009. Proiectul a urmărit promovarea schimburilor culturale transfrontaliere prin crearea unui dialog intercultural între minoritatea romă și populația majoritară, precum și conservarea tradițiilor culturale ale minorității rome.

a.3. Cunoașterea activității instituției de către comunitatea beneficiară a acestora

Activitatea Muzeului, de la înființare și până în prezent, a fost bine cunoscută, mai ales începând cu anii '90, de când activitățile instituției sunt reflectate foarte bine în presa locală datorită importanței acestora.

Organizarea unor evenimente cu largă adresare a făcut ca instituția să fie considerată un important pol cultural al municipiului, lucru datorat, în parte, și parteneriatelor cu alte instituții de cultură din oraș. Manifestările culturale, derulate în cadrul „Noptii muzeelor” și „Zilelor muzeului” după un program diversificat, au atras un public numeros la muzeu.

Instituția beneficiază, de asemenea, de o prezență activă pe *Internet*, acolo unde o importantă parte a comunității locale și naționale se manifestă activ prin prezența pe forumuri sau site-uri locale. Muzeul a achiziționat domeniul www.muzeulgiurgiu.ro, locație unde funcționează site-ul, actualizat permanent de persoana desemnată de conducere cu această

activitate. Astfel, publicul este informat cu promptitudine despre activitățile instituției, oferind celor interesați posibilitatea participării la diverse evenimente culturale.

a.4. Acțiuni întreprinse pentru îmbunătățirea promovării/activității de proiecte/ de strategii media

Relațiile de comunicare internă și de parteneriat cultural sunt elemente indispensabile pentru strategia de promovare a activităților muzeului.

Prezentul *Proiect de management* propune dezvoltarea strategiei de comunicare cu atât mai mult, cu cât instituția dispune de personal competent în această privință. În primul rând vor fi realizate noi parteneriate cu entități din toate domeniile (social, economic, politic, cultural, media etc.) atât pe plan local, cât și național sau internațional, cu personalități, care prin aparițiile lor publice, pot promova imaginea instituției, cu organizații non-profit (fundații, asociații) sau cu instituții similare din Uniunea Europeană sau din alte țări.

Pentru transparența desfășurării activității, precum și pentru informarea publicului se vor organiza periodic conferințe de presă și vor fi trimise către mass-media comunicate referitoare la programele instituției.

La nivelul instituției mediatizarea activităților a fost făcută prin comunicate de presă, declarații în cadrul conferințelor de presă, articole de popularizare, bannere, afișe, fluturași, apariții la radio și televiziune, e-mail-uri, circulare trimise la toate școlile din orașul Giurgiu, postarea pe site-ul propriu a informațiilor privind manifestările culturale programate.

Muzeul va continua și îmbunătăți proiecte cu largă adresabilitate cum sunt cele legate de „Noaptea Muzeelor”, „Zilele Orașului” și Târgul „De Moși” (târgul meșterilor populari). Cu aceste ocazii vor fi organizate, mai ales, concursuri pe diverse teme (arheologie, istorie, etnografie), ateliere de creație, care se adresează în special elevilor.

De asemenea, evenimentul intitulat „Mucenicii Domnului” reunește mai multe instituții partenere (Episcopia Giurgiului, Seminarul Teologic „Teoctist Patriarhul”, Centrul județean pentru Conservarea și Promovarea Culturii Tradiționale) și cuprinde două secțiuni: prezentarea unor exponate de către meșteri populari și apoi, gospodine pricepute din localități apropiate de Giurgiu prezintă participanților frumoase obiceiuri tradiționale cum ar fi cele legate de „bradoșii” făcuți din aluat de pâine sau cozonac, ce-i simbolizează pe cei 40 de mucenici din Sevastia.

a.5. Reflectarea instituției în presa de specialitate

Activitățile culturale ale Muzeului județean „Teohari Antonescu” Giurgiu sunt promovate atât prin intermediul presei locale („Jurnal giurgiuvean”, „Informația”, „Giurgiu Express”, „Cuvântul liber”, „Giurgiuveanul”), cât și în cadrul jurnalelor de știri ale posturilor

locale și naționale de radio și televiziune (Valahia TV, Muntenia TV, România Cultural, Radio Craiova). În aceleași publicații amintite mai sus apar articole de popularizare a activității științifice și de cercetare, precum și în revista de cultură „Valahia”.

