

**PROIECT  
DE MANAGEMENT  
la  
Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud**

**2018-2021**

## **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**

Muzeul din Bistrița s-a înființat, sub titulatura de Muzeul Regional Rodna, în 1 octombrie 1950, preluând și o parte din colecțiile dispersate ale Gimaziului 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 1987<sup>1</sup>. 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 specialitate<sup>2</sup>.

Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud este, Conform Regulamentului de organizare și funcționare (ROF), aprobat prin Hotărârea Consiliului Județean Bistrița-Năsăud nr. 62 / 26.04.2013, 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, Strategia de dezvoltare a județului pentru perioada 2014-2020, Capitolul "Cultură, tradiții și patrimoniu", Strategia sectorială în domeniul culturii și patrimoniului național pentru perioada 2014-2020, publicațiile de specialitate, bibliografia internațională privind muzeul contemporan și bibliografia specifică patrimoniului muzeului.

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

<sup>1</sup> Strategia de Dezvoltare a județului Bistrița-Năsăud, 2014-2020, pag.179

<sup>2</sup> <http://complexumuzealbn.ro/ro/istoric>

Conform "Planului de dezvoltare durabilă al județului Bistrița-Năsăud (2014-2020)", obiectivele strategice pe care Consiliul Județean Bistrița-Năsăud le urmărește vizează creșterea gradului de acces și participare la cultură prin stimularea accesului la cultură 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 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.

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.) prin 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 și identitar, extrem de important pentru definirea moștenirii culturale a zonei, cât și din punct de vedere artistic și arhitectonic.

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**:

- consolidarea muzeului ca centru informațional, cultural și educațional;
- dinamizarea activităților de valorificare expozițională și științifică a patrimoniului deținut și cu diversificarea ofertei de servicii și produse specifice unui muzeu;
- 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;
- menținerea calității și standardului muzeului în condițiile culturale, tehnologice și economice în permanentă schimbare;
- 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.

Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud, 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, a Legii 215/2001 a administrației publice locale, republicată cu modificările și completările ulterioare, precum și a unor norme specifice.

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. 553/07.08.2012 – 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.

Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud, își are sediul în municipiul Bistrița, str. General Grigore Bălan nr.19, cod 420016.

La data întocmirii prezentului proiect de management, patrimoniul imobil administrat de Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud se compune din 14 locații, respectiv: Muzeul Bistrița, Centrul German (Casa Argintarului) Bistrița, Muzeul "Casa săsească" Livezile, Muzeul Casa memorială "Liviu Rebreanu", Muzeul Casa memorială "George Coșbuc", Muzeul Grăniceresc Năsăud, Muzeul Casa memorială "Ion Pop Reteganul", Muzeul "Cuibul visurilor" Maieru, Muzeul de Artă Comparată Sângeorz-Băi, Muzeul mineritului Rodna, Muzeul literar "Teodor Tanco" Monor, Peștera Tăușoare, Biserica Evanghelică Herina, Biserica Evanghelică Jelna. De asemenea "Casa tradițională de pe Văile Țibleșului" este în curs de a fi trecută în administrare, sporind astfel numărul și patrimoniul instituției.

#### Analiza statului de funcții:

<b>Nr. crt.</b>	<b>Posturi</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
1.	Total	88	79	79
2.	Personal specialitate	59	49	52
3.	Personal administrativ	20	18	17
4.	Posturi vacante	9	12	10

#### Scurtă descriere a posturilor din instituție pe anul 2017:

Total posturi: 79 din care:

- ✓ Personal / funcții de conducere 8 din care 7 ocupate, după cum urmează: 1 manager (director general), 2 directori, 3 șefi de secție, 1 șef

serviciu (vacant), 1 contabil șef.

- ✓ Personal / funcții de execuție 71 (din care: 4 - cercetător științific; 11 - muzeograf ( 1 temporar vacant, 1 vacante); 3 - restaurator (1 vacant); 2 - conservator; 10 - gestionar custode sală (1 temporar vacant); 1 - desenator artistic; 2 - educator muzeal (1 vacant); 1- documentarist; 4 - supraveghetor ( 1 temporar vacant, 1 vacant); 1 – economist; 5 - îngrijitor; 10 - muncitor, 1 - șofer; 1 - administrator; 1 secretar, 1 - referent specialitate; 1 - fotograf; 1 - bibliotecar; 3 - inspector de specialitate, 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.1 art.14 (1) din Regulamentul de Organizare și Funcționare, aprobat prin Hotărârea Consiliului Județean Bistrița-Năsăud nr. 62/26.04.2013.

Atribuțiile directorilor sunt cuprinse în Cap.IV.3. art. 18 și art. 19 din ROF. Atribuțiile șefilor de secție sunt cuprinse în art. 25 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, resurse umane și administrativ.

În cadrul instituției funcționează:

- ✓ Consiliul de Administrație, ale cărui atribuții sunt stabilite de art. 15-17 din ROF;
- ✓ Consiliul Științific, ale cărui atribuții sunt stabilite de art. 28 (1) din ROF.

La această oră există o neconcordanță între ROF-ul aprobat în anul 2013 și organigrama aprobată pentru anul 2017 care va fi rezolvată odată cu aprobarea noului Regulament de Organizare și Funcționare a Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud.

### **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 inovare a activității Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud, care trebuie să devină un muzeu conectat la dezideratele universale în privința unui muzeu al secolului XXI. Prin urmare muzeele nu pot fi comparate cu alte servicii publice culturale sau evaluate prin aceleași criterii.

Impactul muzeului asupra publicului (uneori măsurat prin efectele, rezultatele și schimbările declanșate) pot lua diferite forme, se pot manifesta în diverse momente, de multe ori imprevizibile, unele rezultate nu ușor de identificat și măsurat. Mai mult decât atât publicul muzeului este diversificat în ceea ce privește structurile mentale, așteptările, cunoștințele pre-existente sau cunoștințele cu privire la muzeu ca instituție prestatoare de servicii<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Cristina Da Milano și Elisabetta Falchetti - Povești digitale în muzee științifice: un Proiect European, proiect finanțat cu sprijinul Comisiei Europene

Realizarea unei diagnoze a situației Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud este un prilej optim de evidențiere a punctelor forte și slabe, a oportunităților și a amenințărilor ce privesc instituția. De asemenea, autoevaluarea este și ea un instrument de măsurare a progresului în timp, o modalitate de implicare a personalului în dezvoltarea spiritului de echipă și un mod de a percepe dezvoltarea culturii organizaționale a instituției. Prin actualizarea constantă a regulamentelor interioare și de funcționare ale instituției urmărim creșterea capacității de adaptare a acesteia la schimbările și provocările aduse de realitățile momentului, dar și ale societății contemporane în ansamblu.

Deși pentru asigurarea îndeplinirii misiunii culturale și educative a Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud factorii externi sunt vitali, este obligatorie și existența unui mediu intern profesionist, dinamic, capabil să susțină activitatea de cercetare, conservare și valorificare a patrimoniului, precum și pe cea de comunicare cu publicul și educație muzeală, esențiale în funcționarea unui muzeu.

Planul strategic al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud trebuie fundamentat printr-o evaluare obiectivă a stării actuale în care să se identifice, competențele și capacitățile 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.

<b>PUNCTE TARI (mediu intern)</b>	<b>PUNCTE SLABE (mediu intern)</b>
<p>Investiția din 2016 la sediul muzeului și punerea în valoare a clădirii, monument istoric de valoare națională, reprezentativă pentru istoria arhitecturii românești moderne rezolvă pentru o lungă perioadă de timp funcționalitatea la cele mai înalte standarde a locației muzeale;</p>	<p>Insuficiența personalului de specialitate și tehnico-administrativ față de amploarea și complexitatea sarcinilor curente ale muzeului; O cultură participativă redusă – cultură civică, nevoia și interesul pentru implicare și contribuție socială și culturală la un stadiu incipient;</p>
<p>Calitatea profesională a echipei de specialiști, tehnice și administrative a Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud; Amplasarea excepțională a sediului Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud cât și a celorlalte puncte muzeale, respectiv case memoriale, muzee tematice la drumurile naționale; Administrarea unor colecții valoroase, deținem o deosebită colecție de artă contemporană, artă populară, istorie și științele naturii; Parteneriate externe materializate 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</p>	<p>Repartizarea personalului pe secții deși ameliorată în ultimii ani nu este suficient corelată cu mărimea patrimoniului și cerințele unei gestiuni eficiente a secțiilor respective; Participarea la evenimente culturale este nișată – un public restâns cu interes în zone artistice de nișă, mobilitate redusă între publicul diferitelor tipuri de forme artistice (public de teatru, public de expoziții, etc.); Semnalarea insuficientă a amplasării punctelor muzeale prin panouri de mari dimensiuni la nivelul județului sau în zone/puncte cheie turistice.</p>



europăană.	
Valoarea deosebită a colecțiilor de patrimoniu mobil pe care le gestionează Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud;	Lipsa unor spații de parcare lângă sediu și a unui spațiu tampon față de împrejurimi;
Complexitatea structurii care îngăduie o bună funcționare internă și generează o ofertă culturală consistentă și totodată prezența unui public fidel;	Legislația nemotivată referitoare la sponsorizări;
Vizibilitatea și recunoașterea națională, prezența foarte activă în spațiul virtual;	Salarizare slabă în sistemul bugetar, capitolul Cultură.
Buna calitate a expozițiilor și evenimentelor culturale;	
Web-site actualizat constant, pagină de facebook.	

<b>Experiența și performanțele managerului</b>	
<b>OPORTUNITĂȚI (mediu extern)</b>	<b>RISCURI (mediu extern)</b>
Existența unor spații generoase și cu o ambianță somptuoasă;	Legislația confuză și în permanentă schimbare;
Mentținerea interesului publicului la un nivel ridicat pentru muzeu și activitățile implicite ale acestuia;	Imposibilitatea legală de a motiva financiar personalul performant;
Existența unei concurențe reale la nivelul județului la oferta culturală	Salarizarea precară, mai ales a personalului tânăr;
Importante venituri extrabugetare;	Riscul creșterii exponențiale a cheltuielilor legate de amenajarea, întreținerea spațiilor administrate;
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;
Fondurile europene – 2014-2020 – Europa Creativă și fondurile structurale; Interesul și practicile de inovație socială / creativitatea socială; Activarea spațiilor publice; Cultura voluntariatului este în creștere – implicarea mai multor generații.	Concurența mediului online cu deosebire în rândurile tinerilor.

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

Programul Național "*Limes*", este un program multianual (2015-2020) de cercetare și de valorificare a rezultatelor cercetării în vederea realizării documentației necesare pentru clasarea ca monument istoric, potrivit Legii nr. 422/2001, republicată cu modificările ulterioare și înscrierii pe Lista Indicativă a Patrimoniului Mondial-UNESCO a obiectivelor de patrimoniu cultural imobil ce au alcătuit frontiera Imperiului Roman, pe teritoriul României.

Vestigiile frontierelor romane ale provinciei Dacia, constituie, alături de Limesul Germano-Retic, Zidul lui Hadrian și Valul lui Antoninus Pius, cele mai semnificative elemente ale frontierelor romane, prezente în Europa. Castele, burji, turnurile, valurile, zidurile, alături de infrastructura conectată și așezările civile indică un schimb important de valori umane și culturale, la apogeul Imperiului Roman, prin dezvoltarea arhitecturii militare romane, extinzând cunoștințele tehnice în construcții și management până la marginile Imperiului. Aceste structuri reflectă impunerea unui sistem complex de graniță societăților existente începând din partea de nord a Imperiului Roman, introducând în premieră instalații militare și așezările civile dependente conectate printr-o rețea extinsă de infrastructură.

Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud este unul dintre partenerii acestui proiect.

