



ROMÂNIA
JUDEȚUL HARGHITA
CONSILIUL LOCAL AL MUNICIPIULUI
GHEORGHENI
[www. gheorgheni.ro](http://www.gheorgheni.ro)

HOTĂRÂREA nr.78/2019

privind aprobarea rezultatului final al concursului de proiecte de management organizat pentru ocuparea postului de manager la Muzeul „Tarisznyás Márton” din Gheorgheni, precum și a Proiectului de management câștigător

Consiliul Local al Municipiului Gheorgheni,

întrunit în ședința ordinară din data de 23 mai 2019;

Având în vedere:

- Expunerea de motive nr.5609/2019 a primarului municipiului Gheorgheni,
- Raportul de specialitate nr.5610/2019 al Compartimentului resurse umane și salarizare din cadrul aparatului de specialitate al primarului municipiului Gheorgheni;
- Procesul-verbal nr.5179/2019 al Comisiei de concurs, constituite prin Dispoziția Primarului nr.357/2019, în vederea încredințării managementului la Muzeul „Tarisznyás Márton” din Gheorgheni,
- HCL nr.21/2019, privind organizarea concursului de proiecte de management pentru ocuparea funcției de manager la Muzeul „Tarisznyás Márton” din Gheorgheni;
- rapoartele comisiilor de specialitate constituite din cadrul *Consiliului Local Gheorgheni*:
 - *Administrarea patrimoniului, buget, finanțe crearea surselor de venituri proprii;*
 - *Juridică, etică, administrație publică locală, respectarea libertăților cetățenești, menținerea ordinii publice, apărare;*
 - *Sănătate, cultură, protecție socială, culte, relații cu orașele înfrățite;*

În conformitate cu prevederile:

- art.20, alin.(5), art.22, alin.(1), art.34, alin.(2) din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr.189/2008, privind managementul instituțiilor publice de cultură, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinului M.C. nr. 2799/2015 pentru aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și desfășurare a concursului de proiecte de management, a Regulamentului-cadru de organizare și desfășurare a evaluării managementului, a modelului-cadru al caietului de obiective, a modelului-cadru al raportului de activitate, precum și a modelului-cadru al contractului de management – Anexele nr. 1 și 3
- Legii nr.311/2003 a muzeelor și a colecțiilor publice, cu modificările și completările ulterioare;

În temeiul prevederilor art.36 alin (2), lit. a), d), alin. (6), lit.a), pct.4 , art.63, alin. (7) și ale art.45 alin (1), și art.115 alin (1) lit.b) din Legea nr.215/2001 a administrației publice locale, republicată, cu modificările și completările ulterioare,

HOTĂRĂȘTE:

Art.1 – Se aprobă rezultatul final al concursului de proiecte de management organizat pentru ocuparea postului de manager al Muzeului „*Tarisznyás Márton*” din Gheorgheni, instituție publică de cultură aflată în subordinea Consiliului Local al Municipiului Gheorgheni. Domnul *Csergő Tibor-András*, câștigătorul concursului de proiecte de management, a obținut nota finală de 88,66, conform Procesului-verbal nr.5179/2019 al Comisiei de concurs.

Art.2 – Se aprobă *Proiectul de management* câștigător pentru Muzeul „*Tarisznyás Márton*” din Gheorgheni, prezentat de domnul *Csergő Tibor-András*, Anexă la prezenta hotărâre.

Art.3 – Durata pentru care se va încheia contractul de management cu domnul *Csergő Tibor-András* se stabilește pe o perioadă determinată de 4 (patru) ani.

Art.4 – În termen de 30 de zile lucrătoare de la data aducerii la cunoștință publică a rezultatului final al concursului, câștigătorul acestuia și primarul Municipiului Gheorgheni, vor negocia, pe baza Proiectului de management anexat, clauzele contractului de management.

Art.5 – Prezenta hotărâre se comunică:

- a) Prefectului, județul Harghita,
- b) primarului Municipiului Gheorgheni,
- c) *Compartimentului resurse umane și salarizare* din cadrul aparatului de specialitate al Primarului municipiului Gheorgheni
- d) domnului *Csergő Tibor-András* prin grija *Compartimentului resurse umane și salarizare*.

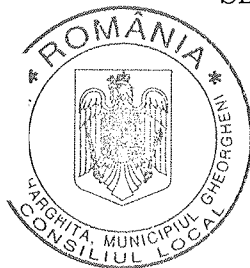
Gheorgheni, la data de 23 mai 2019

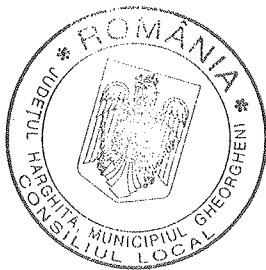
PREȘEDINTE DE ȘEDINȚĂ,

Sikó Gyula-Levente

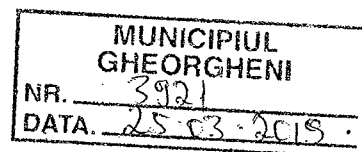
CONTRASEMNEAZĂ PENTRU LEGALITATE
SECRETARUL MUNICIPIULUI

Naau István





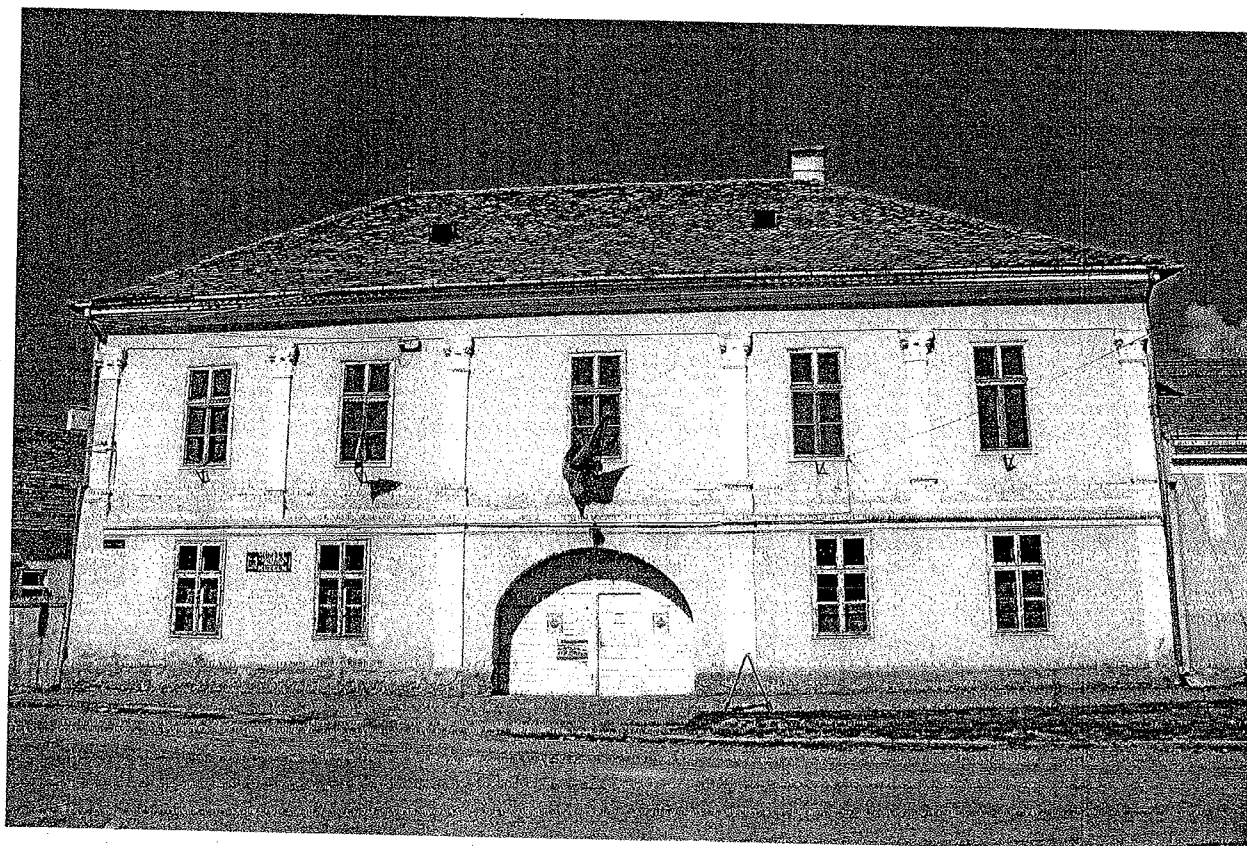
Anexă
la HCL nr. 78/2019

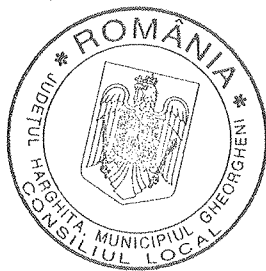


PROIECT DE MANAGEMENT

PENTRU MUZEUL TARISZNYÁS MÁRTON
DIN GHEORGHENI

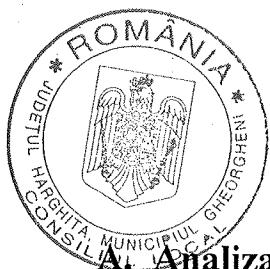
PERIOADA 2019 Iunie-2023 FEBRUARIE





CUPRINS

A. Analiza socioculturală în care își desfășoară activitatea Muzeul Tarisznyás Márton și propuneri privind evoluția acesteia în sistemul instituțional existent	3
B. Analiza activității instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia	11
C. Analiza organizării instituției și propuneri de restructurare și de reorganizare	16
D. Analiza situației economico-financiare a instituției	19
E. Strategia, programele și planul de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice a instituției, conform sarcinilor formulate de autoritate	24
F. Previzionarea evoluției economico-financiare a instituției, 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	30
Anexe	33