Dinamica aparițiilor în presa locală și centrală, pe internet, precum și la televiziune:

2009: Articole, în presa locală și, după caz, în presa centrală (30), reportaje TV, locale și centrale (10), reportaje radio (6), apariții pe internet (3);

2010: Articole, în presa locală și, după caz, în presa centrală (27), reportaje TV, locale și centrale (15), reportaje radio (8), apariții pe internet (15);

2011: Articole, în presa locală și, după caz, în presa centrală (29), reportaje TV, locale și centrale (10), reportaje radio (7), apariții pe internet (10);

2012: Articole, în presa locală și, după caz, în presa centrală (15), reportaje TV, locale și centrale (5), reportaje radio (3), apariții pe internet (4).

Prezența muzeului în sectorul științific este confirmată într-o serie de reviste și volume de specialitate din țară și străinătate:

- „Buletinul” Muzeului județean „Teohari Antonescu” Giurgiu
- „Buletinul” Muzeului județean Teleorman
- „Buletinul” Muzeului Marinei Române
- „Buletinul” Muzeului Militar Național „Regele Ferdinand I”
- „Traco-getica”
- „Cultură și Civilizație la Dunărea de Jos”, Călărași
- „Drobeta”, Muzeul Regiunii Porților de Fier
- „Istros”, Muzeul Brăilei
- „Buridava”, Muzeul județean Vâlcea
- „Pontica”, Anuarul Muzeului de Istorie Națională și Arheologie Constanța
- „Peuce”, Muzeul de Istorie și Arheologie Tulcea
- Anuarul „Muzeul Oltului” Craiova
- „Tells at the lower Danube” Giurgiu
- „Balcanii și Europa”, director general Carol Roman
- „Bucureștiul literar și artistic” București
- „Dimensiunea europeană a civilizației eneolitice est-carpatice”, Universitatea „Alexandru I. Cuza” Iași
- „Studia Antiqua et Archaeologica”, Universitatea „Alexandru I. Cuza” Iași
- „Archaeologia Bulgarica”, Sofia
- „La Sapienza”, Roma
- „Babies Reborn: Infant/Child Burials in Pre- and Protohistory”, England

- „The lost world of old Europe. The Danube Valley, 5000-3500 BC”, New York.

a.6. Profilul beneficiarului actual

În contextul general al existenței Muzeului județean „Teohari Antonescu” și al principiilor care guvernează politicile culturale internaționale și europene stipulate în documente, precum Declarația Universală a Drepturilor Omului, Carta Drepturilor Fundamentale a Uniunii Europene, Pactul Internațional privind Drepturile Economice, Sociale și Culturale, Convenția Europeană privind Protecția Drepturilor Omului și a Libertăților Fundamentale, publicul țintă al programelor propuse prin prezentul Proiect de Management este, în primul rând, comunitatea locală, apoi specialiștii, comunitatea națională și internațională.

În momentul actual, dintre locuitorii municipiului Giurgiu, care au „dreptul de acces la viața culturală” și „dreptul de participare la viața culturală”, cel mai des vizitează muzeul elevi din ciclurile primare, gimnaziale și liceale, însoțiți de învățătorii și profesorii lor, copii preșcolari, alături de educatori, părinți sau bunici și pensionarii.

Cel mai numeros public s-a înregistrat la implementarea proiectului „Școala altfel”, la „Noaptea Muzeelor” și cu ocazia unor expoziții temporare.

Conceptul pe care muzeul din Giurgiu își construiește politica de relații publice este „Orice muzeu se legitimează prin publicul ce-i trece pragul”. Se vor avea în vedere strategii noi de găsire a mijloacelor practice pentru obținerea unor expoziții, atât educative, cât și distractive, fără a înlătura componenta științifică, strategii cu ajutorul cărora muzeul să redefinească experiența publicului vizitator în fața unei expoziții. Muzeul propune ca istoria să fie prezentată ca un proces interactiv, aflat în plină desfășurare. Cu alte cuvinte, publicul vizitator, în funcție de vârstă, să joace un rol activ, participând la discuții și dezbateri, situație în măsură să le permită să cerceteze, să caute, să se integreze în spațiu și timp. Propunerea nu este întâmplătoare, ea încercând să țină cont de rolul educativ al instituției.

Unul dintre proiectele de viitor vizează atragerea la muzeu a cât mai multor persoane cu vârsta cuprinsă între 25 și 60 de ani. Acest lucru este valabil și pentru turiștii români și străini care, fie vizitează orașul Giurgiu, fie sunt în trecere către Bulgaria prin punctul de graniță Giurgiu-Ruse.