Acesta face parte alături de Muzeul Național de Istorie al Transilvaniei din echipa care se ocupă cu partea nord, nord-vestică a Limes-ului roman, de la munții Călimani până în zona Banatului. Cercetările implică o serie de proiecte demarate în comun între specialiștii celor două muzee precum și o serie de cercetări științifice desfășurate în comun.

Proiectul "*Concept de amenajare, funcționare și revitalizare a unor spații interioare și a curții Muzeului Județean Bistrița-Năsăud*" a vizat măsuri de renovare ale unor porțiuni din Corpul A și reamenajarea curții interioare, din perspectiva creării unei noi imagini a muzeului, care să capete un rol mai activ în raport cu comunitatea locală și să aibă o atractivitate sporită. Astfel, proiectul și-a propus ca, printr-o suită de măsuri de dotare și modernizare, să pună mai bine în valoare patrimoniul cultural existent, să consolideze calitatea muzeului de reper important în turismul cultural și istoric, să regenereze imaginea muzeului, utilizând soluții inovative preluate din experiența internațională și integrată și adaptată potrivit specificului Muzeului Bistrița.

Proiectul a venit cu noi soluții de mobilare și expunere; utilizarea mijloacelor multimedia pentru diversificarea și eficientizarea transferului de informație către public, creșterea atractivității domeniilor de interes; asigurarea de spații multifuncționale, care să permită conferințe de mică și medie anvergură, prezentări, lansări de carte, expunere de suveniruri, mese rotunde, evenimente de profil, evenimente pentru comunitate etc.; asigurarea mediului care să favorizeze și să catalizeze interacțiunea între comunitatea locală, turiști, invitați, personalități în domeniile de interes ale muzeului; regenerarea secției de istorie naturală, o nouă scenografie de expunere și contact al publicului cu exponatele și informațiile; deschiderea unor spații noi în demisolul muzeului pentru asigurarea unui cadru inovativ de contact al publicului cu informațiile relevante; remedierea unor porțiuni degradate și a unor aspecte nefuncționale; reconsiderarea curții interioare ca spațiu de interacțiune și cunoaștere.

Totodată amintim că valoarea totală a cheltuielilor din proiectul "Concept de amenajare, funcționare și revitalizare a unor spații interioare și curții Muzeului Județean Bistrița-Năsăud" a fost de aproximativ 1,5 mil. de euro.

Digitizarea bunurilor de patrimoniu și crearea unei baze de date a fost o activitate suplimentară, respectiv parte a proiectului pe fonduri norvegiene, dar pentru care a fost necesară scrierea unui alt proiect, care a fost și câștigat în valoare de aproximativ 70.000 euro tot în anul 2016. A fost o activitate suplimentară care a contribuit în mod direct la realizarea noului obiectiv specific al proiectului și la atingerea obiectivului general.

Pentru realizarea activității a fost necesară achiziția unui scanner 3D, 2 tablete grafice, 3 calculatoare care permit realizarea bazelor de date, stocarea, prelucrarea și arhivarea documentelor digitizate, scanner de documente și a unei mese interactive cu funcționalități de prezentare într-un mod accesibil și atractiv a documentelor digitizate către public.

Digitizarea este necesară atât pentru conservarea și facilitarea accesului publicului la patrimoniu cultural, cât și pentru creșterea vizibilității și atractivității muzeului și integrarea sa în rândul instituțiilor reprezentative pentru domeniul cultural istoric.

Subactivitatea *"Digitizarea bunurilor de patrimoniu și crearea unei baze de date"*, proiect finanțat prin Granturi SEE- Programul PA16/RO12: scanare 2D și 3D a peste 500 de documente și bunuri aflate în patrimoniul instituției, a avut ca scop îmbunătățirea conservării documentelor și sporirea accesului la acestea precum și la obiecte de patrimoniu, în formă digitizată, a publicului larg în condițiile în care Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud este depozitarul unui fond documentar valoros care contribuie în mod decisiv la conservarea identității comunitare. Arhiva de documente și bunuri scanate cuprinde: 50 documente referitoare la viața și activitatea scriitorului Liviu Rebreanu, aflate în patrimoniul Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud - secția Muzeul Memorial "Liviu Rebreanu", 200 documente referitoare la viața și activitatea poetului George Coșbuc, aflate în patrimoniul Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud - secția Muzeul Memorial "George Coșbuc", 75 documente referitoare la Primul Război Mondial aflate în patrimoniul Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud. Documentelor digitizate li s-au adăugat un număr de 100 de bunuri referitoare la Primul Război Mondial care au fost scanate 3D.

Baza de date este disponibilă online către publicul larg pe website-ul proiectului și cel al Consiliului Județean Bistrița-Năsăud iar în urma achiziționării soft-ului vom avea posibilitatea să facem demersurile necesare pentru încărcarea materialelor în cadrul bazei de date Europeana.eu.

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 ani imaginea sa publică a cunoscut o dezvoltare și o consolidare rapidă, instituția nu are, încă un brand foarte bine conturat. Este cunoscut faptul că activitățile culturale ale instituției, 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](http://www.complexmuzealbn.ro), a paginilor de facebook și a publicațiilor de specialitate, cum ar fi Revista Bistriței. 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;
- finalizarea aducerii la zi a evidenței și documentării colecțiilor Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud și deschiderea lor accesului public on-line;
- continuarea în ritm susținut a clasării patrimoniului mobil;
- realizarea în Bistrița-Năsăud, în țară și străinătate a unor manifestări culturale, mai ales legate de celebrarea Centenarului Desăvârșirii Unității Naționale în 2018, fiind și anul Patrimoniului Cultural European și probabil și a marcării președinției românești a Uniunii Europene în 2019;
- 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;
- inițierea proiectelor de expoziții virtuale, ca o altă modalitate de a păstra vie în spațiul public imaginea colecției muzeului;
- realizarea noii expoziții la cele mai recente standarde ale muzeotehnicii;
- publicarea regulată a periodicelor științifice ale Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud, care să valorifice editorial rezultatele cercetărilor efectuate de specialiștii instituției;
- publicarea cataloagelor expozițiilor temporare organizate;
- pregătirea pentru publicare, în mai multe limbi, a Ghidului muzeului și altor materiale promoționale, care să prezinte, tematic, cele mai valoroase bunuri culturale mobile deținute în colecțiile muzeului;
- continuarea realizării unor serii de filme documentare (pe suport DVD) despre istoria, monumentele și personalitățile județului;
- obținerea fondurilor de cercetare naționale și europene în vederea finanțării unor programe de cercetare pentru creșterea eficienței și performanțelor în domeniul cercetării științifice în cadrul fiecărei secții muzeale;
- 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 patrimoniu 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 străinătate, 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.

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

În vederea cunoașterii preferințelor publicului s-a apelat la o serie de modalități de informare – măsurători cantitative, respectiv înregistrarea profilului beneficiarului prin:

- numărul de bilete vândute;
- chestionare;
- monitorizarea participanților la diferite tipuri de activități;
- monitorizarea participanților la activități culturale, de tipul simpozioanelor, conferințelor și sesiunilor științifice sau la programele *Noaptea Muzeelor*, *Muzeul vine la tine*, *Școala altfel*, *Crăciun în Bistrița-Năsăud*, 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 chestionarul, interviul, caietul de impresii și ghidajul interactiv. Ulterior propunem un studiu de marketing cultural în care să putem solicita asistență specializată din partea Institutului Național pentru Cercetare și Formare Culturală.

#### **Strategii pe termen scurt:**

- Valorificarea la maximum a potențialului de vizitare a secțiilor muzeului prin intermediul actorilor de audiență locală, națională și internațională (site, media, publicații de specialitate);
  - Promovarea brand-ului muzeului la nivel național și internațional;
  - 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;

- Intensificarea campaniei de branding a muzeului, perceput ca emblemă a dezvoltării comunității locale;

- 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;

- Păstrarea în continuare a taxelor de vizitare relativ mici în concordanță cu cerința europeană de largire a accesului marelui public la muzeu.

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

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.

Beneficiarul - țintă pe termen scurt este vizitatorul școlar/tânăr, atras să viziteze secțiile muzeale, prin diversificarea programelor educaționale și interdisciplinare, prin programul de pedagogie muzeală precum și prin diversificarea dialogului cu cadrele didactice în scopul sprijinirii activităților extra-școlare și elaborarea unor programe educative care să vină în sprijinul curriculum-ului școlar.

Având în vedere impactul pe care l-au avut proiectele de gen adresate vizitatorului școlar/tânăr, gen: "Atelier de pictură tradițională", "Atelierul de broderie", proiectul "Muzeul vine la tine", proiectul "Ascultați-ne poveștile" propunem continuarea acestora și largirea adresabilității lor, în vederea atragerii unui număr cât mai mare de copii.

Pentru fidelizare publicului țintă al muzeului în următoarea perioadă se va avea în vedere, largirea bazei de servicii și produse culturale, extinderea gamei de programe și proiecte pentru categoriile deja menționate – public de la nivelul local și publicul de tranzit, de proveniență națională sau străină.

Pentru toate categoriile de public, 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.

Non-vizitatorii reprezintă beneficiarul țintă pe termen 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.

#### **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 muziologiei);
- artiști români și străini (scriitori, artiști plastici, etc.);
- personal muzeal în formare;
- turiști români și străini.

O excepție în acest sens o reprezintă Centrul German (Casa Argintarului) Bistrița, unde monitorizarea vizitatorilor se face diferit, prin intermediul unor tabele personalizate care servesc monitorizării numărului de vizitatori la care se adaugă caietul de impresii. Explicația o reprezintă faptul că secția se află încă în perioada de post implementare a proiectului de reabilitare a Casei Argintarului, proiect care prevede desfășurarea tuturor activităților din această perioadă cu titlul de gratuit.

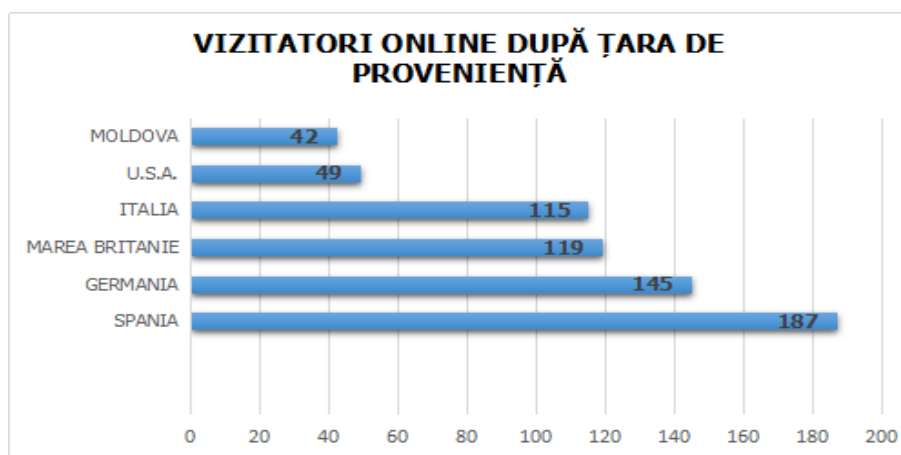
Lor li se adaugă alte categorii de beneficiari care pot fi descriși conform caracteristicilor enunțate în tabelul de mai jos:

<b>BENEFICIARI</b>	<b>CARACTERISTICI</b>
Turistul regional / național	<ul style="list-style-type: none"> <li>● vine pentru o expoziție specială sau vine pentru atracțiile principale ale muzeului;</li> <li>● nu are mult timp la dispoziție, pentru el ar fi binevenit un traseu scris care să punteze atracțiile principale ale colecției;</li> <li>● este probabil să vrea să ia parte la un tur ghidat.</li> </ul>
Turistul străin	<ul style="list-style-type: none"> <li>● uneori nu cunoaște nici limba, nici cultura;</li> <li>● probabil că nu are prea mult timp la dispoziție, pentru că orașul mai oferă și alte atracții;</li> <li>● vine pentru principalele atracții ale muzeului, pentru el ar fi binevenit un traseu scris care să punteze atracțiile principale ale colecției;</li> <li>● amator de suveniruri.</li> </ul>

Familii cu copii	<ul style="list-style-type: none"> <li>● vin în grupuri de 2 până la 6 persoane, vârstele în cadrul grupului diferă;</li> <li>● vin în timpul liber, vin să se destindă</li> <li>● vin pentru o combinație de ambianță plăcută, evenimente frumoase, un spectacol, pentru a căpăta cunoștințe; adulții ar vrea ca cei mici să învețe ceva;</li> <li>● 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</li> </ul>
Școlari/studenti	<p><i>Școlarii</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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;</li> <li>● nivelul grupurilor școlare poate fi extrem de diferit, în funcție de vârstă sau de tipul de învățământ;</li> <li>● 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;</li> <li>● cadrele didactice nu cunosc întotdeauna secția muzeală atât de bine și apreciază un tur ghidat sau un traseu prestabilit de vizitare;</li> </ul> <p><i>Studentii</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● pot veni în grupuri sau individual;</li> <li>● vin pentru o anumită tematică;</li> <li>● diferă mult ca nivel, în funcție de tipul de studii.</li> </ul>

Unul dintre scopurile strategiei muzeului în ceea ce privește beneficiarii actului cultural se referă la creșterea satisfacției pe care fiecare persoană o câștigă din vizita secției muzeale, fie că este "reală" (la fața locului), fie virtuală (online) înțelegând și răspunzând nevoilor lor.