Proiect de management

Analiza socioculturală în care își desfășoară activitatea Muzeul Tarisznyás Márton și propuneri privind evoluția acesteia în sistemul instituțional existent

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

Muzeul Tarisznyás Márton (în continuare **MTM**) deservește interesele populației din Gheorgheni și din depresiunea Gheorgheni, fiind singura instituție muzeală din nordul județului Harghita, figurează în evidența Ministerului Culturii sub cod: 6949507. Locuitorii acestei zone formează o societate care și astăzi se distinge printr-o serie de trăsături specifice: o puternică apartenență a tradițiilor populare secuiești, dar totodată putem vorbi și despre realitățile multiculturalismului și multiconfesionalismului percepute pe aceste meleaguri. Cultura urbană având o factură istorică influențată de armeni și evrei, iar mediul rural având obârșie secuiască, respectiv în zonele limitrofe cu o puternică amprentă a populației românești și ceangăiesc arată din perspectiva domeniului socioprofesional o coexistență adecvată unde mediul rural reprezintă partea dominantă. În Municipiul Gheorgheni alături de Muzeul TM funcționează instituții de cultură, care, prin activitatea lor, vin cu o ofertă cultural-științifică sau educativă complementară celei a muzeului (*Teatrul Figura Studio, Biblioteca Municipală, Centrul Cultural Gheorgheni, Biroul de Tineret Ifiteka*). Menționez că în oraș există câteva organizații nonguvernamentale având activități culturale de o calitate apreciabilă fapt care înseamnă o valoare adăugată importantă în dimensionarea vieții culturale urbană (*Galeria Pro Art, Fundația Etnographia Gyergyensis, Formația de dans popular Hóvirág, Asociația EKE* etc.) La rândul lor, cultele tradiționale (romano-catolic, armeano-catolic, ortodox, reformat etc.) au un rol esențial în promovarea unei vieți sociale și culturale specifice (de ex. programul parohiei catolice Sf. Ștefan: Belső Iránytű), respectiv trebuie menținut și programele culturale derulate de Caritas. Totodată în această realitate, rolul mediului școlar și într-o mică măsură mediul universitar (extensia UBB, Facultatea de Geografie cu cca. 300 de studenți) nu poate fi minimalizat întrucât ca grup țintă înseamnă cea mai atractivă și mai ușor mobilizabilă categorie de vizitatori sau beneficiari. Trebuie amintit că în vecinătatea Municipiului Gheorgheni în comuna Lăzarea funcționează o instituție de cultură sub tutela Consiliul Județean Harghita, *Centrul Cultural și de Arte Lăzarea* având proiecte culturale județene și naționale mai ales în domeniul artei plastice, dar cu retrocedarea Castelului Lazar vechilor proprietari și închiderea acestuia pentru vizitatori a pierdut mult nu numai instituția dar și regiunea din potențialul turistic.

Sigur, în analiza socioculturală nu poate fi ocolit aportul turistic, unde instituția muzeală reprezintă o alternativă reală în ofertele sau atracțiile turistice oferite. Turismul cultural și de tranzit caracterizează cea mai bine piața turistică din zonă, așadar în ultimii ani Muzeul TM începe să îndeplinească menirea specifică în acest segment.

Pe plan cultural instituțiile locale susnumite au oferit chiar prea multe programe culturale și de recreere, iar analizând aportul evenimentelor din ultimele trei ani nu au reușit să crească numărul beneficiarilor, nici numărul turiștilor în zonă. Evenimentele culturale tradiționale precum zilele orașului din decembrie, respectiv zilele de vară a orașului sau zilele ecvestre de toamnă (în anul 2018 nu s-a organizat) nu prea atrag mai mulți beneficiari față de anii anteriori. Deci pot să afirm că piața culturală a Gheorgheniului este limitată din punct de vedere cantitativ, declinul demografic din zonă afectează direct evoluția cantitativă a beneficiarilor, dar afectează și calitatea evenimentelor organizate. Se observă frecvent că la evenimentele mici organizate de instituțiile culturale: vernisaje, lansări de carte, prezentări de



studii etc. prezența participanților oscilează între 10/20 de persoane iar cele organizate de parohii bisericești au o popularitate mai mare. O parte din funcțiile de bază a instituțiilor culturale sunt preluate de biserici unde viața spirituală se înțește organic cu viața culturală astfel generând o concurență în domeniul culturii. Din această piață concurențială rezultă faptul că mobilizarea consumatorilor de cultură din zona Gheorgheni devine tot mai anevoioasă.

Fără a reduce importanța celorlalte instituții culturale din Gheorgheni, trebuie remarcată unicitatea, amploarea și valoarea excepțională a patrimoniului cultural gestionat de MTM, atât din punct de vedere material, cât și din punct de vedere imaterial, pentru definirea moștenirii culturale și a identității colective locuitorilor din depresiunea Gheorghenului. De asemenea, importanța și prestigiul MTM precum și capacitatea de a organiza în ultimii 3 ani importante evenimente expoziționale în diferite locații îi conferă acestuia statutul de muzeu de o largă adresabilitate. În perioada 2016-2019 MTM a cooperat cu majoritatea muzeelor din Ținutul Secuiesc, cu Muzeul Județean Mureș, MNIT și Muzeul Etnografic din Cluj Napoca, cu muzeele naționale din Ungaria (Magyar Nemzeti Múzeum, Petőfi Irodalmi Múzeum, Magyar Természettudományi Múzeum, Magyar Kereskedelmi és Vendéglátóipari Múzeum, Hermann Ottó Múzeum, Miskolc etc.), cu mai multe firme (Herendi Porcelan, Ungaria) asociații și fundații în vederea organizării de expoziții și alte evenimente culturale.

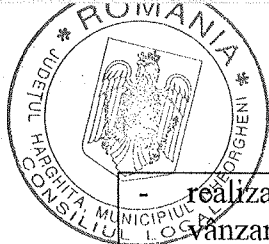
2. Analiza SWOT (analiza mediului intern și extern, puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări):

Realizarea unei diagnoze a situației MTM 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. Deși pentru asigurarea îndeplinirii misiunii culturale și educative a MTM 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 al începutului de secol al XXI-lea. Trebuie luat în considerare că MTM este un muzeu municipal cu capacități mici și medii (în unele cazuri), unde în ultimii 10 ani s-au investit foarte puțin în infrastructură specifică a muzeelor.

Puncte tari	Puncte slabe
Patrimoniul: - Existența colecțiilor clasificate: etnografie, istorie/arheologie, artă plastică, istorie naturală, arhiva/ bază de date, - Custodie deplină asupra colecției de mineralogie dr. Jakab Gyula - Custodie deplină asupra colecției de artă Incze Ferenc cu condiții realizabile - Existența expozițiilor de bază, de etnografie și de științele naturii - Varietate pieselor din colecții - Colecțiile în 90 % se referă la valorile locale, de istoria zonei studiate pe care reprezintă MTM - Unicitatea colecției de artă plastică	Patrimoniul: - lipsa totală spațiilor de depozite adecvate pt. muzee - lipsa strategiei de dezvoltare a colecțiilor pentru etnografie, artă plastică - numărul mic de obiecte clasate în patrimoniul cultural național mobil (aproape inexistentă) - digitizarea lentă a pieselor din colecții - cercetarea încă insuficientă a patrimoniului cultural mobil propriu, - evidența Docpat greu de utilizat - ritmul relativ lent în restaurarea și conservarea obiectelor din patrimoniul - lipsa pieselor excepțional valoroase, capodoperelor, tezaurilor, "atractive"



Kăracsony Digitalizarea totală colecției de artă plastică, colecției de ceramică și textilă din col. etnografică - majoritate pieselor din colecțiile existente sunt conservate	- îmbătrânirea expozițiilor de bază, peste 10 ani
Patrimoniu imobiliar: - Sediul central se află într-o clădire de monument istoric, cel mai vechi din oraș - Sediul se situează relativ aproape de centrul orașului și în vecinătatea bisericii armeano-catolic, cel mai vizitat obiectiv turistic din oraș - Moara Tinka monument istoric cu terenul aferent având un potențial de dezvoltare - Vecinătatea Galeriei de artă deocamdată neamenajată, înseamnă o simbioză organică cu sediul. - Sediul folosit la capacitatea maximă: loc de muncă, spațiu pt expoziții, etc. - Curtea muzeului cu potențial de refolosire, amenajarea unei secție în aer liber	Patrimoniu imobiliar: - lipsa investițiilor pentru modernizarea clădirilor în cauză - lipsa parcarilor lângă sediu - lipsa spațiilor mai mari pentru recepția vizitatorilor, - lipsa spațiilor expoziționale suficiente - neasigurarea accesului pentru pers. cu dizabilități - capacitatea insuficientă a toaletelor - degradarea accentuată a fațadei exterioară și estetică a clădirilor de monument istoric - curtea sediului amenajată parțial - Închiderea Moara Tinka din 2011
Dotare logistică: - Mașina de serviciu: asigurarea mobilității a personalului și instituției MTM - Aparatele de birotică funcțională - Server principal propriu pt. date și rețea interioară - Dotarea corespunzătoare a secției de arheologie - Unelte și consumabile în stare de funcționare în dotare - WIFI în sediu - sistemul de siguranță parțial realizat - risc de analiză efectuat	Dotare logistică: - inexistența microclimatului în sălile de expoziții și în depozite - instalațiile din clădire sunt învechite. - sistemul antiefracție parțial realizat - lipsa unor depozite moderne pentru patrimoniu - lipsa laboratoarelor moderne de restaurare pentru toate tipurile de materiale, lipsa sau precaritatea aparaturii specifice pentru conservare și restaurare - majoritatea mijloacelor muzeo-tehnice învechite, insuficiente sau inadecvate (vitrine, panouri etc.) - echipamentele IT insuficiente și parțial, uzate moral, - nr. insuficient al licențelor
Situația economică financiară: - asigurarea constantă din bugetul municipal subvenția direcționată către funcționarea instituției muzeale, pt. acoperirea cheltuielilor salariale și funcționare - oportunitatea de a solicita fonduri din alte surse pentru derularea programelor culturale	Situația economică financiară: - fonduri relativ mici pentru derularea programelor culturale, educative, științifice - buget mic din partea municipiului din care peste 70% înseamnă fond de salarii - inexistența proiectelor mari de infrastructură din zonă, un mediu economic subdezvoltat (proiecte de