În studiul *Barometrul de consum cultural* 2010, ediția a 2-a, ce reprezintă o cercetare anuală realizată de Centrul de Cercetare și Consultanță în Domeniul Culturii, se evidențiază că vizitarea muzeului de către aceste categorii de public se clasează pe o poziție inferioară, față de alte activități culturale (de pildă festivaluri de film) în clasamentul preferințelor de consum cultural.

a.7. Beneficiarul-țintă al activităților instituției

Funcționarea Muzeului în clădirea fostei Prefecturi redimensionează valoarea patrimonială a instituției, conferindu-i o semnificație națională și europeană.

Având în vedere misiunea și obiectivele instituției, prezentul Proiect de Management definește beneficiarul-țintă al activităților instituției în funcție de direcțiile principale de activitate. Astfel, muzeul pune în practică un plan de activități, programe și manifestări pe termen scurt care are ca efect creșterea numărului de vizitatori, pe baza unei noi strategii de promovare a proiectelor și programelor instituției prin construirea unei imagini corecte și atrăgătoare.

a.8. Descrierea modului de dobândire a cunoașterii categoriilor de beneficiari

În determinarea categoriilor de beneficiari, ne-am bazat concluziile pe:

- obiectivele și misiunea instituției stipulate în caietul de obiective elaborat în vederea concursului pentru ocuparea funcției de manager al Muzeului județean „Teohari Antonescu”;
- legislația în vigoare și documentele europene privind cultura (*Rezoluția cu privire la rolul culturii în Uniunea Europeană*, adoptată de Consiliul Europei);
- „*Barometrul de consum cultural*”, realizat de Centrul de Cercetare și Consultanță în Domeniul Culturii
- diverse articole apărute în presa locală cu referire la necesitățile culturale ale populației municipiului Giurgiu;
- materiale apărute în presa națională și internațională.

Tendința de a comunica cu vizitatorul a apărut odată cu conștientizarea necesității unui dialog cu privire la eficiența economică a activității culturale, în strânsă corelație cu identificarea, anticiparea și satisfacerea cerințelor consumatorilor. Pe baza unei anchete sociologice, folosind sondajul de opinie și analiza statistică, în cercetarea publicului vizitator sunt analizate orientările și preferințele giurgiuvenilor în ceea ce privește consumul de servicii culturale, coroborată cu imaginea pe care o au celelalte instituții culturale din oraș.

a.9. Utilizarea spațiilor instituției

Clădirea-monument, clasată în Lista Monumentelor Istorice, la poziția 260, cod GR-II-m-B-14876, ce adăpostește astăzi Muzeul județean „Teohari Antonescu”, a fost construită în etape, între anii 1870-1903, fiind destinată inițial găzduirii sediului Prefecturii județului Vlașca, timp de mai mult de o jumătate de secol. Până în 1977 a funcționat aici Sfatul Popular Raional, devenind apoi sediul *Muzeului luptei pentru independența poporului român*. În 1993 s-a revenit la vechea titulatură propusă în anul 1934 de către profesorul Ioan Andrieșescu.

Din punct de vedere organizatoric, Muzeul județean este divizat în patru secții: arheologie, istorie, istorie memorială, etnografie și artă. Calitatea de muzeu județean este reflectată și de obiectivele de interes cultural subordonate amenajate atât în oraș, cât și pe teritoriul județului. O dată cu renovarea muzeului, spațiul a fost remodelat în funcție de necesitățile funcționale de expunere a concepției tematice.

În ceea ce privește amenajarea muzeală, aceasta este împărțită în spații destinate publicului (de prezentare și expoziționale), spații administrative și spații de producție (laboratoare restaurare, conservare, depozite).

Spații de prezentare: La parterul imobilului este amenajat în hol un spațiu de primire și prezentare, locație unde există un stand cu publicațiile de specialitate și produsele Muzeului.

Spațiile expoziționale: La sediul din strada C.D Gherea, spațiul expozițional, ce ocupă o suprafață de cca 180 m² (8 săli și 2 holuri), a fost extins în comparație cu ceea ce a fost în vechiul muzeu, astfel încât să se asigure o continuitate a circuitului de vizitare, prin deschideri care să facă posibilă comunicarea dintr-o încăpere în alta. Noua formă de expunere vine să sublinieze specificul local, unicitatea și pitorescul acestuia, în încercarea de a obține un plus de originalitate și atractivitate atât pentru comunitatea locală, cât și pentru turiștii interesați în cunoașterea trecutului regiunii.