Dintre beneficiarii care vizitează muzeul în spațiul virtual, cei mai mulți provin din România (5.168) 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 (51%), 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 on-line. Este însoțit/ă de familie sau colegi, vine să se instruiască, îi plac expozițiile permanente și cele temporare, apreciază ghidajul ca bun 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.

## **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 trei ani), pus la dispoziție de către autoritate și a Raportului final de activitate pentru perioada 2015-2017, 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 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 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<sup>4</sup>.

Cercetarea de muzeu este strâns legată și determinată de patrimoniul existent și dezvoltarea acestuia, de cunoașterea și utilizarea lui. Cu cât acest patrimoniu este

<sup>4</sup> Raport final de activitate – Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud, perioada 2015-2017, pag.98-99

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 tezaurizeze 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<sup>5</sup>.

## **B.2. Concluzii**

Activitatea Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud acoperă principalele dimensiuni ale activității unui muzeu complex constituit din 14 locații, 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 imediat următoare, programele tradiționale ale muzeului vor fi continuate dar și regândite conceptual, promovate corespunzător, iar programele și proiectele muzeului vor fi bazate, în cea mai mare parte, pe folosirea și promovarea patrimoniului cultural de care dispune.

### **2.1. Reformularea mesajului, după caz**

Misiunea muzeului rămâne aceeași, conform legislației în vigoare, obiectivul managementului instituțional performant pentru perioada 2018-2021 fiind acela de a sprijini transformarea muzeului în mediator cultural și în beneficiar și creator de servicii cultural-muzeale pe piața culturală și schimbarea mentalității vetuste privind rolul muzeelor în societate, identificate cu niște simple depozite de obiecte vechi, prin îmbunătățirea programelor privind 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;

<sup>5</sup> Ioan Opreș- "Managementul muzeal și aplicațiile sale", pag.28-29, <https://www.scribd.com/document/365273158/53725283-MANAGEMENTUL-MUZEAL-pdf>

- 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 către Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud 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. Structura organizatorică a muzeului este conformă organigramei, direcțiile, compartimentele, secțiile sau serviciul fiind conduse de către directori, șefi de secție sau de contabil șef.

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, care sprijină activitatea directorului general 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.

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.

Personalul instituției este încadrat pe funcțiile prevăzute în statul de funcții al Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud, aprobat de Consiliul Județean Bistrița-Năsăud.

Structura organizatorică valabilă pentru perioada 2015 - 2017 a permis o funcționare corectă și coerentă a instituției pe întreaga perioadă de timp.

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

În anul 2015 – 2016 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 2015-2016, iar în anul 2017 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:

- 8 posturi de conducere
- 71 posturi de execuție

În acest moment Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud funcționează cu un număr total de 79 funcții contractuale și o structură organizatorică coordonată de 1 manager, 2 directori, 1 contabil șef, 1 șef serviciu financiar contabil, 3 șefi de secție și 71 funcții contractuale de execuție.

Ca măsuri de reglementare internă menționăm:

- Actualizarea Procedurilor operaționale privind controlul managerial

intern conform Ordinului nr. 200/2016 privind modificarea și completarea Ordinului secretarului general al Guvernului nr. 400/2015 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice;

- În cursul anului 2016, 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.

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, ce urmează a fi aprobat prin hotărâre a Consiliului Județean Bistrița-Năsăud (cuprinde capitole care stabilesc fundamentarea legislativă, obiectivele, patrimoniul instituției, și reglementează atribuțiile conducerii, structura organizatorică a acesteia, bugetul și dispoziții finale).

Există de asemenea un Regulament de Ordine Interioară și fișele postului pentru fiecare salariat în parte, actualizate anual.

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.

În cursul anilor 2015-2017 au fost elaborate și implementate proceduri, astfel că, spre sfârșitul anului 2017, CMBN are 48 de proceduri, din care 21 proceduri de sistem (PS) și 30 proceduri operaționale (PO).

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

Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud are trimis 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. Organigrama și Statul de funcții vor fi modificate anual sau de câte ori este necesar și supuse aprobării 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 2015-2017 numărul total al posturilor aprobate a crescut anual ajungând la un total de 79 de posturi, 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 actuala situație specifică a instituției nu poate fi luată în discuție problema externalizării unor servicii drept pentru care personalului îi revin sarcini multiple cum ar fi ghidaj, conservare, digitizare, arhivare, clasare, cercetare științifică cât și sarcini administrative respectiv diverse comisii.

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

Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud are norocul spre deosebire de alte muzee din țară să-și desfășoare activitatea doar în spații proprii sau administrează cultural patrimoniul în spații ale Consiliilor locale pe raza cărora se află muzeele din teritoriu.

Muzeul Bistrița deține 4 secții – secția de artă contemporană, secția de istorie-arheologie, secția de etnografie-artă populară și secția de istorie naturală (științele naturii) și Laboratorul de restaurare-conservare. Muzeul Bistrița a fost redeschis publicului la sfârșitul lunii aprilie a anului 2017, în urma finalizării proiectului *Concept de amenajare, funcționare și revitalizare a unor spații interioare și a curții Muzeului Județean Bistrița-Năsăud*<sup>6</sup> care și-a propus ca, printr-o suită de măsuri de dotare și modernizare, să valorifice la un nivel superior patrimoniul cultural existent, să consolideze calitatea muzeului de reper important în turismul cultural și istoric, să regenereze imaginea muzeului, utilizând soluții inovative preluate din experiența internațională, integrată și adaptată la specificul Muzeului Bistrița<sup>6</sup>. Muzeul Grăniceresc Năsăud este de asemenea o clădire care în ultimii ani a fost supus intervențiilor de reabilitare, reorganizare expoziții, 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.

Casele memoriale Liviu Rebreanu, George Coșbuc și Ion Pop Reteganul au fost anul în atenția conducerii CMBN fiind repere extrem de puternice la nivel de promovare a turismului zonal astfel încât au beneficiat de programe anuale de restaurare și conservare. Muzeul Cuibul visurilor Maieru, Muzeul Mineritului Rodna și Muzeul literar Teodor Tanco sunt în continuare în atenția conducerii CMBN pentru revitalizarea expozițiilor de bază și crearea unei identități specifice, iar în măsura în care se poate unice. Cele două biserici aflate în administrare, respectiv Biserica Evanghelică Herina care se află într-o stare de conservare bună, muzeul făcând doar lucrări minimale de întreținere, iar Biserica Evanghelică Jelna se află într-un proiect de conservare de urgență început în urmă cu doi ani. Centrul German (Casa Argintarului) este o clădire care a beneficiat de un alt proiect de revitalizare a spațiilor prin Programul Operațional Regional 2007-2013, Axa prioritară 5 "Dezvoltarea durabilă și promovarea turismului", - Domeniul major de intervenție 5.1. "Restaurarea și valorificarea patrimoniului cultural precum și crearea / modernizarea infrastructurilor conexe", se află încă în perioada de postimplementare a proiectului.

Muzeul Casa săsească Livezile și Peștera Izvorul Tăușoarelor le-am lăsat intenționat la urmă deoarece pentru ele în următorii ani conducerea Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud își dorește abordarea lor în proiecte ample de reamenajare astfel încât propune pentru ele următoarea strategie:

##### **1. Strategia de dezvoltare a activității turistice în Peștera de la Izvorul Tăușoarelor**

Peștera Tăușoare are o lungime a galeriilor de peste 10.000 de metri, are un volum de peste 200.000 de m<sup>3</sup>, și este cea mai importantă peșteră din cuprinsul Carpaților Orientali.

<sup>6</sup> Raport de activitate pe anul 2017 a Complexului Muzeal Bistrița-Năsăud, pag. 8

Complexul Muzeal are în custodie, prin convenția nr. 12/23.02.2010 semnată cu Agenția Națională pentru Arie Naturale Protejate, peștera de la Izvorul Tăușoarelor, plasată în obârșia râului Gersa, pe teritoriul comunei Rebrîșoara, la 23 de kilometri de Rebrîșoara.

Peștera și suprafața supraterrană 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 colaborare cu Consiliul Județean Bistrița-Năsăud, Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud a implementat proiectul "Sistem de management eficient al sitului de importanță comunitară și ariei protejate de interes național Peștera Tăușoare", finanțat de Fondul European de Dezvoltare Regională, prin POS Mediu- Axa prioritară 4. În cadrul acestui proiect au fost efectuate studii științifice complexe, cunoscute în Planul de management al ariei protejate.

Acest normativ, aflat în implementare la ora actuală, a fost aprobat prin ordinul 754/2016 al Ministerului Mediului, Apelor și Pădurilor. Prin regulament, statutul de protecție al peșterii este modificat, în sensul că au fost declassate o parte din galerii și din sălile interioare, de la clasa A de protecție la clasa B.

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.

Intrarea actuală a peșterii se află în proces de prăbușire naturală, și de aceea este nevoie de găsirea unei soluții eficiente pentru managementul acestei peșteri, care reprezintă un habitat important pentru protecția liliecilor (a treia peșteră din România ca număr de lilieci aflați în hibernare). De aceea dorim să deschidem o nouă intrare în peșteră, care să dea acces în Sala Muntelui, care se află la doar zece metri de suprafață (diferență altitudinală). Acest lucru ar duce la protejarea completă a galeriilor cu lilieci, dar ar permite și efectuarea unei amenajări în sala respectivă. Există posibilitatea introducerii curentului electric, deci al iluminatului artificial în această sală, al montării unor amenajări turistice (infrastructură de vizitare, punți, mâini curente, bănci pentru odihnă). Peștera este foarte ușor accesibilă rutier, drumul fiind reabilitat până la 2 km de intrarea în peșteră.

Dorința noastră este aceea de a dezvolta un act de turism responsabil, exercitat strict în Sala Muntelui. Aici se pot replica toate valorile inestimabile ale peșterii, aflate în zone inaccesibile turiștilor. Instalarea unor panouri informative ar avea un caracter educativ. Prin deschiderea Sălii Muntelui s-ar proteja restul peșterii, care ar fi conservată strict cercetării, s-ar reduce presiunea antropică asupra cavernamentului, s-ar crea un circuit turistic de anvergură (biserica de lemn monument istoric din Gersa I, reabilitată și deschisă turismului, peisajul montan atractiv), care să transforme zona și să ofere o dezvoltare durabilă, beneficiarii fiind locuitorii comunei Rebrîșoara.