- realizarea veniturilor proprii din vânzarea biletelor și serviciilor muzeale	descărcări sub sarcina arheologică foarte puține) - instabilitatea legislației fiscale națională - birocratizarea excesivă procesului de achiziție (SICAP) - gratuitatea unor categorii de vizitatori
Personal: - personal calificat, pregătit în domeniul muzeologiei, educației, conservării patrimoniului - formarea continuă unor angajați (studii master) - creșterea salarială din anul 2019 o sursă posibilă de motivare - efectivul colectiv cu experiență profesională, -	Personal: - insuficiența numărului angajaților: un muzeograf de artă plastică, un referent de PR, o jumătate de normă pt. secretariat - lipsesc serviciile de ghidare profesionale în limbi străine. - inexistența concurenței profesionale în domeniul HR din cauza provincialismului - lipsesc voluntarii și colaboratorii locali - anomalii în salarizarea personalului din muzeu - decalajele frecvente în ridicarea salariilor - insuficiența calitativă și cantitativă personalului calificat în domeniul marketingului cultural, educației muzeale, managementului de proiect și IT
Promovare și comunicare externă: - existența paginii web reînnoită a muzeului - prezența evenimentelor culturale ale muzeului în rețeaua de socializare Facebook - existența spațiului propriu virtual privind arhiva interactivă digitală www.gyergyoidia.ro - comunicarea bună cu mass-media locală - relații profesionale de excepție cu alte instituții muzeale din țară și din străinătate (Ungaria) - editarea și distribuirea calendarelor anuale de perete - publicarea primelor cărți de colecții și de studii (3 titluri) - publicarea studiilor angajaților muzeografi în diferite periodice de specialitate, 1 studiu minim/an	Promovare și comunicare externă: - insuficiența materialelor promoționale tipărite, - neincluderea MTM în majoritatea pachetelor de servicii turistice ale operatorilor interni și externi - semnalarea insuficientă a amplasării și programelor expoziționale ale MTM, prin panouri de dimensiuni mari, cu vizibilitate maximă, în zona Gheorgheniului - activizarea lentă și insuficientă a beneficiarilor din comunele învecinate - lipsește personalul și know-how a marketingului cultural - lipsesc campaniile de promovare îndelungate și agresive - caracterizat ca o zonă periferică mass-media locală în limba maghiară nu acoperă orizontul total al beneficiarilor potențiali - lipsește comunicarea în media versiunea în limba română
Strategie instituțională: - un muzeu deschis cu programele sale culturale diferențiate - atitudine pozitivă în colaborare cu alte entități culturale - sprijinirea procesului de modernizare a MTM	Strategie instituțională: - capacitate redusă de atragere de fonduri - lipsa sprijinului personal și a comunicației permanente al conducerii municipiului - pentru conducerea municipalității muzeul încă nu a devenit un partener



viziuni strategice pentru dezvoltarea atractivității muzeului un muzeu cu o dorință de expansiune în zonă - proiecte EU pentru revitalizarea MTM	strategic în stimularea turismului din zonă - lipsa strategiei culturale a municipiului Gheorgheni
Oportunități:	Amenințări:
- implementarea POR 5.1. privind conservarea și revitalizarea MTM din mun. Gheorgheni - redeschiderea ca obiectiv turistic Moara Tinka - valorificarea terenului de la Moara Tinka prin proiectarea și execuția unei secție în aer liber: <i>Muzeul mecanismelor de apă</i> - creșterea numărului de vizitatori străini cu 5% pe an - realizarea noilor expoziții de bază - potențial ridicat pentru atragerea de noi consumatori culturali - semnale de creșterea interesului mass-media pentru informația de tip cultural - creșterea numărului angajaților (1-2 pers.) - demararea în 2019 a proiectului MTM Rediviva care creează posibilitatea apariției unui orizont de speranță pentru consolidarea, restaurarea extinderea suprafeței utile a sediului, refacerea expoziției permanente, modernizarea facilităților destinate activităților muzeale și a celor cu publicul - revizuirea totală documentelor de bază: ROF, Reg.Int., Fișele de posturi, etc. în colaborare și cu acordul municipalității	- lipsa sediului pe termen scurt 2019/2020 - demontarea totală a expozițiilor de bază, depozitelor - incertitudinea depozitelor și procesului de mutare și remutare - insuficiența de resurse umane și financiare pentru construirea noilor expoziții de bază - pericolul întârzierii a lucrărilor de execuție șla sediul MTM în 2020 - birocrăția excesivă, întârzierea actualizării legislației în domeniul patrimoniului cultural, neadaptarea legislației la realitate - nivelul scăzut de cultură și economic al unei bune părți a membrilor societății din municipiu și în comunele învecinate - lipsa strategiei culturale sau turismului - lipsa unor parteneriate cu firmele furnizoare de servicii turistice - nr. redus al parteneriatelor media - degradarea caselor țărănești (4 buc.) din curtea MTM - pe termen mediu prin câștigarea și implementarea altor proiecte de dezvoltare UE privind infrastructura MTM funcționarea deplină cu parametri normali va fi grav afectată

3. Analiza imaginii existente a MTM și propuneri pentru îmbunătățirea acesteia:

Pentru stimularea interesului față de instituția de cultură în cauză, MTM în ultimii ani a derulat mai multe programe și proiecte atât în domeniul cultural, cât și în domeniul științific. În domeniul cultural organizarea și coordonarea expozițiilor temporare și itinerante constituie cea mai importantă activități profesionale prin atragerea aproape 25 mii de vizitatori (beneficiari reali care au participat la evenimentele oferite de MTM, aici nu referăm la numărul vizitatorilor din spațiul virtual) dar s-a coordonat și o expoziție itinerantă cu 5 stații care a generat peste 32.000 de vizitatori în ultimii trei ani (2016-2018).

În continuare se poate observa prin dinamica acestor proiecte și programe că în fiecare an există câte o sau două activități majore care reflectă importanța și calitatea ofertei culturale și științifice al MTM care se dimensionează nu numai pe o arie locală sau județeană, dar și pe plan național sau internațional. Așadar această strategie trebuie susținută în continuare, iar propunerea pentru viitor poate fi benevolă dacă ofertele respective vor fi diversificate și pe domeniul istoriei și etnografiei.



În sânul comunității locale atât în mediul urban, cât și rural în ultimii ani rolul și prestigiul instituției muzeale a crescut considerabil. Această realitate se poate demonstra și prin faptul că intențiile voluntare privind donațiile sau vânzarea către muzeu pentru îmbogățirea colecțiilor au crescut. Un alt indice de remarcă este că raportul vizitatorilor cu bilet de intrare se înclină mai ales în favoarea localnicilor. Chiar dacă numărul biletelor de intrare arată o tendință de creștere lentă în ultimii ani numărul turiștilor străini care vizitează muzeul nu aduce deocamdată un impact considerabil asupra creșterea vânzării biletelor. Stagnarea fluxului turistic așadar se resimte și în muzeu. Deci imaginea MTM în circuitul turistic încă nu a apărut. O altă unitate de măsură privind cunoașterea imaginii și activității instituției de către comunitatea locală sau beneficiară este cvantumul prezenței lor la vernisajele sau la alte evenimente culturale anunțate și ținute de MTM. În medie la un vernisaj de expoziție participă cca.40-60 de persoane, dar în ultimii 3 ani au avut câteva vernisaje de excepție așteptate cu mare interes unde numărul participanților a trecut peste 100 de persoane. De exemplu cu ocazia deschiderii vernisajelor de expoziții de artă plastică a pictorului *Marton Arpad* mai târziu artistului *Gall Andras* respectiv în toamna anului 2016 expoziția *fotografului local Balazs Miklos* putem vorbi despre festivități majore, privind sărbătorirea zilei de naștere artiștilor mult iubite de comunitatea locală. Desigur MTM pe lângă vernisaje organizează și alte activități de recreere sau divertisment cu o intenție clară de educație muzeală, unde numărul participanților, mai ales copiii ai familiilor comunității locale se implică cu mare interes. Între 2016-2018 în fiecare an cu ocazia *Noaptea albă a muzeelor* în curtea MTM se afla peste 250 de familii toți din sânul comunității locale. În ultimii trei ani *Festivalul Stânelor* a devenit o ofertă culturală și de divertisment extrem de important în depresiunea Gheorgheniului al cărui numărul de beneficiari a trecut peste 2000 de persoane. Dinamica calității și a cantității ofertelor culturale propuse de muzeu în ultimii trei ani a influențat considerabil conștiința colectivă a comunității, muzeul devenind o sursă de inspirație atât pentru mass media și cât și pentru acelor persoane care sprijină cu devotament diseminarea **spiritului patriotismului local**. Așadar se poate afirma că dialogul instituției cu comunitatea locală din mediul urban și rural se progresează în mod evident, iar în continuare trebuie menținut și susținut această legătură să fie cât mai strânsă și lărgită pe categorii. Cu instituțiile culturale din oraș MTM colaborează la nivelul indicat de primărie, adică cu ocazia organizării zilelor municipiului Gheorgheni, sau Colocviului de teatru pentru minorități, ziua copiilor etc. Cu alte autorități sau instituții locale din depresiunea Gheorgheniului MTM are protocoale semnate cu primăria din Ditrău și Subcetate privind cercetări arheologice sistematice la vârful Tasoc. Totodată MTM a coordonat programe de descărcări arheologice în comuna Lăzarea. Cu muzeele din județul Harghita, Covasna, Mureș, Cluj MTM are legături strânse fiind coordonatorul principal la 3 expoziții de anvergură care au fost prezentate în muzeele din județele pomenite. În domeniul muzeologiei MTM are o imagine consacrată profesionalismului.