Sălile de la parter reunesc expoziția permanentă de arheologie, realizată în 1999 după criterii moderne și reorganizată în perioada 2009-2012, în care sunt ilustrate aspecte ale vieții materiale și spirituale, aparținând mai multor epoci preistorice și istorice, începând din Paleolitic până în Evul Mediu.

Etajul găzduiește secția de istorie, unde sunt expuse diverse obiecte și documente aparținând perioadelor medievală, modernă și începutul epocii contemporane, precum și un hol de cca 20 m², destinat în prezent activităților de pedagogie muzeală care însoțesc expozițiile temporare.

Expoziția Secției de etnografie, localizată în incinta Prefecturii Giurgiu, a fost reorganizată astfel încât să constituie un perimetru simbolic al gospodăriei rurale tradiționale vlășcene. La Casa Memorială „Petre Ghelmez” din localitatea Gogoșari, ce ocupă un spațiu de cca 40 m², sunt expuse câteva obiecte și documente care au aparținut scriitorului Petre Ghelmez.

Spații administrative: La sediu, la etaj, sunt amenajate spații destinate sectorului administrativ: biroul directorului, secretariatul, biroul resurse umane – contabilitate, un cabinet IT și arhiva. Și în cadrul Secției de istorie memorială funcționează un cabinet IT, dotat cu aparatură modernă. Secțiile de arheologie și etnografie au, la rândul lor, spații de birouri pentru personalul de specialitate.

Spații de producție: Tot la sediu, la parterul clădirii, funcționează laboratorul de restaurare ceramică-metal, cel de conservare și un cabinet de desen. În subsolul aceleiași clădiri sunt amenajate o parte din depozitele secției de arheologie. Spațiul închiriat de instituție pe str. V. Alecsandri, nr. 7 (Casa Al. Vianu), cu o suprafață de cca 100 m², este folosit și ca depozit pentru piesele de arheologie. La Secția de istorie memorială, situată pe str. George Coșbuc, nr. 14, pe lângă spațiile amenajate pentru depozitare carte, ilustrate, ș.a., funcționează și laboratorul de restaurare carte. Secția de etnografie beneficiază și de spații destinate restaurării textilelor și depozitării obiectelor specifice.

a.10. Propuneri de îmbunătățiri ale spațiilor, modificări, extinderi, reparații, reabilitări

Construirea, extinderea, reabilitarea și modernizarea infrastructurii reprezintă obiective ale planului de management pe termen lung. În acest sens vor fi realizate următoarele lucrări:

- reparații la vechea clădire a muzeului (în curs de desfășurare);
- extinderea locației de la sediul Muzeului;
- construirea unui corp de clădire necesar bibliotecii, situată la Secția de istorie memorială;
- reabilitarea spațiului aferent depozitului de arheologie de la Casa Al. Vianu;
- amenajarea intrării și a curții interioare a Secției de istorie memorială.

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

b.1. Analiza proiectelor instituției

Muzeul județean „Teohari Antonescu” deține un patrimoniu cultural mobil și imobil de excepțională valoare arheologică, istorică, etnografică, artistică, documentară, științifică și tehnică. Pe baza acestui patrimoniu muzeal (și extra-muzeal) se desfășoară activitatea de cercetare științifică. Valorificarea acesteia se realizează prin: organizarea de manifestări științifice; organizarea și participarea la reuniuni științifice naționale și internaționale; editarea de publicații științifice și de popularizare, de tematici expoziționale permanente și temporare; valorificare expozițională a patrimoniului prin expoziții permanente, temporare și itinerante, în țară și în străinătate; organizarea, completarea permanentă și valorificarea arhivei documentare științifice; proiectarea și implementarea sistemului național de repertoriere și evidență informatizată; organizare și valorificare competitivă, expozițională a valorilor de patrimoniu cultural imaterial.

Principalele programe derulate de Muzeul județean „Teohari Antonescu” în perioada 2008-2012 au fost:

- programul de cercetare științifică a patrimoniului;
- programul de conservare, restaurare, evidență și clasare a patrimoniului muzeal;
- realizarea planului editorial;
- programul de achiziții muzeale necesar pentru completarea colecțiilor;
- programe de manifestări culturale: realizarea expozițiilor temporare, realizarea expozițiilor itinerante, participarea la expoziții naționale; participarea la expoziții internaționale;
- mobilitatea personalului de specialitate și a colecțiilor;
- programul educațional (vizitarea muzeelor).

b.2. Analiza participării la festivaluri, gale, concursuri, saloane, târguri etc. atât la nivel național, cât și internațional