În această idee, prin adresa nr. 1622/31.08.2017, am cerut Agenției pentru Protecția Mediului Bistrița-Năsăud un punct de vedere și suntem în faza de corespondență cu autoritățile abilitate în vederea demersului nostru.

Considerăm că protecția mediului poate fi făcută în paralel cu exercitarea unui act de turism responsabil, ecologic și educativ. Deschiderea unei părți din peșteră

pentru turiști ar însemna un punct de interes turistic foarte important, în condițiile în care această peșteră captează atenția opiniei publice, prin elementele rare și unice protejate aici. Această formă de turism educativ ar permite dezvoltarea zonei, prin apariția serviciilor turistice secundare (cazare, masă) și terțiare (activități recreative complementare). Turismul din județul Bistrița-Năsăud s-ar îmbogăți cu un element de atractivitate maxim, și considerăm că am găsit soluția ca peștera să fie protejată și în același timp să permitem și celor dornici să cunoască elementele atractive din peșteră să o facă.

**2. 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 cele 14 locații 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 biologic, 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 redade 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**

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 decizie a managerului care poate delega competențele sale cu privire la propunerea, angajarea și ordonarea cheltuielilor pe perioada care acesta nu se află în instituție.

De asemenea procesul managerial poate fi asigurat și prin delegarea atribuțiilor managerului către cei doi directori și contabilul șef prin implementarea și funcționarea sistemului de control managerial intern.

## **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 2015 - 2017

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

Nr. crt.	Denumire indicator	2015		2016		2017	
		Prevăzut	Realizat	Prevăzut	Realizat	Prevăzut	Realizat
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
A	BUGETUL DE VENITURI	2547000	2473958	3118000	2976407	3919000	3551317
	Subvenții	2497000	2404029	3068000	2932310	3869000	3480709
	Venituri proprii, din care:	50000	69929	50000	44097	50000	70608
	- bilete	0	43515	0	25226	0	57376
	- taxe foto vizitare muzeu	0	450	0	0	0	4200
	- cărți, pliante	0	15071	0	5721	0	1300
	- ceramică, artizanat	0	865	0	30	0	772
	- taxe expertize, contracte	0	5000	0	10720	0	6960
	- închiriere spațiu expozițional	0	4528	0	2400	0	0
	- alte venituri	0	500	0	0	0	0

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

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

Categorie de venit	2015		2016		2017	
	Realizat	Contractul de management	Realizat	Contractul de management	Realizat	Contractul de management
Total venituri din care:	2473958	2430000	2976407	3050000	3551317	3350000
Subvenții	2404029	2380000	2932310	2995000	3480709	3290000
Venituri proprii din care:	69929	50000	44097	55000	70608	60000
- Venituri din activitatea de bază	69929	50000	44097	55000	70608	60000

Față de previzionarea economico-financiară din Proiectul de management indicatorii au fost realizați în perioada 2015 - 2017 după cum urmează:

- Venituri proprii în sumă de 184.634,00 – 111,90%
- Subvenția în sumă de 8.817.048,00 – 101,75%.

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

Nr. crt	Denumire indicator	2015		2016		2017	
		Prevăzut	Realizat	Prevăzut	Realizat	Prevăzut	Realizat
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
B	<b>BUGETUL DE CHELTUIELI</b>	<b>2547000</b>	<b>2473958</b>	<b>3118000</b>	<b>2976407</b>	<b>3919000</b>	<b>3551317</b>
	<b>Cheltuieli de personal, din care:</b>	<b>1381000</b>	<b>1342809</b>	<b>1763000</b>	<b>1716480</b>	<b>2411000</b>	<b>2146369</b>
	Cheltuieli cu salariile	1381000	1342809	1763000	1716480	2411000	2146369

Alte cheltuieli de personal	0	0	0	0	0	0
<b>Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care</b>	<b>1096000</b>	<b>1061149</b>	<b>1215000</b>	<b>1120927</b>	<b>1338000</b>	<b>1303980</b>
Cheltuieli pentru programe	470000	451987	448000	438457	399000	379688
Cheltuieli cu colaboratorii	0	0	0	0	0	0
Cheltuieli pentru reparații curente	112000	111009	203000	202909	323000	321955
Cheltuieli de întreținere	438000	428544	485000	412555	525000	514774
Alte cheltuieli cu bunuri și servicii	76000	69609	79000	67006	91000	87563
<b>Cheltuieli de capital</b>	<b>70000</b>	<b>70000</b>	<b>140000</b>	<b>139000</b>	<b>170000</b>	<b>100968</b>

Din analiza comparativă a cifrelor din tabelul prezentat mai sus rezultă concluzia ca s-a realizat încadrarea în plafonul bugetar acordat, iar din analiza managementului economico – financiar rezultă economii la toate capitolele bugetare pe toata perioada analizată, respectiv 2015-2017.

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 urmarită în tabelele de mai jos:

a) analiza comparativă a cheltuielilor de personal

Categorie de cheltuială	2015		2016		2017	
	Realizat	Contractul de management	Realizat	Contractul de management	Realizat	Contractul de management
<b>Cheltuieli de personal, din care:</b>	<b>1342809</b>	<b>1222496</b>	<b>1716480</b>	<b>1268496</b>	<b>2146369</b>	<b>1314496</b>
Cheltuieli cu salariile	1342809	1222496	1716480	1268496	2146369	1314496

Alte cheltuieli de personal	0	0	0	0	0	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 2015 - 2017 este următoarea :

- anul 2015: 54,22% prevăzut și 54,28% realizat
- anul 2016: 56,54% prevăzut și 57,67% realizat
- anul 2017: 61,52% prevăzut și 60,45% realizat.

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

Categorie de cheltuială	2015		2016		2017	
	Realizat	Contractul de management	Realizat	Contractul de management	Realizat	Contractul de management
<b>Cheltuieli cu bunuri și servicii</b>	451987	447760	438457	484000	379688	515000
Cheltuieli pentru programe, după cum urmează:	451987	447760	438457	484000	379688	515000
Cheltuieli cu programul de cercetare documentare	62929	92000	90007	93000	36942	110000
Cheltuieli cu programul editorial	129760	70000	55799	81000	0	87000
Cheltuieli cu programul de activități culturale (expozitii,	259298	285760	292651	310000	342746	318000

simpozioane, colocvii, etc.)						
---------------------------------	--	--	--	--	--	--

Din analiza comparativă a cifrelor din din tabelul de mai sus rezultă concluzia ca în perioada 2015- 2017 s-a realizat încadrarea în plafonul bugetar a programelor culturale.

c) analiza cheltuielilor de capital

Categorie de cheltuială	2015		2016		2017	
	Realizat	Contractul de management	Realizat	Contractul de management	Realizat	Contractul de management
<b>Cheltuieli de capital</b>	<b>70000</b>	<b>70000</b>	<b>139000</b>	<b>67000</b>	<b>100968</b>	<b>72000</b>
Cheltuieli de capital	<b>70000</b>	<b>70000</b>	<b>139000</b>	<b>67000</b>	<b>100968</b>	<b>72000</b>

**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 2015-2017)	Devizul realizat (Total perioada 2015-2017)	Observatii, concluzii
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Programul de cercetare documentare	204000	189878	+14122
				suma economisită din programul de cercetare documentare (săpături arheologice și cercetare de

				teren)
	2015	65000	62929	+2071
	2016	97000	90007	+6993
	2017	42000	36942	+5058
2	Programul editorial	186000	185559	+441
				suma economisită din programul editorial (tipărirea revistelor și anuarelor instituției)
	2015	130000	129760	+240
	2016	56000	55799	+201
	2017	0	0	0
3	Programul de activități culturale (expoziții, simpozioane, colocvii)	927000	894695	+32305
				suma economisită din organizarea de activități culturale aferente perioadei 2015 - 2017
	2015	275000	259298	+15702
	2016	295000	292651	+2349
	2017	357000	342746	+14254
4	Programul de achiziții bunuri	110000	109320	+680

	culturale			suma economisită la achiziția de bunuri de patrimoniu culturale aferentă anului 2017
	2015	70000	70000	0
	2016	10000	10000	0
	2017	30000	29320	+680

Anul 2017

<b>Nr crt</b>	<b>Programul</b>	<b>Tip proiect</b>	<b>Denumire proiect</b>	<b>Deviz estimativ</b>	<b>Deviz realizat</b>	<b>Obs.</b>
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
1.	<b>Program editorial</b>	Mare	Album Biserici gotice din nordul Transilvaniei (rezervă)			nebugetat
			Volum - "Liviu Rebreanu", ediție anastatică	20.000	19.948.95	
			Catalog simpozioane ArtFORest (2015-2016)			nebugetat
			Geschichte der Stadt Bistritz in Siebenbürgen (rezervă)			nebugetat
		Mediu	Revista Bistriței, vol.XXX	7.000	6.993	
			Studii și cercetări, Ser. Geology-Geography, Ser Biology nr.20			nebugetat
			Transilvania de nord în sec.IV-VII/Seria Historica vol.23 (rezervă)			nebugetat
			Arhiva Someșană vol.XV/ (rezervă)			nebugetat

			Colonelul Liviu Rusu - Memorii (rezervă)			nebugetat
			Colecția de azulejos - Lucian Blaga (rezervă)			nebugetat
			Catalog de colecție cu motive tradiționale românești (rezervă)			nebugetat
			Ofrande pentru zei (rezervă)			nebugetat
			Agenda culturală 2017 (rezervă)			nebugetat
			Catalog de promovare - Limes. Granița romană pe teritoriul județului Bistrița- Năsăud (rezervă)			nebugetat
		Mic	Pliante secția de etnografie (rezervă)			nebugetat
2.	<b>Program de activități culturale</b>	Mic	Ziua Centrului German			nebugetat
			Târgul de Paști (Ostermarkt)			
			Ziua României	x	x	Realizare decembrie
			Ziua Unității Germane	300		Realizat fără bani
			Ziua Holocaustului	x	x	Realizat fără bani
			Școala Altfel - I. Atelier Culoarea tradiției	1000	682,59	
			Atelier de creație - Cu drag de Dragobete	300	299,34	
			Atelier de creație - Te iubesc, mama!	300	299,05	
			Proiect Școala altfel - Bucătăria antică	1200	1154,30	
			Atelier de creație - Este ziua ta!	200	197,66	
			Bistrița Medievală	x	x	Realizat
			Expoziție documentară "Dumitru Nistor - un marinar Năsăudean prizonier în Japonia în Primul Război Mondial"	2.000	484,33	



			„Formă și dialog” – Conceptul de formă în sculptura contemporană	1.500	1210	
			„Formă și dialog” – Cămașa, ed.III	1.600	2.018	
			Expoziție - Obiecte purțătoare	5.400	4.733,50	
			Școala altfel - Atelier - A fost odată dincolo de poveste	900	895,27	
			Salon de minerale, fosile și geme	1.000	392,00	
			Proiect - Școala de vară - Trei generații	700	585,94	
			Expoziție de carte religioasă (rezervă)			nebugetat
			Expoziție de pictură - Muntele (rezervă)			nebugetat
			Expoziția de ceramică și sticlă - AMBIENTALA (rezervă)			nebugetat
			Expoziție "Forme în sticlă" (rezervă)			nebugetat
			Proiect Școala altfel - Atelier de creație, pictură, desen, colaj, ornamente și origami inspirate din decorul tradițional (rezervă)			nebugetată
		Mediu	Interferențe, confruntări și coeziune comunitară în Câmpia Transilvaniei (rezervă)			nebugetat
			Expoziție permanentă, Argintarii Transilvaniei (rezervă)			nebugetat
			Campanie de cercetare și digitizare documente - Viața în localitățile miniere. Tradiție și trai cotidian (rezervă)	3200	2287,93	
			MARI CLASICI: Liviu Rebreanu, film documentar	10.000	10.000	