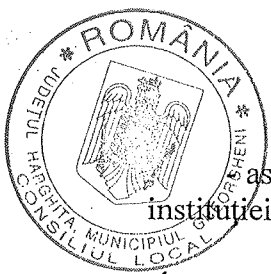
Din 2017 instituția a reinnoit pagina web propriu, cu un design modern, și logoul creată specific folosită până azi, iar informațiile de pe site-ul www.tmmuzeum.ro sunt actualizate în mare măsură dar nu suficient de performant. Problema majoră care încă nu a recăpătat o atenție mai deosebită este traducerea informațiilor și actualităților în limba română și într-o limbă de circulație internațională(engleză) în timp real. În următorii ani este inevitabil compensarea acestor lipsuri, astfel câștigând alte categorii de beneficiari. La finele anului 2017 s-a lansat un nou site: www.gyergyoidia.ro pentru constituirea și promovarea unei colecție de foto digitalizate de istorie locală care încă nu a avut o activitate intensă, mai ales în ultimul an (2018) fiindcă nu s-a găsit suficiente resurse umane pentru a administra și a promova acest proiect de cercetare. Este important reluarea și administrarea acestui site dar și de alte rețea de socializare în viitor, fiindcă viața virtuală devine tot mai importantă în informarea publică a beneficiarului. Activitatea PR se bazează pe parteneri mass-media, iar instituția muzeală colaborează cu media locală scrisă și vizuală. Cele două cotidiane locale și



una județeană sunt anunțate în timp despre activitățile, proiectele instituției, iar cele două televiziune locală difuzează în mare majoritate despre vernisajele sau acțiunile întreprinse de muzeu. În ultimii ani muzeul a reușit să difuzeze în mass-media și spoturi publicitare despre expozițiile mai importante. Dar monitorizând apariția evenimentelor, mesajelor se poate constata că muzeul nu a reușit să câștige o atenție la fel de accentuată din partea ziariștilor cum au reușit celălalte două instituție culturală (Teatrul Figura, Centrul Cultural). Problema este că începând cu anul 2019 toate ziarurile locale de lb. maghiară și-au încetat activitatea, au fost desființate, a rămas cotidianul județean Hargita în care apar mai ales evenimentele de la M. Ciuc respectiv ziarul regional Szekelyhon.

Strategia PR al instituției are în vedere și materialele promoționale pentru promovarea imaginii MTM. În ultimii doi ani muzeul a tipărit și a distribuit pliante în limba maghiară și română. Acest obiectiv trebuie reluat fiindcă ajută la informarea mai ales a beneficiarilor din străinătate. Este de menținut că în viitor materialele promoționale poate fi diversificate constând în valorificarea unor produse de souveniruri cu logoul sau imaginea muzeului sau exponatelor de excepție. În acest sens s-au făcut pași importanți prin organizarea Festivalul Stănelor și Noaptea Muzeelor în 2017 și 2018. La fel este necesar publicarea cataloagelor de expoziție în trei limbi privind expozițiile de bază. În anul 2017 MTM a tipărit 500 de cataloage expoziției temporare cu titlul *Portul popular din Gheorgheni în colecția MTM*, care a devenit cea mai bună tipăritură de etnografie al instituției de la fondarea acestuia. Acest experiment trebuie susținut în continuare, și cu ocazia altor expoziții temporare sau de bază construite din fonduri proprii este obligatoriu editarea cataloagelor de expoziție. Un alt experiment constă în tipărirea unor *calendare perete de epocă sau de tematică*. Aceste calendare au devenit foarte populare chiar dacă majoritatea exemplarelor au fost distribuite gratis, muzeul a reușit să vinde peste 100 de exemplare. Pentru elaborarea unei strategii eficiente pe termen lung privind îmbunătățirea imaginii MTM respectiv atragerea publicului la muzeu parcursul preliminar în marketing trebuie să debuteze cu reflexia asupra muzeului ca producător și asupra vizitatorului în calitate de consumator. Vizitatorii merg, de regulă, la muzeu în timpul liber. Având în vedere acest fapt, strategia trebuie îndreptată către analiza "pieței timpului liber" în contextul unei masive concurențe atât în spațiul sferei culturale cât și în afara ei. Caracteristicile consumatorilor sunt și ele mereu în schimbare atât din punct de vedere tipologic, cât și al exigenței. Există trei elemente definitorii pentru grupul țintă: misiunea muzeului, prin ceea ce are acesta de oferit (prin ce excelează în mod particular), direcția pe care vrea să se dezvolte muzeul și pe cine vizează și tipul colecțiilor muzeale. Grupurile țintă se diferențiază de consumatorul obișnuit prin: proveniența geografică a vizitatorului, vârsta: produsele culturale ale muzeului se adresează unei categorii de vârstă sau tuturor, statutul socio-economic și nivelul de educație. În funcție de aceste aspecte muzeul poate lua contact cu vizitatorul după ce își face o analiză atentă a produselor sale culturale și a locului în care le prezintă publicului. Creșterea publicului țintă și în cele din urmă fidelizarea acestuia pe termen lung trebuie să fie rezultatul unei strategii de marketing coerente ce trebuie să aibă în vedere următoarele aspecte:

- asigurarea unei accesibilități facile având în vedere locația instituției muzeale;
- utilizarea prețului biletului de intrare ca instrument de marketing prin: diferențierea de preț (reducerea prețului în cadrul unor campanii speciale), accesul gratuit într-una din zilele lunii, biletele pentru familii, abonamentele etc.;
- actualizarea permanentă a publicațiilor promoționale și răspândirea acestora prin rețeaua de difuzare a muzeului și a partenerilor culturali și turistici (Centre de Informare Turistică, biblioteci, hoteluri, centre comerciale etc.) și editarea unor publicații de specialitate pentru promovarea patrimoniului (cataloage de colecții, pliante, broșuri, CD-uri, vizite virtuale etc.);
- actualizarea site-ului instituției și a conturilor muzeului din rețelele de socializare;
- realizarea unor programe de manifestări culturale cu caracter interactiv ;



asocierea în parteneriat cu firme, organizații și instituții pentru susținerea activităților instituției și creșterea vizibilității muzeului;

4. propuneri pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari:

Comunitatea urbană din municipiul Gheorgheni constituie baza cea mai fidelă și elocventă categorie de beneficiar. Având în vedere că această comunitate activă este relativ restrânsă, legăturile interpersonale și dialogul reciproc înseamnă o sursă de motivare și mobilizare eficientă. Prin contactele interpersonale colectivul și conducerea muzeului are o imagine bine conturată despre această categorie. Majoritatea lor după lista întocmită primesc invitații personalizate dar încet-încet întâmpinarea localnicilor se face pe rețeaua de socializare. Categoriea beneficiarilor străini se poate caracteriza și pe baza însemnărilor, notelor trecute în cartea de onoare. Este de dorit provocarea în ideea cunoașterii pretențiilor oamenilor locului față de ceea ce trebuie să ofere muzeul, unui studiu sociologic care va avea drept scop evaluarea locului și rolului muzeului în societatea din Gheorgheni. La finele anului 2018 MTM a făcut un sondaj de opinie în Liceul Teoretic Salamon Erno, 400 de elevi au completat la chestionarele pregătite pe tema expoziției interactive **Ana, destinul femeilor din sec. al XX-lea**. Pe baza chestionarelor colectivul muzeului a primit un feedback primar ce privește atractivitatea expoziției sau succesul diseminării informațiilor speciale, adică impactul educativ promovat de această expoziție. În aceste condiții, propunem efectuarea unei serii de studii sociologice despre publicul real și potențial, în scopul identificării categoriilor de beneficiari ai activităților instituției: publicul expozițiilor permanente, publicul expozițiilor temporare, publicul activităților meta și para-muzeale. Studiul sociologic pe care îl propunem va trebui să identifice nevoile culturale ale publicului vizitator, în funcție de care MTM își va adapta oferta culturală până 2023. Este necesară pregătirea, din timp, a cunoașterii viitorului public vizitator al MTM, după redeschiderea sa parțială în anul 2020 sau mai târziu până 2023, pentru a se putea adapta și îmbunătăți ofertele culturale, venind în întâmpinarea dorințelor reale ale vizitatorilor.