- Sesiunea Anuală Națională de Rapoarte Arheologice;
- Simpozionul organizat de Institutul de Arheologie „Vasile Pârvan” București;
- Simpozionul organizat de Muzeul „Dunării de Jos” Călărași;
- Simpozionul organizat de Muzeul Civilizației Gumelnița Oltenița;
- Simpozioanele organizate de Muzeul Național de Istorie a României;
- Simpozionul Internațional „Pontica”, Muzeul Național de Istorie și Arheologie Constanța, Constanța;
- Simpozionul Internațional „Computer Applications and Quantitative Methods in Archaeology”, organizată la Berlin, 2007 și la Williamsburg, 2009;
- „World Archaeology Congress” din cadrul celui de-al șaselea Congres Mondial de Arheologie, Dublin, 2008;
- „The 13th Annual Meeting of the European Association of Archaeologists” din cadrul celei de-a 13-a întruniri a arheologilor europeni, Zadar, Croația, 2007 și în Malta, 2008.
- Conferința Națională „Oltenia. Interferențe culturale”;
- Festivalul Internațional „Lucian Blaga” Sebeș;
- Simpozionul Internațional „Românii din afara granițelor țării. Istorie, cultură, spiritualitate”, aflat la a XII-a ediție, la Iași;
- Târgul internațional „Bookfest” și „Gaudeamus”.

b. 3. Analiza misiunii actuale a instituției: ce mesaj poartă, cum este percepută, factori de succes și elemente de valorizare socială, așteptări ale beneficiarilor etc.

Muzeul județean „Teohari Antonescu” este o instituție publică de cultură, care are ca **misiune** adunarea, depozitarea, cercetarea, conservarea, restaurarea, clasarea, evidența și valorificarea patrimoniului cultural deținut.

Prin structura sa Muzeul județean „Teohari Antonescu” asigură realizarea obiectivelor stabilite la nivel de instituție prin armonizarea cu strategiile naționale și locale, precum și cu **obiectivele manageriale** stabilite prin contractul managerial:

- cercetarea și colecționarea de bunuri culturale, în vederea constituirii și completării patrimoniului muzeal;
- depozitarea, conservarea și restaurarea patrimoniului deținut;
- organizarea evidenței gestionare și științifice a patrimoniului cultural deținut în administrație;
- punerea în valoare a patrimoniului cultural aflat în administrare prin editarea de publicații științifice și de popularizare, organizarea de expoziții permanente și temporare, la sediul Muzeului, în țară și străinătate, angrenarea publicului de toate categoriile, prin mijloace specifice într-un sistem educațional destinat familiarizării acestuia cu istoria țării noastre;
- elaborarea de programe și proiecte culturale proprii și stabilirea unor strategii manageriale pentru realizarea lor;
- utilizarea rațională a resurselor umane și materiale prin reducerea costurilor și creșterea veniturilor proprii
- proiectarea și implementarea sistemului național de repertoriere și evidență informatizată;
- creșterea gradului de pregătire a personalului și introducerea unor standarde de calitate a activității.

Scopurile Muzeul județean „Teohari Antonescu”

- gestionarea și creșterea patrimoniului muzeal, asigurarea securității și integrității sale;
- întocmirea și păstrarea evidențelor științifice, tehnice și administrative;
- conservarea și restaurarea patrimoniului muzeal, protecția și prevenirea împotriva factorilor dăunători sau distructivi, iar în caz de îmbolnăvire, combaterea prin lucrări specifice;
- cercetarea colecțiilor și a tuturor aspectelor legate de acestea și valorificarea lor prin mijloace specifice, în special prin expoziții, publicații științifice;
- cercetarea fenomenelor legate de patrimoniul cultural imaterial.

Mesajul instituției se referă la cea mai mare avuție națională: *patrimoniul cultural național*. Transmiterea mesajului Muzeului se realizează într-un mod științific de prezentare a valorilor patrimoniului atât prin expozițiile de bază ale acestuia, cât și expoziții și manifestări cu caracter temporar. La acestea se adaugă toate manifestările cu caracter științific și cultural,

care au drept scop conștientizarea valorilor autentice, educarea publicului vizitator în spiritul cunoașterii și respectării patrimoniului național.

Percepția mesajului instituției se reflectă în dinamica numărului de vizitatori, nivelul de educație al acestora, structura socială a categoriilor de vizitatori. Factorii de succes în activitatea culturală cu specific muzeal se referă la strategia managerială și de marketing. Sunt analizați factorii interni și externi pe baza cărora muzeele trebuie să își stabilească niște priorități. Comunicarea muzeelor cu publicul se desfășoară pe baza unei strategii generale, ce are în vedere grupurile țintă de clienți. Deosebit de importante sunt canalele de comunicare prin intermediul cărora informațiile ajung la aceștia (mijloacele mass-media, site-urile de evenimente, grupurile de presă locale și naționale ș.a.).