		Sesiune de comunicări științifice a muzeului Năsăud	6.500	5.489,12	
		Expoziție pictură ALZIAR	3.000	-	nererealizat
		Expoziție de pictură - Delia Velescu	2.500	2.400	
		Expoziție Bistrița tereziană în imagini și documente	4.000	x	realizare
		Expoziție de pictură Vladimir Șetran	5.000		
		Sesiune de comunicări științifice - științele naturii	3.000	2.960	
		Proiect cultural - Muzeul în cetate	4.300	4.126,40	
		Expoziție temporară itinerantă Limes-ul roman	2.500	2.498,03	
		Expoziție - Tezaurul Episcopiei Tulcii	5.000	5025,08	
		Expoziție - Tezaur Bănățean	5.000	5.202,41	
		Expoziție de tapițerie - Daniela Frumușeanu	8.000	2.159,13	
		Expoziție Carol Pleșa	5.000	4.878,44	
		Expoziție de pictură Vioara Dinu	5.000	4.999,17	
		Expoziție de pictură, Masteranzi/doctoranzi	6.300	6.309,30	
		Expoziție pictură - Scurt circuit	5.200	5.184,11	
		Expoziție temporară - Prelucrarea bronzului în Preistorie pe meleaguri bistrițene	6.300	6.266,20	
		Expoziție - Mobilier românesc pentru copii	3.000	1.463,73	
		Proiect - Tabăra de cercetare restaurare-conservare piese metal (rezervă)			nebugetat

			Proiect de cercetare - Centenarul Unirii, Investigații de arhivă - Colocviu Sfârșit și început de veac (rezervă)			nebugetat
			Expoziție de pictură - Mihai Cheoaru (rezervă)			nebugetat
			Expoziție temporară itinerantă - Transilvania mea (rezervă)			nebugetată
			Expoziție - Peisaje și portrete din Arcalia, autor Vasile Mureșan (rezervă)			nebugetată
			Workshop - Petiționarismul de expresie latină în Transilvania tereziană (rezervă)			nebugetată
			Analize mineralogice-petrografice, difractometrie de raze x, granulometrie (rezervă)			nebugetată
			Proiect - DEBUT 2017 (rezervă)			nebugetată
			Expoziție de ceramică RAKU (rezervă)			nebugetată
			Expoziție de pictură în colaborare cu Centrul de cercetare, documentare și promovare "Constantin Brâncuși" Târgu Jiu (rezervă)			nebugetată
			60 de ani de la înființarea Muzeului "Cuibul Visurilor" Maieru (rezervă)			nebugetată
			Sânzâienele la Maieru-expoziție de fotografii (rezervă)			nebugetată
			Expoziție - Istoria Mineritului la Rodna			nebugetată

		Mare	„ARTFOREST” – Andezit 2015 – simpozion, ediția XXVII, Corten 2017	35.800	32.581,61	
			Deschidere oficială - Muzeul Bistrița	75.000	65.849,48	
			Serbările Bistriței Medievale	16.000	15.955	
			Crăciun în Bistrița- Năsăud, ediția a V - a (rezervă)	51.800	82.051,28	
			Eco Fest Tour - Festival Internațional de film ecologist	23.000	21.310	
			Proiect - Repere spirituale și culturale în județul Bistrița- Năsăud	27.000	26.952,12	
			Tabăra de grafică (rezervă)	19.200	13.440,36	
			Proiect cultural, Luther 2017 - 500 de ani de Reformă (rezervă)			nebugetat
			Expoziție de pictură "MOVING" Van Gogh			nebugetat
3.	<b>Program de achiziții</b>	Mare	Achiziții bunuri muzeale	30.000	29.320	
4.	<b>Program de Cercetare - Documentare</b>	Mare	Șantier arheologic Fântânele (necropola celtică) (rezervă)			nebugetat
			Efectuarea de cercetări de suprafață și cartarea GPS a unor situri arheologice (rezerva)	10.000	10.000	
		Mediu	Șantier arheologic Sălcuța (rezervă)	5.000	-	
			Șantier arheologic Turnurile romane de pe aliniamentul Ciceu- Poieni - Zagra) (rezervă)			nebugetat

			Şantier arheologic Bretea (com.Şieu Odorhei) (rezervă)			nebugetat
			Sondaj arheologic Rusu Bârgăului (rezervă)			nebugetat
		Mic	Şantier arheologic Floreşti (rezervă)			nebugetat
			<b>Total:</b>	<b>429.000</b>	<b>409.008,33</b>	

### 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 vânzărilor biletelor, pe tipuri de tarife, precum și ponderea din totalul veniturilor proprii realizate în perioada 2015 -2017:

An	2015	2016	2017
<b>Total venituri</b>	69929	44097	70608
Vânzări bilete / din care tarif întreg /	43515 12629	25226 7316	57376 16652
% din total venituri	62,23%	57,21%	81,26%

Se observă ca ponderea veniturilor din vânzarea biletelor a crescut pe parcursul perioadei analizate. Aceasta se datorează creșterii numărului de vizitatori plătitori, tariful practicat fiind pentru pretul întreg 4 lei și prețul redus de 2 lei.

Ponderea mai mare a vizitatorilor sunt elevi în raport cu cea a vizitatorilor adulți este dată și de numărul mai mare de bilete cu tarif redus vândute în perioada analizată, respectiv 2015-2017.

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 2015 -2017:

<b>An</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Total venituri</b>	69929	44097	70608
contracte de diagnostic supraveghere, descărcare arheologică	5000	10720	6960
% din total venituri	7,15%	24,31%	9,86%
alte venituri (taxe foto, închiriere spațiu expozițional, ceramică, artizanat)	21414	8151	6272
% din total venituri	30,62	18,48%	8,88%

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, vânzări ceramică, artizanat, plante și publicații proprii.

### **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 consignație 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:**

<b>An</b>	<b>Buget total cheltuieli</b>	<b>Cheltuieli de personal</b>	<b>Pondere</b>
<b>2015</b>	2547000	1342809	52,7212%
<b>2016</b>	3118000	1716480	55,0507%
<b>2017</b>	3919000	2146720	54,7772%

În perioada anilor 2015 – 2017 se constată că ponderea cheltuielilor de personal din totalul bugetului de venituri și cheltuieli este cuprinsă între 52% - 55%. Procentual, ponderea acestei sume a crescut în perioada 2015- 2016 și a scăzut în perioada 2016 – 2017 datorită creșterii bugetului total de venituri și cheltuieli. În mod real suma alocată cheltuielilor de personal a crescut în 2016 cu peste 382.000 lei față de 2015 (21,67%) și cu 648.000 lei în anul 2017 față de 2016 (26,88%), creșterea fiind datorată majorărilor salariale conform Ordonanței nr.2/06.01.2015

privind modificarea unor măsuri fiscal- bugetare; a Legii cadru nr.153 din 28.06.2017 din 28.06.2017 privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice tinându-se cont de acordarea gradațiilor pentru vechime în muncă, a indemnizațiilor de delegare 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;**

<b>An</b>	<b>Buget total cheltuieli</b>	<b>Cheltuieli de capital</b>	<b>Pondere</b>
<b>2015</b>	2547000	70000	2,7483%
<b>2016</b>	3118000	139000	4,4580%
<b>2017</b>	3919000	100968	2,5764%

În ceea ce privește cheltuielile de capital în perioada 2015 -2017 au fost achiziționate bunuri muzeale în sumă totală de 109.320 lei pentru secția de Istorie Arheologie , Istorie Naturală și Etnografie a Muzeului Bistrița.

În anul 2016 a fost dotat laboratorul de restaurare – conservare cu un aparat de curățare cu laser (ArtLight II Laser) în valoare de 129.000 lei, iar în anul 2017 a fost montat un sistem de irigații profesional amplasat sub nivelul solului, necesar întreținerii spațiului verde în sumă de 15.000 lei și a fost achiziționat un mijloc de transport - autoutilitară Dacia Dokker, care va fi utilizată la transportul bunurilor muzeale la expoziții în sumă de 56.648 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 2015 – 2017.

<b>An</b>	<b>Cheltuieli de personal</b>	<b>Cheltuieli din care subvenție</b>	<b>Pondere</b>
<b>2015</b>	1342809	1342809	100%
<b>2016</b>	1716480	1716480	100%
<b>2017</b>	2146720	2146720	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 2016 s-au înregistrat cheltuieli altele decât cele cu contractele de muncă cum ar fi cele cu desfășurare de zilieri, activități cu caracter ocazional, drepturile de autor, ponderea lor în cadrul raporturilor contractuale fiind de 3,35%.

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

An	2015	2016	2017
Cheltuieli pe beneficiar	S – 2404029	S – 2932310	S – 3480709
S (subvenții) + V (venituri) – C (cheltuieli de capital) / N (nr.de beneficiari)	V - 69929	V - 44097	V - 70608
	C - 70000	C - 10000	C - 100968
	N - 18900	N - 11950	N - 23072

#### a. din subvenție

An	2015	2016	2017
Cheltuieli pe beneficiar (din subvenție)	123,50	244,50	146,40

#### b. din venituri proprii

An	2015	2016	2017
Cheltuieli pe beneficiar (din venituri proprii)	3,7	3.7	3,00

Dimensiunea cheltuielilor pe beneficiar s-a produs în contextul creșterii numărului de beneficiari în perioada 2015 – 2017 corelat cu scăderea veniturilor proprii cu 63,05% în 2016 față de 2015, creșterea veniturilor proprii în anul 2017 față de anul 2016 cu 62,45% și a diminuării cheltuielilor de capital în anul 2016 față de anul 2015 și a majorării lor în anul 2017 față de anul 2015.

#### **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 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 de a conserva, cerceta, restaura, comunica, expune și promova un patrimoniu reprezentativ la nivelul județului aflat în administrare 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**

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 bună percepție a rolului muzeului în cadrul comunității;
- ✓ de creștere a gradului 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;
- ✓ de creștere a ponderii 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;
- ✓ de coordonare a activităților de cercetare, valorificare, evidență (inclusiv informatizată), clasare, conservare, restaurare și îmbogățire a patrimoniului, în conformitate cu prevederile legale în vigoare;
- ✓ de protejare a patrimoniului cultural mobil/imobil;

- ✓ să continue procesul de clasare a bunurilor culturale mobile la categoriile *Fond* și *Tezaur*;
- ✓ de atragerea de noi fonduri de finanțare pentru programele instituției;
- ✓ de inventarierea finală a tuturor bunurilor din patrimoniul mobil;
- ✓ să îndeplinească sarcinile care îi revin, conform legislației în vigoare, în calitate de muzeu județean;

## **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.

Am avut expoziții în spații cu destinație expozițională, în galerii sau săli de expoziție, dar și în zone stradale, Piața Bisericii Evanghelice Bistrița, Piața Ștefan cel Mare din Chișinău, piațeta muzeului din curtea interioară ceea ce, evident, a contribuit la creșterea numărului și diversificarea categoriilor de beneficiari și a imaginii muzeului atât prin genul acesta de acțiuni cât și prin activități gen "Muzeul vine la tine" în care specialiștii muzeului au mers în școli cu activități tematice și interactive.

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.

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 lovitură cu o expoziție temporară versus cercetare științifică.

Schimbarile ce apar în concepția despre managementul strategic sunt legate de viziunea în schimbare despre om, despre munca și despre societate.

Muzeul este o instituție permanentă, aflată în serviciul societății și al dezvoltării sale, deschisă publicului și care face cercetări cu privire la mărturiile materiale legate de om și de mediul său, le achiziționează, le conservă, și, mai ales, le expune, în scopul studiului, al educației și al delectării. Astfel, 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 extraculturale, 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 potențial 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, tezaurizează 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.