5. grupurile țintă ale activităților MTM pe termen scurt-mediu:

În următorii ani, din cauza închiderii temporară (2019-2020) a sediului pentru reabilitare generală muzeul va pierde o categorie însemnată de vizitatori dar acest fapt nu înseamnă că după redeschiderea muzeului pentru public nu are șansa să reorganizează cu succes categoriile de vizitatori. În această nouă situație trebuie atrase noi categorii de vizitatori pe termen scurt:

a. **copii preșcolari**, o categorie de public care se prezintă cu "valoare adăugată" adică cu părinți, bunici, educatori pentru care trebuie oferit un program veritabil de educație muzeală cu spațiul adecvat evenimentelor

b. **tinerii adulți, generația Y** care devin familisti, o categorie compusă din persoane născută între 1980-1995 cuprinsă între 25-35 ani, pentru care trebuie oferite programe distractive-educative mai ales în aer liber.

c. **grupuri organizate, școlari**: eliminarea gratuității билетelor, recompensând cu ghidaje gratuite

Pe termen mediu noul MTM trebuie să se pună accent pe activizarea categoriei de **pensionari**, care peste câțiva ani va deveni cea mai importantă categorie socială din oraș. Serviciile muzeale sau ofertele culturale instituției trebuie să aibă în vedere această categorie aparte, este un potențial "aliat de nădejde" pentru muzeu. Astfel trebuie sprijinit consecvent crearea unui club în muzeu, fondarea comunității **Prietenii Muzeului**. Această comunitate nu poate fi exclusivistă, dedicată numai pentru pensionari. O altă categorie foarte importantă de atras este **turistul român**. Se presupune că trebuie investit multă energie și o colaborare strânsă cu municipalitatea fiindcă muzeul singur nu are capacitatea propriu-zisă să schimbe tendințele turismului din zonă. **Persoanele cu dizabilități** sunt mai mult atrase să viziteze muzeul dacă acesta este dotat cu facilități speciale, cum ar fi: căi de acces, rampe, toalete



adecvate etc. Accastă logistică lipsește în totalitate din clădirea muzeului dar după implementarea proiectului EU toate condițiile tehnice vor sprijini prezența acestei categorii în muzeu.

6. profilul beneficiarului actual:

Categoriile de public care vizitează MTM sunt:

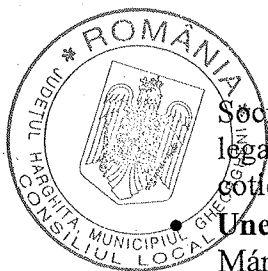
- a. **vizitatorii locali** individuali care vin cu regularitate la Muzeu mai ales cu ocazia vernisajelor, lansări de carte, pentru a vedea noile expoziții. Majoritatea provin din oraș.
- b. **turiștii** din țară sau din străinătate care vin pentru vizitarea expozițiilor de bază și temporare cunoscând astfel tradițiile sau valorile locale. Majoritatea provin din Ungaria.
- c. **familile cu copii** vin în grupuri mici care preferă mai ales ofertele de educație muzeală sau evenimentele ținute în aer liber. majoritatea provin din oraș, respectiv din comunele învecinate.
- d. **școlarii**, cea mai importantă categorie, vin în grupuri organizate conduși de cadre didactice care în fiecare an în funcție de ofertele expoziționale vizitează muzeul cel puțin o dată pe an. Ei prin din toate școliile din depresiunea Gheorgheniului. Clasele 0-4 au gratuitate dacă vin în formă organizată cu tabel nominal din partea școlii. Această gratuitate sau privilegiu dată de municipalitate cu o HCL din 2016 a contribuit esențial la scăderea veniturilor proprii rezultând din vânzarea biletelor.
- e. **adulți individuali**, o categorie mai restrânsă care apar în muzeu cu ocazia programelor de educație muzeală specifice de meșteșuguri tradiționale, de care sunt interesate să participe activ. Ei sunt partenerii modelului Long learning life, prin care programele educative devin programe de andragogie.
- f. **generația Y**, cei născuți între 1995-2010, tineri care deja au o cultură generală digitalizată și virtuală, reprezintă o categorie de beneficiari pe care poate fi activizat foarte greu. Dar sperăm că până la sfârșitul mandatului nou MTM se îmbogățește cu mai multe surse de atractivitate, panouri digitale interactive etc. care devin într-un fel oportunități de comunicare spre această generație.

B. Analiza activității instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia

1. Analiza programelor și a proiectelor MTM:

În anul 2016 pe lângă expozițiile de bază (Portul popular din Gheorgheni și Minerale, roci, flori de mină) muzeul a organizat sau a găzduit 6 expoziții temporare:

- **Márton Árpád 75 și Gaál András 80.** Expoziții de pictură jubiliare, organizate inițial de Muzeul Secuiesc al Ciucului dedicate acestor artiști provenite amândoi din zona Gheorgheniului (Joseni, respectiv Ditrău), care au ajuns personalități de bază și de mare importanță a comunității de artiști din Ciuc și din județul Harghita, atât ca pictori cât și ca pedagogi. Amândouă expoziții erau montate în 5 săli. **Márton Árpád 75** era deschisă cu ocazia Ziua Culturii Maghiare, de la 22 ianuarie până la 20 aprilie. **Gaál András 80** era deschisă între 22 aprilie și 27 mai.
- **Balázs Miklós 70.** A fost de asemenea o expoziție jubiliară de artă fotografică organizată de Muzeul Tarisznyás Márton în cinstea fotografului Balázs Miklós cu ocazia împlinirii a 70 de ani. Expoziția era de o mare importanță locală, fotografii fiind cunoscut și apreciat de comunitatea locală ca un fel de cronicar al istoriei orașului. Perioada: timp de trei săptămâni începând de 22 septembrie.
- **În curtea lui Matei Corvin.** Expoziție de păpuși costumate în reconstrucții de costume renașcentiste în organizarea Muzeului Regele Matei din Vișegrad și



Societatea Maghiară de Joc. La expoziție și la programele de pedagogie muzeală legată de expoziție copii au avut prilejul să capete cunoștințe cu privire la viața cotidiană din curtea lui Matei Corvin. Perioada: 30 mai–15 iunie

Unelte și meșteșuguri vechi. Expoziție de etnografie realizată de Muzeul Tarisznýás Márton, deschisă la data de 25 iunie cu ocazia Noaptea Albă a Muzeelor/Festivalul Stânelor din Gheorgheni, fiind vizitată pe tot parcursul verii până la mijlocul lui septembrie. Expoziția a prezentat uneltele meșteșugurilor, îndeletnicirilor vechi, chiar uitate din zonă, precum și obiectele realizate de acești meșteri. Aceste obiecte, informații pe de o parte au stârnit interesul localnicilor, pe de altă parte a turiștilor, expoziția fiind organizată pe perioada sezonului de turism.

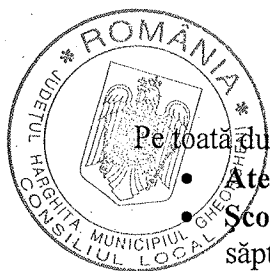
- **Epoca glaciară.** Expoziția cea mai importantă din acest an realizată de Muzeul Maghiar al Științelor Naturii, Muzeul Tarisznýás Márton având rolul principal în organizarea, transportul și promovarea expoziției itinerante în cele 5 muzee din Secuime, curatorul fiind directorul MTM. Perioada: 21 octombrie – 14 ianuarie 2017. În acest an s-a alăturat campaniei internaționale The Big Draw, și cu ocazia asta am era organizat programul Marea Pictură Rupestră, legată de această expoziție.

În afară de expoziții, muzeul a avut și alte evenimente organizate:

- **Prezentare de carte și întâlnire cu autori.** Titlul cărții *A székelység története*. Evenimentul a fost organizat în parteneriat cu Centrul Județean pentru Conservarea și Promovarea Culturii Tradiționale Harghita.
- **Prezentarea costumelor din epoca de reformă.** Costumele primite de la Societatea pentru Evocarea Trecutului (Múltidézők Baráti Társasága) din Balatonfűred au fost prezentate la 13 martie în cadrul unei mici festivități organizat la sediul muzeului și în biserica armeană.
- **Dr. Balázs Lajos: Minden halál más.** Expunerea științifică a cunoscutului etnograf din Sândominic despre ritualurile și obiceiurile care înconjoară moartea în societatea tradițională secuiască. Evenimentul a avut loc la sediul muzeului la data de 22 martie.
- **Csáky Zoltán: Nyomot hagyni.** Întâlnire cu membrul de onoare al DUNA TV, cu prezentare de carte și filme documentare. Participanții au putut urmări trei filme scurte documentare despre preotul Kémenes Lóránt, meșterul popular Sütő Levente Lehel și vinificatorul Csávossy György. Autorul a prezentat și a dedicat cărțile sale (*Hagymakupolás honfoglalás, A Jóisten politikája*). Evenimentul a avut loc la sediul muzeului la data de 15 aprilie.
- **Noaptea Albă a Muzeelor/ Festivalul Stânelor din Gheorgheni.** Evenimentul muzeului tip festival de vară, mult așteptat de către mulți localnici, cu prezentarea stânelor participante, pregătirea și gustarea mâncărilor tradiționale, concerte, spectacole, jocuri tradiționale, concurs de ciobani, meșteșuguri populare, vernisaj și ghidaje. În cadrul acestei ediții a avut loc deschiderea expoziției etnografice *Unelte și meșteșuguri vechi* realizată de MTM.

Se continuau și activitățile științifice, specifice:

- S-au continuat **cercetările arheologice la Vârful Pricske** sub conducerea arheologului MTM Demjén Andrea, în colaborare cu Universitatea din Iași. În plus, în acest an cercetările lui Demjén Andrea de un deceniu au luat formă de carte, redactată de MTM. (*Gyergyószentmiklós a régészeti kutatások tükrében*) Prezentare de carte a fost ținută la 6 decembrie, în cadrul Zilelor Orașului Gheorgheni în Biblioteca Orășenească.
- Au început lucrările de digitalizare a colecției etnografice și de artă plastică în programul **DOCPAT**.
- Ca de obicei, la sfârșitul anului muzeul a redactat și a lansat calendarul pe anul 2017, cu fotografii arhive din colecția muzeului, însoțite cu texte explicative. Tematica calendarului era primul război mondial.