Din punct de vedere al percepției publice Muzeul județean „Teohari Antonescu” reprezintă unul dintre punctele importante de atracție culturală ale orașului Giurgiu.

b.4. Concluzii:

- reformularea mesajului
- descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii

Funcționarea unui muzeu este determinată, în mare măsură, de mediul social în care se găsește. Relația dintre instituție și societate este esențială pentru managementul muzeului. Succesul unui muzeu este strict corelat felului în care acesta este administrat. O deosebită atenție trebuie acordată în această privință formulării programului de dezvoltare a instituției, care se realizează de către manager, împreună cu personalul de conducere al muzeului, găsindu-se astfel cele mai bune soluții și, totodată, responsabilizând personalul în vederea respectării programelor. Pentru realizarea acestor deziderate este necesară extinderea spectrului cunoașterii patrimoniului, accesul la programe și manifestări culturale, accesul la sisteme rapide de informare, organizarea bazelor de date și a informației, cunoașterea preferințelor publicului vizitator, responsabilizarea și eficientizarea activității prin creșterea veniturilor care pot fi utilizate pentru programe culturale din ce în ce mai perfecționate

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

c.1. Analiza reglementărilor interne ale instituției și ale actelor normative incidente

În temeiul prevederilor din Decizia nr. 202/13.06.1981 a Consiliului Popular Provizoriu al județului Giurgiu, Muzeul județean „Teohari Antonescu” Giurgiu funcționează în subordinea Consiliului județean Giurgiu ca instituție publică de cultură.

Muzeul județean „Teohari Antonescu” Giurgiu este organizat și funcționează conform prevederilor Legii nr. 311/2003 a muzeelor și a colecțiilor publice, republicată, cu

modificările și completările ulterioare. Finanțarea Muzeului județean „Teohari Antonescu” Giurgiu se realizează din subvenții acordate de la bugetul de stat, prin bugetul Consiliului județean Giurgiu și din venituri proprii.

Muzeul își desfășoară în prezent activitatea pe baza următoarelor obiective strategice majore:

- cercetarea și colecționarea de bunuri culturale diversificate (arheologie, carte rară, memorialistică, numismatică, etnografie ș.a.), în vederea constituirii și completării patrimoniului muzeal;

- depozitarea, conservarea și restaurarea patrimoniului deținut;

- organizarea evidenței gestionare și științifice a patrimoniului cultural deținut în administrație;

- punerea în valoare a patrimoniului cultural aflat în administrare prin editarea de publicații științifice și de popularizare, organizarea de expoziții permanente și temporare, la sediul Muzeului, în țară și străinătate, angrenarea publicului de toate categoriile, prin mijloace specifice într-un sistem educațional destinat familiarizării acestuia cu istoria țării noastre;

- elaborarea de programe și proiecte culturale proprii și stabilirea unor strategii manageriale pentru realizarea lor;

- atragerea de fonduri din surse extrabugetare;

- proiectarea și implementarea sistemului național de repertoriere și evidență informatizată;

- creșterea gradului de pregătire a personalului și introducerea unor standarde de calitate a activității.

Muzeul este structurat conform organigramei din **Anexa 1**, axată pe domenii de activitate și cerințele specifice ce decurg din misiunea unui muzeu modern, în patru secții de specialitate, mai exact cele de arheologie, istorie, istorie memorială, etnografie și artă. Acestea li se adaugă compartimentele contabilitate-administrativ, informatică, personal salarizare, secretariat, personal de îngrijire, pază și supraveghere. Organigrama muzeului și statul de funcții cu numărul de posturi sunt aprobate anual de Consiliul județean Giurgiu. Activitatea fiecărei secții/compartiment este detaliată clar în Regulamentul de Organizare și Funcționare al instituției.

Personalul Muzeului județean „Teohari Antonescu” este format din personal de conducere, personal de execuție și de deservire.