În ceea ce privește publicul, Complexul Muzeal Bistrița-Năsăud are o misiune specifică și care include scopuri la nivel educativ, cultural, dar și de cercetare științifică. Îndeplinirea acestor roluri se face prin oferirea către public, în totalitatea sa sau pe categorii precis delimitate, a unor produse/servicii specifice. 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.

Din analiza factorilor care privesc mediul intern în asociere cu mediul extern se constată că viitorul instituției stă sub semnul unor schimbări majore pe linie tehnologică, administrativă, legislativă, economică, care pot genera la rândul lor schimbări în comportamentul beneficiarilor în raportul lor cu muzeul, ceea ce implică va duce la regândirea, reorganizarea unor servicii și a politicii de dezvoltare.

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 muzeului 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 muzeului 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. În urma derulării campaniei privind obiectivele menționate mai sus se dorește creșterea vânzărilor cu 30-50% și îmbunătățirea permanentă a imaginii muzeului.

### **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 2015-2017 s-au folosit diverse medii tradiționale de comunicare apelându-se și la câteva dintre mediile de comunicare specifice marketingului direct. Pentru ca promovarea să fie 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 achiziționarea unor exponate cât mai rare și unice din punct de vedere al importanței istorice și culturale (Secția de Științele Naturii);
- 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 Brukenthal din Sibiu, Muzeul Satului Bănățean din Timișoara, Muzeul Național de Istorie a Transilvaniei, Cluj-Napoca, Muzeul Național "Astra" Sibiu).

Acest lucru a fost benefic și pentru o îmbunătățire și schimbare a mentalității beneficiarului (publicului).

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;
- 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**

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 publicului 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.

În același timp vizita la muzeu a fost transformată într-o experiență reală.

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

Programele propuse pentru perioada de management 2018-2021, sunt cele patru programe deja consacrate ale instituției în concordanță cu misiunea și obiectivele muzeului și sunt:

**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 muzeografilor 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.

Prin proiectele desfășurate în cadrul acestui program se dorește creșterea și diversificarea numărului de vizitatori ai muzeului, educația publicului, în special al celui tânăr, ca viitori consumatori de artă muzeală. În societatea contemporană se conturează tot mai mult rolul muzeelor ca medii în care procesul de învățare este stimulat eficient, facilitând asimilarea de cunoștințe noi și completarea informațiilor primite de elevi în cadrul școlii prin contactul direct cu obiectele de patrimoniu.

Educația muzeală evidențiază potențialul formator al operei de artă și capacitatea sa extraordinară de a stimula deopotrivă sensibilitatea și intelectul.

În condițiile în care dezvoltarea instituției va permite pentru anii următori voi solicita ordonatorului principal de credite aprobarea unui al cincilea program intitulat - **Program de pedagogie muzeală**, un program dedicat în exclusivitate tinerilor 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.

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

<b>Nr crt</b>	<b>Program</b>	<b>Denumire proiect</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>1.</b>	<b>Program editorial</b>	Ghidul muzeului	x			
		Arhiva Someșană	x	x	x	x
		Studii și cercetări Ser.Geology- Geography, Ser.Biology	x	x	x	x
		Revista Bistriței vol.XXXI Marea Unire	x	x	x	x
		Perioada timpurie și mijlocie a primei epoci a fierului în bazinul Someșului Mare (1000-700 c Chr.)	x			
		Istoria Domus Bistriciensis, sec.XVIII	x			
		Arhiva Someșană	x	x	x	x
		Colonelul Liviu Rusu, participant la Marea Adunare Națională de la Alba Iulia - Memorii	x			
		Concrețiuni grezoase din România: de la știință la exuberanța formeii	x			
		Ofrande pentru zei. Despre o comunitate aparținând Bronzului Mijlociu de la Bistrița - Dealul Târgului	x			
		Bistrița și Marea Unire	x			
Catalog ArtForest 2018	x					

		Catalog de Azulejos - Lucian Blaga	x			
<b>2.</b>	<b>Program cercetare - documentare</b>	Săpături arheologice la Turnul roman Perișor		x	x	x
		Sondaj arheologic Bretea (com.Șieu Odorhei)		x	x	x
		Sondaj arheologic Simionești (com.Budacu de Jos)		x	x	x
		Șantier arheologic Fântânele (necropolă celtică și scitică)		x	x	x
		Săpături arheologice Ilișua		x	x	x
		Șantier arheologic Nimigea de Sus		x	x	x
		Șantier arheologic Ilișua		x	x	x
		Efectuarea de cercetări de suprafață și cartarea (GPS) unor situri arheologice		x	x	x
<b>3.</b>	<b>Program activități culturale</b>	Proiect - Debut	x	x	x	x
		Proiect educațional - "Muzeul vine la tine"	x	x	x	x
		Săptămâna muzeelor	x	x	x	x
		Salon minerale, gemeni și fosile	x	x	x	x
		"Ambientala" (expoziție de ceramică – sticlă)	x	x	x	x

	Expoziția - "Ateliere ceramice din Dacia și Moesia Inferior"	x			
	Proiect expozițional - "Minunata lume nouă - Case ale migranților români"	x			
	Expoziție - "Eroi bistrițeni în Marele Război 1914-1918"	x			
	Expoziție interactivă de fotografie cu tematică arheologică - "Foto Limes"	x			
	Expoziție de machete - "Războaiele dacoromane în miniatură"	x			
	Proiect educațional - "Săptămâna bucătăriei romane"	x			
	Expoziție temporară - "Fast românesc"	x			
	Sesiune anuală de comunicări științifice	x	x	x	x
	Expoziție temporară de port popular - "Zadia"	x			
	Expoziție temporară - "Comunitățile romilor"	x			
	Workshop și expoziție foto - documentară - "Intelectuali bistrițeni și năsăudeni: însemnări, articole și memorii"	x			

	despre evenimentele anului 1918"				
	Proiect – Presă, publicații și memoralistică în Bistrița în prima jumătate a secolului XX – expoziție cu caracter temporar	x			
	Ziua Centrului German	x	x	x	x
	Proiect educațional - Școala altfel - "A fost odată dicolo de poveste...motive decorative populare"	x			
	Târgul mărtisorului	x			
	Ostermarkt	x			
	Ziua copilului	x			
	Ziua Unității Germane	x			
	Ziua Holocaustului (prelegere și expoziție tematică)	x			
	Târgul Meșteșugarilor	x			
	Proiect - Tabăra de restaurare patrimoniu cu expoziție temporară	x			
	Atelier - Școala altfel - Culoarea tradiției	x			
	Școala de vară - "Atelier de broderie"	x			
	Expoziție temporară - "Copiii în fotografia veche"	x			

	Sesiunea de comunicări științifice a muzeului Năsăud	x	x	x	x
	"Decembrie 1948 - Portrete ale Marii Uniri" (8 filme documentare)	x			
	Serbările Bistriței Medievale	x	x	x	x
	Proiect cultural – Crăciun în Bistrița-Năsăud	x	x	x	x
	Expoziție de obiect și carte - Făuritorii Unirii	x			
	Expoziție foto-documentară - "Mărturii ale Unirii din 1918"	x			
	Colocviu - "Generația Marii Uniri - atitudini"	x			
	Expoziție de artă contemporană - "Barroch" Mihai Lassel	x			
	Expoziție de pictură – Gloria Oprisa	x			
	Expoziție de pictură Ioan Sbârciu	x			
	Expoziție de pictură, artă contemporană - UNITY	x			
	Expoziție de artă contemporană - LUNA DE MIERE	x			
	Expoziție de artă contemporană	x			

	Constantin Cioc				
	Proiect interactiv (workshop) - Tabăra de textile	x			
	Expoziție de pictură, artă contemporană - Marin Gherasim	x			
	Tabăra de grafică - Norbert Thomae	x			
	Expoziție de icoane - "Ferestrele cerului"	x			
	Expoziție de grafică - "Imersie optică" - Andrei Popa	x			
	Expoziție de pictură, artă contemporană - Corneliu Drăgan	x			
	Expoziție de pictură - "Colonia"	x			
	Proiect - "Apa este viață"	x			
	Proiect - "Pământul, casa noastră"	x			
	Proiect - În lumea animalelor	x			
	Crăciunul și sărbătorile de iarnă	x			
	Expoziție de pictură și obiect - Vasile Rață	x			
	Expoziție foto-documentară - Peisaj natural și habitat uman în nord-estul	x			

	Transilvaniei				
	ArtFORest - ediția XXVIII - Landart, pictură	x	x	x	x
	"Formă și Dialog - "Conceptul de formă în sculptură contemporană"	x	x	x	x
	Formă și Dialog - "Obiecte purtătoare de mai bine" Film documentar de artă și concert cameral	x			
	Formă și Dialog - "Forme în sticle"	x			
	Formă și Dialog - Expoziție retrospectivă de pictură: Adrian Chira	x			
	Expoziție - "Conceptul de formă în sculptură contemporană"	x			
	Expoziție - Peisajul în pictură - Ileana Antonu	x			
	Expoziție - "Cămașa" ediția a IV-a (Teodor Moraru, Suzana Fântânanu, Florin Ciobotaru)	x			
	Expoziție temporară documentară - "Năsăudeni și Marea Unire"	x			
	Expoziție temporară -	x			



		artă plastică				
		Expoziție temporară - "Cămașa țărănească în colecțiile Muzeului Grăniceresc Năsăudean"	x			
		Expoziție temporară - "Istoria Mineritului la Rodna"	x			
		Expoziție de pictură - Florea Gușă	x			
		Proiect - Sânzâiene măierene	x			
		Ziua Rebreanu. Războiul și Marea Unire în opera lui Rebreanu	x			
		100 de ani de la moartea lui George Coșbuc - "Cinstindu-l pe Coșbuc"	x			
<b>4.</b>	<b>Program achiziții bunuri muzeale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• despăgubire tezaur</li> <li>• achiziții bunuri muzeale</li> </ul>	x	x	x	x

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

În contextul concurențial s-a observat de-a lungul anilor o tendință de multiplicare a programelor de educație culturală oferite de organizații diverse sau freelanceri, care concurează cu oferta muzeelor. Cu toate că în multe cazuri oferta acestor organizații nu este la un nivel de calitate culturală și educațională foarte ridicat, sesizăm existența unui segment de public în creștere care este tot mai exigent și selectiv cu oferta; în acest context și Muzeul va trebui să devină mai activ în accesarea de finanțări și crearea de activități educative de calitate, pornind de la nevoile educaționale ale pieței. Anul 2018 este și anul Marii Uniri dar și Anul european al patrimoniului, iar anul 2019 va fi anul în care România va prelua președenția Uniunii Europene, cu siguranță aceste momente și altele vor marca și o

serie de activități la nivelul muzeului despre care putem doar sugera inițiative la această oră.

Obiectivul Anului european al patrimoniului cultural este de a încuraja cât mai multe persoane să descopere și să aprecieze patrimoniul cultural al Europei și de a consolida sentimentul de apartenență la un spațiu european comun. Sloganul Anului este Patrimoniul nostru: la confluența dintre trecut și viitor<sup>7</sup>.

Anul 2018 va fi marcat de o serie de inițiative și evenimente care vor avea loc în toată Europa, pentru a le permite cetățenilor să se implice și să se apropie mai mult de patrimoniul lor cultural. Patrimoniul cultural ne modelează personalitatea și viața de zi cu zi. El face parte integrantă din orașele, peisajele și siturile arheologice ale Europei. Nu îl întâlnim doar în literatură, în artă sau în obiecte, ci și în meșteșugurile pe care le-am moștenit de la străbunii noștri, în poveștile pe care le spunem copiilor noștri, în mâncarea de care ne bucurăm împreună, în filmele pe care le vedem și în care ne recunoaștem.