Pe toată durata anului au fost organizate diferite activități de pedagogie muzeală:

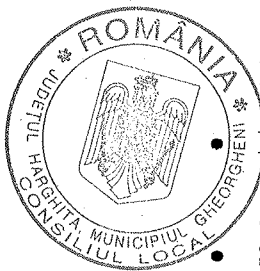
- **Atelier de încondeiat ouă** pentru grupuri de copii și familii (25 martie)
- **Școala altfel.** 12 tipuri de activități diferite pe durata programului, timp de o săptămână pentru clasele școlare, în total 160 ore/activități specifice, legate de expozițiile și activitățile, profesiile muzeului
- Fiecare expoziție temporară era completată cu **ore tematice** legată de tema expoziției respective, potrivită vârstei grupei vizitatoare, cât și cu **zile deschise**/programe pentru familii, cu intrare liberă și programe de educație muzeală.
- Tot așa, în programul **Noaptea Albă a Muzeelor/Festivalul de Stână din Gheorgheni** au fost încadrate activități de pedagogie muzeală, diferite tipuri de meșteșugărit.
- **Tabere pentru copii.** MTM a organizat două tabere muzeale pentru copii legate de două expoziții: în vacanța de vară **tabăra de meșteșuguri populare** (Ezermesterképző), în vacanța de toamnă **tabăra cu tematica Era glaciară** (Jégkorszaki szaki). În total au participat 30 de copii.

În anul 2017 muzeul a găzduit **4 expoziții** temporare de mare importanță având o popularitate considerabilă afirmată de numărul de vizitatori:

- Expoziția temporară **"Arta lui Szász Endre în Transilvania"** a fost deschisă la 24 ianuarie 2017, cu ocazia Ziuei Culturii Maghiare. Expoziția de pictură al acestui artist care este considerat ca unul dintre cei mai cunoscuți artiști maghiari din lume a fost realizată de Muzeul Hermann Ottó din Miskolc, Ungaria.
- Expoziția itinerantă **"Puncte de vedere – Fotografii tridimensionale din primul război mondial"** a fost deschisă la 17 martie 2017. Menționăm faptul că expoziția Muzeului Național Maghiar din Budapesta a fost adusă în Transilvania și îndrumată la diferite muzee din regiune de către Muzeul Tarisznyás Márton, curatorul expoziției fiind directorul muzeului din Gheorgheni. Expoziția putea fi vizitată cu ajutorul ochelarilor 3D (cu lentile roșu/albastru) și a prezentat numeroase fotografii stereoscopice realizate de către Antant și de către Puterile Centrale.
- Următoarea expoziție din 2017, intitulată **"Weöres 100"** a fost deschisă la data de 13 octombrie 2017. Expoziția Muzeului Literar Petőfi din Budapesta a prezentat curiozități din viața celui mai interesant poet maghiar cu ajutorul numeroaselor instalații interactive. Campania The Big Draw a fost legată de această expoziție prin programul Marele Desenat de Pisică, la data de 27 octombrie.
- În 2017 s-a separat **Festivalul Stânelor din Gheorgheni de Noapte Albă a Muzeelor** pentru a oferi mai multe programe vizitatorilor. În cadrul Festivalului Stânelor, la 17 iunie 2017 pe lângă evenimentele și programele obișnuite s-a organizat concertul formației Racka Jam din Ungaria. Noaptea Albă a Muzeelor din 24 iunie 2017 a fost organizată în special cu programe legate de expoziția de porțelan: **"Eleganță, Hungaricum: Herend"**.
- În cadrul zilelor orașului Gheorgheni, la 4 decembrie 2017 s-a organizat **prezentarea de carte** a scriitorului **Györffi Kálmán**. Cartea intitulată "Novele" era prezentată în parteneriat cu Editura Székelyföld. La 6 decembrie s-a organizat concertul **"Cartea cu cântece a lui Arany János"** prezentat de Pál Dsupin și Csergő-Herczeg László, muzicieni din Ungaria.

Activitatea științifică a muzeului a avut rezultate vizibile și în anul acesta:

- La sfârșitul lunii noiembrie (29-30) muzeul a găzduit **conferința etnografică națională** intitulată **"Ereditatea pe scenă – Discursuri despre funcțiile culturii de fiecare zi."** Conferința a fost organizată în parteneriat cu Asociația Etnografică Kriza János din Cluj-Napoca. S-au ținut 12 prezentări științifice. Cu această ocazie s-a prezentat și noua publicație a Muzeului, catalogul de specialitate intitulat **Portul**



popular din Gheorgheni în colecția Muzeului Tarisznyás Márton, realizată de etnografii muzeului, anticipată de cercetări în temă.

- Din activitatea specifică, științifică a muzeului a făcut parte și anul acesta **editarea calendarului** cu fotografii arhive și texte explicative scurte, tematica calendarului actual fiind portul popular din Gheorgheni.

- S-au continuat **cercetările arheologice la Pasul Pricske**, și au fost finalizate **lucrările de digitalizare a colecției** de artă plastică și de etnografie (textile și ceramică).
- Muzeul a lansat și a prezentat un nou proiect, siteul interactiv **Gyergyói DIA**, arhiva digitală interactivă a fotografiilor din zona Gheorgheniului.

Activitățile de pedagogie muzeală au continuat și anul acesta.

- **Orele tematice și zilele deschise**/programe pentru familii legate de fiecare expoziții.
- **Activități de pedagogie muzeală legată de evenimentele** Noaptea Albă a Muzeelor și Festivalul Stânelor din Gheorgheni, diferite tipuri de meșteșugărit.
- **Atelier de încondeiat ouă** pentru copii și familii, 5 zile înainte de Paști.
- **Tabără muzeală de vară pentru copii** „Oare ce-i muzeul”, despre munca muzeologilor, funcționarea muzeului.
- În anul 2017, muzeul a lansat un nou program de educație muzeală specială pentru adulți, cu titlul **Kézmívelők**, care e menit să promoveze meșteșuguri, îndeletniciri vechi, iar participanții poate să le înșusească în ateliere sub îndrumarea meșterilor de specialitate. În acest an au fost organizate 3 ocazii de tăbăcărie.

În 2018 în afara expozițiilor de bază muzeul a oferit numai **trei expoziții** vizitatorilor fiindcă au început pregătirile pentru strămutarea provizorie din sediu. Instituția era gata să închidă pentru public înainte de sezonul de vară.

- O selecție din opera lui **Karácsony János și Incze Ferencz** de la 20 ianuarie până la 7 aprilie.
- Expoziția **La masa călugărilor** a fost deschisă la 12 aprilie până la 31 mai. Expoziția Muzeului Comerțului și Turismului din Ungaria a prezentat o pagină interesantă din istoria culturii: legătura gastronomiei și a călugărilor. Expoziția a fost adusă în Secuime și îndrumată la diferite muzee din regiune de către MTM.
- **Anna – Destin de femeie în sec. XX.** Cea mai mare realizare a muzeului, o expoziție neobișnuită, inovativă, interactivă, realizată în coproducție de muzeologii tineri ale muzeelor din Secuime, care a avut mare succes și la Muzeul Național al Ungariei. Expoziția a fost deschisă la Noaptea Muzeelor Albe, la 23 iunie (până la 31 martie 2019), atragând vizitatori în număr record la vernisaj.
- **Noaptea Albă a Muzeelor și Festivalul Stânelor din Gheorgheni** (ediția V.) au fost organizate și în anul acesta separat. Amândouă evenimente atrag din de în ce mai mulți vizitatori cu programele obișnuite (filme, concerte, spectacole de dans, programe pentru copii, concursul ciobanilor) și cu noutățile din fiecare ediție. Anul acesta la Festivalul Stânelor a avut un mare succes concertul formației CimbaliBand din Ungaria.

Activitatea științifică din acest an a inclus **cercetările arheologice** începute pe un teren nou, pe Culmea Tászok, sub îndrumarea noului arheolog, Puskás-Kolozsvári Frederic în luna august, și dezvoltarea arhivei digitale interactive **Gyergyói DIA**. S-au început lucrările la un proiect de cercetare de lungă durată, **culegerea obiceiurilor tradiționale** din zonă, începând cu asistarea la revivalul și reconstrucția unui obicei de crăciun: **irodul din Ditrău/Gheorgheni**. Muzeul a editat și anul acesta **calendarul**, având ca tematică multiculturalitatea din zona Gheorgheniului. Cele 3 expoziții temporare au fost însoțite de **ore tematice** legate de tematica respectivă, potrivite caracteristicilor de vârstă a grupurilor, precum și **zile deschise**/programe pentru familii cu orar special, intrarea gratuită. La marile evenimente ale muzeului (Noaptea Albă a Muzeelor, Festivalul Stânelor) au fost oferite ca activități de pedagogie muzeală 5 tipuri de meșteșugărit. A fost organizată **atelierul de**



Încondeiat ouă înaintea Paștelui timp de 5 zile pentru copii și familii. A continuat programul **Kezmívelők** și s-a lărgit cu ateliere, meșteșuguri noi pe lângă tăbăcărie: încondeiat ouă, fetru, prepararea săpunului de casă, în total 6 ocazii.