Conducerea instituției este asigurată de un manager, ajutat de un director adjunct și un contabil. Activitatea managerului este susținută de Consiliul de Administrație, organism colectiv de conducere cu rol deliberativ, ale cărui atribuții principale sunt consemnate în

Regulamentul de Organizare și Funcționare al instituției (art. 19), document în care sunt prevăzute, de asemenea, atribuțiile conducătorilor de compartimente, ale personalului de execuție și de deservire. Personalul care asigură funcționarea instituției este angajat cu contract individual de muncă, pe perioadă nedeterminată. Aceștia i se adaugă persoane care participă la realizarea unor programe și proiecte culturale în baza unor contracte încheiate potrivit prevederilor legale privind dreptul de autor și drepturile conexe sau în baza unor convenții reglementate de Codul civil. Încadrarea personalului cu contract individual de muncă pe perioadă nedeterminată se va face pe bază de concurs, în condițiile legii.

În vederea optimizării și a eficientizării sistemului de pază al instituției, întrucât legislația actuală nu permite ocuparea postului de paznic, absolut necesar, se are în vedere achiziționarea unui sistem de supraveghere video și a externalizării serviciului de pază.

c.2. Propuneri privind modificarea reglementărilor interne și/sau ale actelor normative incidente

Având în vedere complexitatea activităților ce urmează a fi realizate pentru îndeplinirea obiectivelor instituției, prezentul *Proiect de management* apreciază că structura organizatorică a instituției este bine conturată, însă propune reformulări la nivelul Regulamentului de Organizare și Funcționare, precum și alcătuirea unui Cod etic.

Pentru programele pe care le propunem considerăm celelalte reglementări interne suficiente pentru ca Muzeul județean „Teohari Antonescu” să funcționeze cu rezultate mulțumitoare în perioada 2012-2017, vizată în prezentul *Proiect de management*.

c.3. Funcționarea instituțiilor delegării responsabilităților: analiza activității Consiliului de Administrație, propuneri de modificare a limitelor de competențe în cadrul conducerii instituției

Statul de funcțiuni, aprobat de Consiliul județean Giurgiu, acoperă activitățile instituției.

Analiza statului de funcții:

Nr. crt.	Posturi	Anul 2011	Anul 2012
1.	Total posturi aprobate	37	37
2.	Total posturi ocupate, din care:	37	37
3.	Personal de conducere	2	2
4.	Personal de execuție	20	20
5.	Personal de deservire	15	15

Scurtă descriere a posturilor din instituție pe anul 2012:

Total posturi. 37, din care:

Personal de conducere: 2 posturi aprobate 82 posturi ocupate), din care:

- 1 post director-manager (1 ocupat)

- 1 post director adjunct 81 ocupat)

Personal de execuție: 20 posturi aprobate (19 posturi ocupate, 1 suspendat)

- 8 posturi muzeograf (7 ocupate, 1 suspendat „creștere și îngrijire copil”)
- 1 post conservator (1 ocupat)
- 4 posturi restaurator (4 ocupate)
- 1 post desenator (1 ocupat)
- 1 post inspector de specialitate (1 ocupat)
- 2 posturi referent de specialitate (2 ocupate)
- 1 post analist (1 ocupat)
- 1 post secretar-dactilograf (1 ocupat)
- 1 post administrator (1 ocupat)

Personal de deservire: 15 posturi aprobate (14 ocupate, 1 vacant)

- 4 posturi muncitori (4 ocupate)
- 1 post îngrijitor (1 ocupat)
- 4 posturi supraveghetor (4 ocupate)
- 6 posturi paznic (5 ocupate, 1vacant)

Regulamentul de Organizare și Funcționare așa cum este întocmit, prevede reglementări pertinente în ceea ce privește competențele și delegarea responsabilităților la nivelul managementului instituției, iar propunerea de reformulare nu va afecta structura organizatorică și competențele.

Principalele prevederi ale fișelor de post ale personalului sunt prezentate în Regulamentul de Organizare și Funcționare al instituției.

c.4. Analiza nivelului de perfecționare a personalului angajat; propuneri privind cursuri de perfecționare pentru conducere și restul personalului

Deși personalul instituției nu este foarte numeros, realizările, în aceste condiții, sunt semnificative. Creșterea complexității și activității personalului a fost susținută, totodată, și de cunoștințele și competențele obținute prin participarea la diverse programe de formare profesională continuă și al educației permanente. Analiza nivelului de pregătire a personalului se raportează permanent la nivelul instituției, la obiectivele și funcțiile acestuia, la stadiul dezvoltării sale, la programele pe care le realizează sau la proiectele de viitor. Este important ca angajații să dispună de abilitățile, cunoștințele necesare pentru îndeplinirea funcțiilor lor. Pentru specializarea în domenii cu caracter științific și tehnic se organizează cursuri speciale la nivel instituțional, local sau național. În urma parcurgerii acestor programe și a examenelor de absolvire, personalul este atestat sau acreditat de către Ministerul Culturii și Patrimoniului Național. Muzeul sprijină programele de pregătire și perfecționare organizate de Centrul de Pregătire Profesională în Cultură. Oferta de programe de perfecționare s-a adresat atât personalului de conducere, cât și celorlalte categorii de personal, care-și desfășoară activitatea în muzeu. În perioada 2008-2012 au parcurs stagii de pregătire profesională un număr de 10

angajați, dintre care 1 cu funcție de conducere. Dinamica pregătirii și perfecționării personalului Muzeului județean „Teohari Antonescu” se prezintă astfel:

1. Bazele muzeologiei, CPPC București (2009, 2010) – 2 cursanți
2. Restaurator bunuri culturale, CPPC București (2009) – 2 cursanți
3. Pregătire profesională privind managementul muzeal, CPPC Sibiu (2010) – 2 cursanți
4. Sistemul de control intern /managerial, Constanța (2011) – 1 cursant
5. Programe educaționale de tip blended learning pentru adolescenți, CPPPC București (2011) – 1 cursant
6. Noutăți privind contabilitatea și salarizarea în instituțiile publice, Constanța (2009) – 1 cursant
7. Contabilitatea instituțiilor publice, Constanța (2010) – 1 cursant
8. Managementul activității economice, Constanța (2011) – 1 cursant
9. Noutăți legislative în domeniul achizițiilor publice, Constanța (2009) – 1 cursant
10. salarizarea personalului în instituțiile publice, Sinaia (2011) – 1 cursant.

Pregătire universitară – 2 studenți

Pregătire postuniversitară – 3 masteranzi

Doctorate – Universitatea „Al.I. Cuza” Iași - 1 cursant

Postdoctorat în străinătate – 1 cursant.

Pentru următorii ani se impune parcurgerea de către personalul de specialitate a ultimelor stagii de pregătire în vederea obținerii atestărilor în specialitate. Finalizarea programelor de pregătire postuniversitară și doctorală pentru personalul înscris la această formă de pregătire trebuie continuat și stimulat.

D. Analiza situației economico-financiare a instituției:

d.1. Analiza datelor de buget ale instituției

Situația economico-financiară a Muzeului județean „Teohari Antonescu” pentru perioada 2009-2012 prevedea următoarele:

ANUL 2009

Total venituri = 1.225.635 lei din care:

1. Subvenții – 1.113.877 lei
2. Venituri proprii – 60.058 lei
3. Venituri din sume cu destinație specială – 31.000 lei
4. Donații – 20.000 lei

Total cheltuieli = 1.277.312 lei din care:

1. Cheltuieli de personal – 877.523 lei

2. Cheltuieli cu bunuri și servicii – 323.569 lei

ANUL 2010

Total venituri = 1.028.399 lei din care:

1. Subvenții – 932.333 lei
2. Venituri proprii – 60.753 lei
3. Venituri din sume cu destinație specială – 35.300 lei

Total cheltuieli = 1.015.195 lei din care:

1. Cheltuieli de personal – 717.538 lei
2. Cheltuieli cu bunuri și servicii – 215.932 lei

ANUL 2011

Total venituri = 898.920 lei din care:

1. Subvenții – 792.583 lei
2. Venituri proprii – 103.187 lei
3. Venituri din sume cu destinație specială – 3.150 lei

Total cheltuieli = 934.895 lei din care:

1. Cheltuieli de personal – 597.646 lei
2. Cheltuieli cu bunuri și servicii – 331.979 lei

ANUL 2012

Total venituri = 362.244 lei din care:

1. Subvenții – 343.746 lei
2. Venituri proprii – 18.498 lei

Total cheltuieli = 353.562 lei din care:

1. Cheltuieli de personal – 244.419 lei
2. Cheltuieli cu bunuri și servicii – 109.143 lei

d.2. Analiza comparativă a cheltuielilor

Analizând structura cheltuielilor efective se observă că o mare pondere o au cheltuielile cu manifestările culturale, urmate de cheltuielile de întreținere și funcționare în totalul cheltuielilor cu bunuri și servicii.

d.3. Analiza gradului de acoperire din surse atrase/venituri proprii a cheltuielilor instituției

Veniturile proprii realizate din activitatea de bază a instituției au fost realizate în diferite proporții după cum urmează:

Anul 2009: Total venituri = 60.058 lei; grad de acoperire 4,70 %

Anul 2010: Total venituri = 60.753 lei; grad de acoperire 5,98 %

Anul 2011: Total venituri = 103.187 lei; grad de acoperire 11,04 %