## **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**

<b>Nr.c rt.</b>	<b>Categorii</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>	<b>(6)</b>
<b>1</b>	<b>TOTAL VENITURI, din care:</b>	<b>4565000</b>	<b>4901000</b>	<b>5494000</b>	<b>5518000</b>
	<b>1.a. venituri proprii, din care</b>	50000	65000	70000	75000
	1.a.1. venituri din activitatea de bază	35000	45000	48000	50000
	1.a.2. surse atrase				
	1.a.3. alte venituri proprii	15000	20000	22000	25000
	<b>1.b. subvenții/alocații</b>	4515000	4836000	5424000	5443000
	<b>1.c. alte cheltuieli</b>	0	0	0	0
<b>2</b>	<b>TOTAL CHELTUIELI, din care:</b>	<b>4565000</b>	<b>4901000</b>	<b>5494000</b>	<b>5518000</b>
	<b>2.a. Cheltuieli de personal, din care:</b>	2892000	3512000	4060000	4605000
	2.a.1. cheltuieli cu salariile	2898000	3512000	4060000	4605000
	2.a.2. Alte cheltuieli de personal	0	0	0	0
	<b>2.b. Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care:</b>	<b>1265000</b>	<b>1289000</b>	<b>1334000</b>	<b>813000</b>
	2.b.1. Cheltuieli pentru proiecte	455000	470000	490000	500000
	2.b.2. Cheltuieli cu colaboratorii	0	0	0	0
	2.b.3. Cheltuieli pentru reparații curente	135000	110000	100000	90000
	2.b.4. Cheltuieli de întreținere	533000	560000	588000	60000
	2.b.5. Alte cheltuieli cu bunuri și servicii	142000	149000	156000	163000
	<b>2.c. Cheltuieli de capital</b>	<b>408000</b>	<b>100000</b>	<b>100000</b>	<b>100000</b>

<sup>7</sup> [https://europa.eu/cultural-heritage/about\\_ro](https://europa.eu/cultural-heritage/about_ro)

Previziunea asupra bugetului de venituri și cheltuieli având în vedere informațiile oferite în caietul de obiective, propunerile de buget pentru anul 2018 și estimările anilor 2019-2021.

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 2018-2021. În anul 2018 pentru proiecția cheltuielilor de personal au fost luate în calcul salariile pentru un număr de 76 salariați din totalul de 79 aprobat prin Hotărârea Consiliului Județean Bistrița – Năsăud nr.126/31.08.2017 privind aprobarea organigramei și a statului de funcții.

Cheltuielile privind bunurile și serviciile au fost fundamentate în prețuri curente și cu indicatorii activităților prognozate a se realiza în perioada 2018-2021 la care se adaugă cheltuielile de întreținere și funcționare.

Programul de investiții răspunde necesităților desfășurării în bune condiții a funcțiilor muzeului. Pentru anul 2018 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**

<b>Număr estimat de beneficiari</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
la sediu	26.000	28.000	30.000	32.000

### **F.2.2. în afara sediului**

<b>Număr estimat de beneficiari</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
în afara sediului	27.000	29.000	30.000	32.000

### 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)
<b>Primul an de management - 2018</b>					
1.	<b>Programul Editorial - Studii și cercetări</b>	Programul prin care instituția valorifică științific cercetarea și comunicarea interdisciplinară specifică	11	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revista Bistriței, vol.XXXI: 6.500 lei;</li> <li>• Ghidul muzeului: 21.500 lei;</li> <li>• Arhiva Someșană, vol.XV: 5.000 lei;</li> <li>• Colonel Liviu Rusu, "Memorii": 6.000 lei;</li> <li>• Concrețiuni grezoase din România: de la știință la exuberanța formei: 3.500 lei</li> <li>• Perioada timpurie și mijlocie a primei epoci a fierului în bazinul Someșului Mare (1000-700 a</li> </ul>	112.000

				<p>Chr.: 8.000 lei</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Istoria Domus Bistriciensis, sec.XVIII: 8.000 lei</li> <li>• Bistrița și Marea Unire: 15.000 lei</li> <li>• Catalog Colecția de Azulejo - Lucian Blaga: 15.000 lei;</li> <li>• Ofrande pentru zei: 8.500 lei;</li> <li>• Catalog ArtForest: 15.000 lei</li> </ul>	
2.	<b>Program de cercetare</b>	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"> <li>• Săpături arheologice Ilișua : 25.000 lei - rezervă</li> <li>• Șantier arheologic Fântânele (necropola celtică și scitică): 20.000 lei- rezervă</li> <li>• Săpături arheologice la Turnul roman Perișor : 11.000 lei - rezervă</li> <li>• Șantier arheologic în necropola celtică de la Sălcuța(com.Sânmiхайu de Câmpie): 12.000 lei - rezervă</li> <li>• Șantier arheologic</li> </ul>	0

				<p>Bretea (com.Șieu Ordorhei: 6000 lei - rezervă</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sondaj arheologic Simionești</li> </ul> <p>(com.Budacu de Jos): 4.500 lei - rezervă</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analize mineralogice-petrografice, difractometrie de raze X, granulometrie - "Material ceramic de epocă romană din situat arheologic Ilișua: 2.500 lei - rezervă</li> <li>• Efectuarea de cercetări de suprafață și cartarea (GPS) a unor situri arheologice: 30.000 lei - rezervă</li> </ul> <p><i>Programul de cercetare pentru anul acesta este în rezervă urmând a solicita finanțare la rectificarea bugetară.</i></p>	
3.	<b>Programul cultural - Acțiuni culturale. Expoziții, Simpozioane,</b>	Programul care dă consistență și dinamică activității muzeului, este adresat unui public mai larg datorită		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziua Centrului German: 600 lei</li> <li>• Ostermarkt: 0 lei</li> <li>• Ziua copilului: 300 lei</li> <li>• Ziua Unității</li> </ul>	343.000

	<b>Colocvii</b>	etalării și itinerării de expoziții de diverse genuri creând astfel atractivitate și vizibilitate instituției		<p>Germane: 400 lei</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziua Holocaustului (prelegere și expoziție tematică): 400 lei</li> <li>• Crăciunul și sărbătorile de iarnă: 500 lei</li> <li>• "Decembrie 1948 - Portrete ale Marii Uniri" (8 filme documentare) – noiembrie 2018 - 10.000</li> <li>Expoziția - "Ateliere ceramice din Dacia și Moesia Inferior"- dec.2018 – 2.900 lei</li> <li>• Proiect expozițional - "Minunata lume nouă - Case ale migrantilor români" – aprilie-mai 2018 - 4.000 lei</li> <li>• Expoziție - "Eroi bistrițeni în</li> </ul>	
--	-----------------	---	--	---	--

				<p>Marele Război 1914-1918"- mai 2018 - 2.000 lei</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expoziție temporară în care sunt prezentate rezultatul cercetărilor arheologice de la necropola celtică Sălcuța-iulie 2018 - 1.500 lei</li> <li>• Expoziție interactivă de fotografie cu tematică arheologică - "Foto Limes"- noiembrie-decembrie 2018 - 2.000 lei</li> <li>• Expoziție de machete - "Războaiele daco-romane în miniatură"-aprilie-mai 2018 - 1.800 lei</li> <li>• Proiect educațional -</li> </ul>	
--	--	--	--	--	--



				<p>"Muzeul vine la tine"- ianuarie-iunie 2018 - 1.200 lei</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proiect educațional - "Săptămâna bucătăriei romane"-iunie 2018 - 1.900 lei</li> <li>• Expoziție temporară - "Fast românesc"- iunie 2018 - 5.000 lei</li> <li>• Expoziție temporară de port popular - "Zadia"- noiembrie 2018 - 1.000 lei</li> <li>• Expoziție temporară - "Comunitățile romilor"- sept.2018 - 1.000 lei</li> <li>• Proiect educațional - Școala altfel - "A fost odată dicolo de</li> </ul>	
--	--	--	--	--	--

				<p>poveste...motive decorative populare" –mai 2018 - 900 lei</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Târgul mărtisorului – februarie- martie 2018 - 100 lei</li> <li>• Târgul Meșteșugarilor- mai 2018 - 500 lei</li> <li>• Proiect - Tabăra de restaurare patrimoniu cu expoziție temporară- mai- iunie 2018 - 4.500 lei</li> <li>• Atelier - Școala altfel - Culoarea tradiției – februarie- martie 2018 - 900 lei</li> <li>• Școala de vară - "Atelier de broderie"- iulie august 2018 - 700 lei</li> <li>• Expoziție temporară -</li> </ul>	
--	--	--	--	--	--

				<p>"Copiii în fotografia veche"- ianuarie-iunie 2018 - 8.300 lei</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expoziție de obiect și carte - Făuritorii Unirii-mai 2018 - 5.600 lei</li> <li>• Expoziție foto-documentară - "Mărturii ale Unirii din 1918"- aug.2018 - 7.000 lei</li> <li>• Colocviu - "Generația Marii Uniri - atitudini" – aprilie 2018 - 7.000 lei</li> <li>• Expoziție de artă contemporană - "Barroch" Mihai Lassel- 22 aprilie 2018 - 5.000 lei</li> <li>• Expoziție de pictură – Gloria Oprisa - 15 martie 2018 - 7.000 lei</li> <li>• Expoziție de</li> </ul>	
--	--	--	--	---	--

				<p>pictură Ioan Sbârciu- 19 aprilie 2018 - 6.000 lei</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expoziție de pictură, artă contemporană – UNITY- 11 mai 2018 - 8.000 lei</li> <li>• Expoziție de artă contemporană - LUNA DE MIERE - 22 iunie 2018 - 8.000 lei</li> <li>• Expoziție de artă contemporană Constantin Cioc - 28 iunie 2018 - 5.000 lei</li> <li>• Proiect interactiv (workshop) - Tabăra de textile – 9-19 iulie 2018 - 18.000 lei</li> <li>• Expoziție de pictură, artă contemporană - Marin Gherasim – 24 mai 2018 - 7.000 lei</li> <li>• Tabăra de grafică</li> </ul>	
--	--	--	--	--	--

				<p>- Norbert Thomae- 10-20 septembrie 2018 - 17.000 lei</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expoziție de icoane - "Ferestrele cerului"- 5 noiembrie 2018 - 8.000 lei</li> <li>• Expoziție de grafică - "Imersie optică" - Andrei Popa - 7-8 noiembrie 2018 - 7.000 lei</li> <li>• Expoziție de pictură – DEBUT - 22 noiembrie 2018 - 4.000 lei</li> <li>• Expoziție de pictură, artă contemporană - Corneliu Drăgan- 17 mai 2018 - 3.000 lei</li> <li>• Expoziție de pictură - "Colonia"- mai 2018 - 10.000 lei</li> </ul>	
--	--	--	--	---	--

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expoziție de pictură și obiect - Vasile Rață – iulie 2018 - 8.000 lei</li> <li>• Salonul de minerale, fosile și geme – iunie 2018 - 1.000 lei</li> <li>• Sesiune anuală de comunicări științifice – octombrie-noiembrie 2018 – 2.100 lei</li> <li>• Expoziție foto-documentară - Peisaj natural și habitat uman în nord-estul Transilvaniei – septembrie – octombrie 2018 - 2.400 lei</li> <li>• Proiect - "Apa este viață- martie 2018 - 700 lei</li> <li>• Proiect - "Pământul, casa noastră" – aprilie 2018 - 1.000 lei</li> </ul>	
--	--	--	--	--	--