3. Concluzii:

După prezentarea și analiza programelor din ultimii trei ani se conturează o imagine și un sistem funcțional care are succes. În perioada de vară se pune accent pe recepția turiștilor străini, sau atragerea beneficiarilor de ocazie ținând cont de evoluția fluxului turistic, iar în perioada de toamnă-primăvară MTM mobilizează piața culturală locală. Acest mod de strategie trebuie susținut în continuare cu propunerea că în mediul rural MTM să abordeze o prezență mai agresivă și o forță de mobilizare mai puternică. Pornind de la lege-cadru a muzeelor, această instituție publică de cultură are sarcini bine stabilite: în prioritate colecționarea, achiziția obiectelor muzeale (sau patrimoniul național mobil), conservarea și restaurarea acestora, cercetarea științifică, publicarea rezultatelor cercetării, educarea, informarea a maselor, promovarea și valorificarea valorilor muzeale și a zonei. În acest cadru intră și organizarea expozițiilor, seminarilor științifice, organizarea unor cercuri de activități, monitorizarea monumentelor istorice etc.

Achiziționare, colecționare. Este primul pas pentru dezvoltarea colecțiilor existente sau pentru a înființa alte colecții valoroase. Este o problemă de prestigiu și de existență ce se găsește în muzeu, ce fel de colecții, ce valoare spirituale și materiale au aceste obiecte muzeale. Este o prioritate a muzeului că în fiecare an să îmbogățească colecțiile cu noi achiziții. Dacă posibilitățile financiare ne permit se achiziționează în fiecare an cca. 50-100 de obiecte muzeale.

Conservare, restaurare. Dând faptul că deocamdată nu se găsește specialist de restaurare MTM se ocupă numai cu conservarea obiectelor muzeale. Dacă sunt obiecte demn de restaurat se apelează la alte muzee. Numărul obiectelor de muzeu pe baza inventarului este peste 25 000 de piese, care se degradează mai repede față de situația normală din cauza lipsei depozitelor adecvate. De aceea conservatorii muzeului anual tratează cca. 200-500 de obiecte în funcție de valoare, starea de degradare, și volum.

Cercetare științifică. Obiectivul cercetării este prelucrarea inventarului material și spiritual din muzeu, și publicarea acestora. Este foarte important crearea atmosferei necesare pentru a duce la îndeplinire această activitate specifică. Dacă MTM reușește să aducă specialiști și cercetători în cadrul muzeului atunci sunt șanse mari să fie reprezentat masiv în orbita științifică națională și internațională. Totodată se pune accent pe realizarea unor articole de studii aparibile în alte periodice sau cărți de specialitate. Fiecare muzeolog are sarcina să redacteze un studiu și să publice dacă muzeul nu are posibilitate proprie atunci în alte produse de presă.

Educare, informare, promovare, expoziții. Aceste obiective sunt prioritare pe termen scurt și mediu. Educarea publicului pentru respectarea și cultivarea valorilor tradiționale culturale este esențial în activitate muzeală. Organizarea expozițiilor temporare este mai de grabă o campanie de promovare a muzeului pe plan local. Prin organizarea vernisajelor cât mai multe, publicul local apare în muzeu cât mai des. Aceste expoziții temporare sau volante însă nu oferă soluția cea mai bună în strategia atragerii publicului în muzeu. Chiar dacă este așteptat organizarea câteva expoziții temporare pe an este foarte important că aceste expoziții aduse să aibă un rang și o calitate excepțională. Totodată trebuie ținut cont de expozițiile de bază, care sunt produse culturale cele mai importante al muzeului.

Sesiuni științifice. Chiar dacă colectivul științific al muzeului deocamdată cuprinde numai 2-3 specialiști nu înseamnă un obstacol în privința organizării unor sesiuni științifice. Din lipsa resurselor umane proprii trebuie încercat atragerea cercetătorilor din afară ca să colaborează cu muzeul cu scopul organizării unor activități științifice.



Alte activități de promovare culturală. Ca și în anii anteriori este important în continuare urmărirea cu atenție a ofertelor culturale din Gheorgheni și din zonă, MTM devenind astfel un partener la organizarea diferitelor evenimente culturale pentru alți operatori cultural. În această privință colaborări foarte strânse cu Teatrul Figura, Biblioteca Municipală, Centrul Cultural, și cu alte organizații respectiv instituții culturale din zonă este de urmat.

C. Analiza organizării instituției și propuneri de restructurare și de reorganizare

1. Analiza reglementărilor interne ale MTM și a actelor normative incidente:

Muzeul Tarisznyás Márton este o instituție culturală aflată sub autoritatea Consiliului Local din Gheorgheni care se compune din trei subdivizii privind amplasamentul imobilelor. Sediul central, Moara Tinka și din 2009 pe baza HCL 177/2009 are în administrare și clădirea viitorului Galeriei de Artă. MTM fiind un muzeu orășenesc funcționează în respectul Legii Muzeelor și Colecțiilor nr. 311/2003 și legea nr. 12/2006 respectiv pe baza unor reglementări interne aprobate și de forul tutelar: Regulamentul de Organizare și Funcționare din HCL 63/1994, , Regulamentul Interior din 2006, Organigrama, și Statul de funcții. Statul de funcții în prezent include de posturi repartizate după cum urmează:

- i.personal de conducere 1 post
- ii.personal de execuție 1 post
- iii.personal de specialitate 6 posturi,
- iv.personal administrativ 1 post cu jumătate de normă

Conducerea MTM este asigurată de directorul-manager numit de autoritate. Directorul răspunde de organizarea și funcționarea instituției, reprezintă instituția în relațiile cu alte organisme, instituții, persoane fizice sau juridice. În anumite situații directorul poate să delege atribuția sa de reprezentare unui alt coleg din cadrul colectivului de muncă. Consiliul de Administrație nu există, nefiind obligatoriu după legea nr. 311/2003 pentru muzeele orășenești. Dar în viitor ca for consultativ poate să aibă un rol constructiv la aducerea deciziilor.

2. Propuneri privind modificarea reglementărilor interne:

Propunerile privind modificarea reglementărilor interioare vizează implementarea standardelor noi pentru o funcționare mai optimă a instituției. Astfel este important că în viitorul apropiat ROF a muzeului să fie revigorată și în acest act normativ să fie inclusă și amplasamentele sau colecțiile particulare dobândite după 1994. Având în vedere strategia națională privind optimizarea sistemului de funcționare a instituțiilor publice, începând cu anul 2013 este primordial implementarea standardelor de control intern managerial și în MTM. Totodată pentru atingerea acestor obiective este necesar introducerea Codului de conduită etică și deontologie profesională în concordanță cu fișele posturilor existente care din urmă prin diversificarea sarcinilor de muncă la fel trebuic modificate. În condițiile reducerii de personal și ale schimbărilor legislative destinate eficientizării activității personalului bugetar, se vor actualiza fișele de posturi ale întregului personal angajat al MTM și criteriile de evaluare ale activității angajaților.O atenție specială se va acorda activităților de securitate și sănătate în muncă, precum și de protecție împotriva situațiilor de urgență ce vor fi coordonate de un responsabil permanent, specializat în acest sens. La finele anului 2018 în colaborare cu municipalitatea a fost întocmit documentația privind analiză de risc a MTM, care a primit avizul IPJ Harghita. Sistemul de siguranță face parte integrantă în proiectul de revitalizare a MTM. Pentru o funcționare mai optimă a instituției Regulamentul Interior existent trebuie actualizată și va fi revizuit, ori de câte ori va fi nevoie (la fel și ROF), în respectul Legii nr.



284/2010 privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice, precum și a actelor incidente.

MTM neavând un consiliu de administrație nu există fond de analiză, dar colectivul instituției împreună cu conducerea ține câte o ședință la începutul, mijlocul și la sfârșitul anului bugetar. Acest for funcționează ca și un fel de întrunire consultativă chiar când există și cazuri de amplanarea situațiilor conflictuale. Pentru lărgirea segmentului decizional propunem crearea Consiliului administrativ cu rol deliberativ alcătuit din reprezentanții instituției tutelare, colectivului de muncă și specialiști exterior.

3. *Analiza capacității MTM din punctul de vedere al resursei umane proprii și externalizate:*

Numărul angajaților MTM pe parcursul anilor precedenți (2016-2018) nu s-a schimbat, statul de funcțiuni operează cu 8,5 de posturi. Dar mișcările pe posturi a afectat prestația muzeului dacă ținem cont de lipsa concurenței de pe piața muncii. În 2016 și 2017 din motive personale au demisionat 3 salariați: muzeograful de istoria artei a devenit managerul Bibliotecii Municipale, muzeograful arheolog s-a mutat definitiv la Cluj Napoca, respectiv muncitorul a renunțat la serviciu după o îndelungată concediu de boală. În vara anului 2018 contabilă, o colegă de bază a colectivului de muncă a înaintat demisia după o vechime de 11 ani petrecut la Muzeu din cauza emigrării din țară. Așadar aproape jumătatea colectivului de muncă s-a schimbat din ultimii ani. Perioadele privind concediile de boală s-au crescut alarmant și în cazul salariaților care au rămas în cadrul instituției. În aceste condiții conducerea MTM a avut o misiune grea de a reuși să atragă noi forțe de muncă. La sfârșitul mandatului managerial toate posturile vacante au fost realocate și ocupate prin concurs. Modificare a avut loc numai pe postul muzeografului care a fost ocupat din 2016 noiembrie de o învățătoare-etnograf având sarcini de educație muzeală (Borsos Gyongyver). În mai 2017 a fost angajat prin concurs noul arheolog pe postul de muzeograf, Kolozsvari Puskas Frederick, care actualment face studii aprofundate în domeniu, pentru a obține statutul de acreditare în nomenclatura națională al arheologilor. Dar nu putem mândri că prin noii veniți echipa muzeului a devenit mai tânăr. Toți au trecut vârsta de 40 de ani., un fapt care reflectă situația actuală a pieții de muncă.