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proiect - În lumea animalelor- octombrie 2018 - 800 lei</li> <li>• Proiect - Crăciun în Bistrița-Năsăud -decembrie 2018- 50.000 lei</li> <li>• Workshop și expoziție foto - documentară - "Intelectuali bistrițeni și năsăudeni: însemnări, articole și memorii despre evenimentele anului 1918"- septembrie- noiembrie 2018 - 2.000 lei</li> <li>• Expoziție temporară documentară - "Năsăudeni și Marea Unire"- octombrie 2018 - 3.000 lei</li> <li>• Expoziție temporară - artă</li> </ul>	
--	--	--	--	--	--

				<p>plastică – mai 2018 - 1.000 lei</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expoziție temporară - "Cămașa țăărănească în colecțiile Muzeului 1.000 lei</li> <li>• Lansare film - Mari clasici: George Coșbuc – mai 2018 - 0 lei</li> <li>• 100 de ani de la moartea lui George Coșbuc - "Cinstindu-l pe Coșbuc – 9 mai 2018 - 5.000 lei</li> <li>• „ARTFOREST” – simpozion ediția XXVIII- pictura, sculptura - Landart: august – septembrie 2018 - 43.000 lei</li> <li>• „Formă și dialog” – Conceptul de formă în sculptura</li> </ul>	
--	--	--	--	---	--



				<p>contemporană – an februarie 2018 - 2.100 lei</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Formă și dialog” - Expoziție "Obiecte purtătoare" - mai 2018 - 4.400 lei</li> <li>• „Formă și dialog” - Expoziție "Forme în sticlă" - iulie 2018 - 1.600 lei</li> <li>• „Formă și dialog” - Expoziție retrospectiva de pictura: Adrian Chira – octombrie 2018 - 10.000 lei</li> <li>• Atelier - "Mișcare și culoare - laboratoare de mișcare și artă vizuală pentru copii de toate felurile" 4 ediții /an – an 2018 - 20.000 lei</li> <li>• Expoziție - "Conceptul de formă în sculptură</li> </ul>	
--	--	--	--	---	--

				<p>contemporană" – an 2018 - 0 lei</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expoziție - Peisajul în pictură - Ileana Antonu– an 2018 - 0 lei</li> <li>• Expoziție - "Cămașa" ediția a IV-a (Teodor Moraru, Suzana Fântânaru, Florin Ciobotaru) - an 2018 - 0 lei</li> <li>• Expoziție - "Ceramica de Bârgău în comparație cu ceramica artiștilor- an 2018 - 0 lei</li> <li>• Expoziția de ceramică minumentală - Ione Cojocariu- an 2018 - 0 lei</li> <li>• Expoziție de fotografie și experiment ceramic la Domeniul artelor - Dosul Gârциului-</li> </ul>	
--	--	--	--	---	--

				<p>an 2018 - 0 lei</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expoziție - "Eternitatea în arta fotografică - peisaje și port popular"- an 2018- 0 lei</li> <li>• Expoziție de fotografie - Natalia Sitcai și Claudia Tache"- an 2018 - 0 lei</li> <li>• Expoziție de sculptură - "Absențe încercuite - Balans"- an 2018 - 0 lei</li> <li>• Simpozion internațional de sculptură - "Albastru"- an 2018 - 0 lei</li> <li>• Sânzâienele la Maieru, iunie 2018 - 5.000 lei</li> <li>• Ziua Rebreanu.Războiul și Marea Unire în opera lui</li> </ul>	
--	--	--	--	---	--

				<p>Rebreanu – noiembrie 2018 - 2.000 lei</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expoziție "Istoria Mineritului la Rodna"- iunie 2018 - 5.500 lei</li> <li>• Expoziție de pictură - Florea Gușă – octombrie 2018</li> </ul>	
4.	<b>Program de achiziții - Achiziții bunuri muzeale</b>	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"> <li>• achiziții bunuri muzeale: 250.000 lei</li> </ul>	250.000 lei
<b>Al doilea an de management - 2019</b>					

1.	<b>Programul Editorial - Studii și cercetări</b>	Programul prin care instituția valorifică științific cercetarea și comunicarea interdisciplinară specifică		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revista Bistriței, vol. XXXII</li> <li>• Arhiva Someșană, vol. XVI</li> <li>• Studii și cercetări, Ser. Geology-Geography, Ser. Biology</li> </ul> <p><i>Programul editorial se realizează și completează anual la solicitarea colectivului și aprobarea Consiliului științific.</i></p>	118.000
2.	<b>Program de cercetare</b>	Programul prin care cercetătorii, respectiv muzeografii 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"> <li>• Șantier arheologic - Turnurile romane de pe aliniamentul Ciceu-Poieni-Zagra;</li> <li>• Șantier arheologic Fântânele (necropola celtică și scitică);</li> <li>• Șantier arheologic Sălcuța;</li> <li>• Efectuarea de cercetări de suprafață și cartarea (GPS) a unor situri arheologice</li> </ul> <p><i>Programul de cercetare se realizează și completează anual la</i></p>	70.000

				<i>solicitarea colectivului și aprobarea Consiliului științific</i>	
3.	<b>Programul cultural - Acțiuni culturale. Expoziții, Simpozioane, Colocvii</b>	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"> <li>• Ziua Centrului German</li> <li>• Ostermarkt</li> <li>• Ziua Unității Germane</li> <li>• Ziua Holocaustului (prelegere și expoziție tematică)</li> <li>• Proiect educațional - "Muzeul vine la tine"</li> <li>• Proiect educațional - Școala altfel</li> <li>• Proiect - Tabăra de restaurare patrimoniu cu expoziție temporară- mai-iunie</li> <li>• Tabăra de grafică - Norbert Thomae</li> <li>• Expoziție de pictură – DEBUT</li> <li>• Salonul de minerale, fosile și</li> </ul>	352.000

				<p>geme</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesiune anuală de comunicări științifice –</li> <li>• Proiect - Crăciun în Bistrița-Năsăud - decembrie</li> <li>• „ARTFOREST” – simpozion</li> <li>• „Formă și dialog” – Conceptul de formă în sculptura contemporană</li> <li>• Sânzâienele la Maieru</li> <li>• Expoziție "Istoria Mineritului la Rodna"</li> </ul> <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.	<b>Program de achiziții - Achiziții bunuri</b>	Programul prin care instituția achiziționează de pe piață la prețuri		<ul style="list-style-type: none"> <li>• achiziții bunuri muzeale</li> </ul> <p><i>Programul este supus unor modificări anuale în urma</i></p>	100.000

	<b>muzeale</b>	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		<i>constituirii dosarelor de achiziții și a programului aprobat</i>	
<b>Al treilea an de management - 2020</b>					
1.	<b>Programul Editorial - Studii și cercetări</b>	Programul prin care instituția valorifică științific cercetarea și comunicarea interdisciplinară specifică		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revista Bistriței, vol. XXXIII;</li> <li>• Arhiva Someșană, vol. XVII;</li> <li>• Studii și cercetări, Ser. Geology-Geography, Ser. Biology</li> </ul> <p><i>Programul editorial se realizează și completează anual la solicitarea colectivului și aprobarea Consiliului științific</i></p>	124.000
2.	<b>Program de cercetare</b>	Programul prin care cercetătorii, respectiv muzeografilor		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Șantier arheologic - Turnurile romane de pe aliniamentul</li> </ul>	74.000



		secțiilor efectuează periegheze 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>Ciceu-Poieni-Zagra;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Șantier arheologic Fântânele (necropola celtică și scitică);</li> <li>• Șantier arheologic Sălcuța;</li> <li>• Efectuarea de cercetări de suprafață și cartarea (GPS) a unor situri arheologice</li> </ul> <p><i>Programul de cercetare se realizează și completează anual la solicitarea colectivului și aprobarea Consiliului științific</i></p>	
3.	<b>Programul cultural - Acțiuni culturale. Expoziții, Simpozioane, Colocvii</b>	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"> <li>• Ziua Centrului German</li> <li>• Ostermarkt:</li> <li>• Ziua Unității Germane</li> <li>• Ziua Holocaustului (prelegere și expoziție tematică)</li> <li>• Proiect educațional - "Muzeul vine la tine"</li> </ul>	366.000

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proiect educațional - Școala altfel</li> <li>• Proiect - Tabăra de restaurare patrimoniu cu expoziție temporară</li> <li>• Tabăra de grafică - Norbert Thomae</li> <li>• Expoziție de pictură – DEBUT</li> <li>• Salonul de minerale, fosile și geme</li> <li>• Sesiune anuală de comunicări științifice –</li> <li>• Proiect - Crăciun în Bistrița-Năsăud - decembrie</li> <li>• „ARTFOREST” – simpozion</li> <li>• „Formă și dialog” – Conceptul de formă în sculptura contemporană</li> <li>• Sânzâienele la Maieru</li> <li>• Expoziție "Istoria</li> </ul>	
--	--	--	--	--	--

				Mineritului la Rodna" <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>	
4.	<b>Program de achiziții - Achiziții bunuri muzeale</b>	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"> <li>• achiziții bunuri muzeale</li> </ul> <i>Programul este supus unor modificări anuale în urma constituirii dosarelor de achiziții și a programului aprobat</i>	100.000
<b>Al patrulea an de management - 2021</b>					
1.	<b>Programul Editorial -</b>	Programul prin care instituția valorifică		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revista Bistriței, vol. XXXIV;</li> </ul>	130.000

	<b>Studii și cercetări</b>	științific cercetarea și comunicarea interdisciplinară specifică		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arhiva Someșană, vol. XVIII</li> <li>• Studii și cercetări, Ser. Geology-Geography, Ser. Biology</li> </ul> <p><i>Programul editorial se realizează și completează anual la solicitarea colectivului și aprobarea Consiliului științific</i></p>	
2.	<b>Program de cercetare</b>	Programul prin care cercetătorii, respectiv muzeografii secțiilor efectuează periegheze 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"> <li>• Șantier arheologic - Turnurile romane de pe aliniamentul Ciceu-Poieni-Zagra;</li> <li>• Șantier arheologic Fântânele (necropola celtică și scitică);</li> <li>• Șantier arheologic Sălcuța;</li> <li>• Efectuarea de cercetări de suprafață și cartarea (GPS) a unor situri arheologice</li> </ul> <p><i>Programul de cercetare se realizează și completează anual la solicitarea colectivului și aprobarea Consiliului științific</i></p>	78.000

3.	<b>Programul cultural - Acțiuni culturale. Expoziții, Simpozioane, Colocvii</b>	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"> <li>• Ziua Centrului German</li> <li>• Ostermarkt:</li> <li>• Ziua Unității Germane</li> <li>• Ziua Holocaustului (prelegere și expoziție tematică)</li> <li>• Proiect educațional - "Muzeul vine la tine"</li> <li>• Proiect educațional - Școala altfel</li> <li>• Proiect - Tabăra de restaurare patrimoniu cu expoziție temporară</li> <li>• Tabăra de grafică - Norbert Thomae</li> <li>• Expoziție de pictură – DEBUT</li> <li>• Salonul de minerale, fosile și geme</li> <li>• Sesiune anuală de</li> </ul>	370.000
----	---	--	--	---	---------

				<p>comunicări științifice –</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proiect - Crăciun în Bistrița-Năsăud - decembrie</li> <li>• „ARTFOREST” – simpozion</li> <li>• „Formă și dialog” – Conceptul de formă în sculptura contemporană</li> <li>• Sânzâienele la Maieru</li> <li>• Expoziție "Istoria Mineritului la Rodna"</li> </ul> <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.	<b>Program de achiziții - Achiziții bunuri muzeale</b>	Programul prin care instituția achiziționează de pe piață la prețuri negociate în/sau prețurile pieței de		<ul style="list-style-type: none"> <li>• achiziții bunuri muzeale</li> </ul> <p><i>Programul este supus unor modificări anuale în urma constituirii dosarelor de achiziții și a programului aprobat</i></p>	100.000

		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			
--	--	---	--	--	--

Anexe