Pentru înzestrarea resurselor umane din anii precedenți Muzeul a apelat la colaboratori, suplinitori pe baza contractelor civile. Demisiile, concediile de boală, concediile de odihnă, posturile vacante temporare au dus la faptul că într-un an din efectivul total a lucrat numai 6 salariați. Din acest motiv prezența colaboratorilor au devenit extrem de importante în derularea programelor muzeale, implicit și pentru susținerea mentenanței. Astfel în perioada 2016-2018 au fost angajate pe perioade determinate sau cu contract civil în total 4 persoane. Cele mai multe fiind 2 persoane care au lucrat paralel în anul 2017 în cadrul muzeului.

În viitor programele de perfecționare trebuie promovate constant și se derulează astfel încât să acopere pretențiile pe acest plan ale instituției. În următoarele ani vor trebui urmate, cu prioritate forme de perfecționare în domeniile: bazele muzeologiei și conservării, managementului și administrării bazelor de date digitalizate, programe de educație muzeală.

Având în vedere proiectul european care va fi implementată în perioada 2019-2020 noul muzeu cere o reorganizare parțială. Propunerile privind resursele umane pentru perioada 2019-2023 sunt:

- a. postul de custode de sală trebuie transformată în referent cu studii medii, fiind sarcina principală de recepția, servirea (bilete, suveniruri etc.) și îndrumarea vizitatorilor respectiv monitorizarea sistemelor de siguranță, devine un angajat de frontdesk. Salariații va avea obligația de a face reciclări, adică formare profesională în domeniu.
- b. Externalizarea serviciilor de curățenie, respectiv pe baza studiului analizei de risc contractarea serviciilor de pază în perioadă de noapte.
- c. completarea cu o jumătate de normă a statului de funcții, 0.5 de post de secretară cu studii superioare, având sarcini de lucru în monitorizarea SCM, HR, și marketing.



- d. un nou post de muzeograf, de specialitate de artă plastică, sau istoria artei, care se ocupă cu colecțiile în domeniu.
- e. până la sfârșitul mandatului din 2023 fiecare angajat să participe la o perfecționare în domeniu.

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

MTM are în administrare mai multe corpuri de clădiri din care unele sunt și monumente istorice.

Clădirea centrală, sau sediul MTM. O clădire de monument istoric (HR-II-m-B-12840) unde se regăsesc spații de expoziții, birouri, depozite și anexe sanitare. Construcția pe două nivele are o suprafață totală de 820 mp. La parter există 4 birouri prin compartimentare destinate colectivului MTM pe o suprafață de cca. 65 de mp, unde se află 6 angajați pentru deservirea administrației și cercetării. Grupul sanitar, antreul ca spațiu de primire-recepție, respectiv casierie și cele 5 săli de expoziții împreună cu holul sunt destinate publicului larg care se află pe o suprafață de cca. 290 mp. Tot la parter se află două depozite pe o arie de 40 mp. La etaj se află 5 săli de expoziție care cu casa scării și holul existent pe o suprafață de cca. 365 mp. sunt folosite de vizitatori. Pe etaj sunt amenajate 3 depozite pe o suprafață de cca. 52 mp. În curtea muzeului (4600 mp) se află două șoproane de expoziție pe o arie de aproximativ 300 mp, o casă țărănească (35 mp) transformată în spațiu pentru derularea proiectelor și activităților de educație muzeală, iar în perioada de vară poate fi amenajată pentru funcționarea unui cafenea rustic. Tot în curtea muzeului se află un grup de atelier unde funcționează o activitate de confecționarea textilelor tradiționale, atelierul propriu-zis unde are loc procedurile de conservare/ restaurare și un mic depozit. În curtea MTM se află 4 case țărănești destinate pentru fondarea unui miniskansen, dar din anii 1960 până astăzi nu s-a reușit restaurarea și punerea în funcțiune acestor construcții. Actual se folosește ca spații de depozitare. În curtea muzeului în perioada 2011/2012 s-a amenajat un mic lapidariu lărgit în 2016 (pietrele de la Tasoc în piramidele de sticlă) respectiv grădină botanică iar în 2017 s-a instalat o statuie, un bust al muzeografului Tarisznyás Márton (aniversarea de 90 de ani).

Moara Tinka. O clădire de lemn de monument istoric (HR-II-m-B-12830) aparținând arhitecturii populare. Moara de apă funcțională reprezintă o atracție turistică de vizitat. În clădire se află 2 săli de expoziție și o locuință de serviciu. Curtea și canalul morii e află pe o suprafață de 900 mp. În 2016 a început un program de reabilitare a obiectivului: s-a efectuat colmatarea canalului morii, schimbarea și repararea acoperișului. În anul 2018 municipalitatea a cumpărat un teren de 25 de ari anexat la imobilul în cauză. Administrarea asupra terenului fost preluat în august 2018.

Galeria de artă. O clădire de epocă, construită în sec. al XIX-lea va fi destinată pentru vizitatori cu spații de primire, de expunere, de servicii și depozite pe o suprafață totală cca. 800 mp. În momentul de față este amenajat biroul de lucru pentru arheologie și depozitul acestei secție (cca. 30 mp.). În 2015 s-a amenajat un nou spațiu pentru atelierul de conservare. Restul spațiilor funcționează ca depozite provizorii.

În 2016 s-a refăcut și a fost modernizat toaleta principală a sediului respectiv a fost renovat și intrarea principală respectiv spațiul de recepție a MTM. În 2017 iulie la sediul MTM s-a semnat contractul dintre ADR Centru și Primăria Mun. Gheorgheni privind conservarea și revitalizarea MTM în valoare de 3.2 milioane de lei. Astfel partea considerat monument istoric a sediului actual va fi modernizată și renovată în totalitate. Execuția lucrărilor de construcție începe în vara anului 2019 și se termină peste 12 luni, adică în vara anului 2020. Deci sediul muzeului respectiv expozițiile se închid pentru public în această perioadă. Reocuparea spațiilor, relansarea activităților muzeale în acest sediu se încep în cel mai bun caz numai în toamna anului 2020. Pentru modernizarea și renovarea spațiilor rămase



în corpul cel mai mare ansamblului, în colaborare cu Municipality s-a depus un proiect la ADR Centru privind renovarea și extinderea clădirii centrale în valoare de 17 milioane de lei. Încă nu este rezultatul anunțat, fiind în faza de evaluare, dar sunt speranțe că acest proiect va fi acceptat și finanțat. Atunci la sediul principal lucrările de execuție vor fi continuate și după anul 2020.

O altă investiție de seamă reprezintă transformarea clădirii fostei spital TBC în Galeria de artă. Documentația tehnică și detaliată este întocmită și face parte integrantă în proiectul depus de mai sus. Deci dacă proiectul se câștigă atunci MTM va deveni un santier de lucru în perioada mandatului nou. Dar totodată înscamnă o investiție culturală nemaiîntâlnită în istoria modernă a municipiului. Atunci toate problemele de depozitare, lipsuri de spații etc. vor fi rezolvate.

La Moara Tinka este necesar amenajarea spațiilor verzi și canalul morii, respectiv transformarea spațiului într-o curte cu servicii pentru turiști. În noul mandat propun construirea unui grup sanitar prin anexarea și construirea unei spații atașat la clădirea morii, respectiv construirea unui cuptor tradițional și filagoric pentru 50 de persoane. Totodată trebuie reparat mecanismul de apă. În 2020-2022 trebuie efectuat o reparație generală asupra joagărului și pus în funcțiune până la vara anului 2023. Astfel se poate include acest obiectiv în rețeaua turistică, devenind o atracție deosebită.

D. Analiza situației economico-financiare a instituției

1. Analiza datelor de buget din caietul de obiective, completate cu informații obținute din evidența contabilă a instituției:

Pentru realizarea unui diagnostic financiar relevant este necesară analiza indicatorilor economico-financiarilor specifici de apreciere a performanțelor și a viabilității instituției. Prin analiza acestor indicatori este posibilă observarea evoluției performanțelor instituției în timp. Datele utilizate pentru calcularea indicatorilor de standing financiar provin din bilanțurile și conturile de execuție ale instituției analizate și sunt sintetizate în următorul tabel:

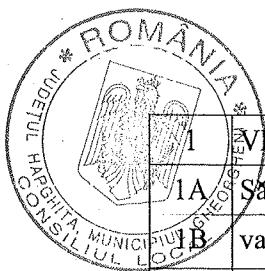
1.1. Bugetul de venituri pentru perioada 2016-2018

2016

NR. CRT.	CATEGORII	PREVAZUT (RON)	REALIZAT (RON)	GRAD DE REALIZ. %
1	VENITURI PROPRII	10.800,00	18.524,00	171.52
1A	Săpături arh. alte prest. muz.		0	
1B	vanzari bilete		13.524,00	
1C	sponsorizari		5.000,00	
2	SUBVENTII	430.000,00	411.997,00	95.81
3	ALTE FONDURI EXT.		15.320,00	
TOTAL VENITURI		440.800,00	445.841,00	101.15

2017

NR. CRT.	CATEGORII	PREVAZUT (RON)	REALIZAT (RON)	GRAD DE REALIZ. %
----------	-----------	----------------	----------------	-------------------



1	VENITURI PROPRII	12.000,00	47.250,00	393.75
1A	Săpături arh. alte prest. muz.		20.600,00	
1B	vanzari bilete		19.250,00	
1C	sponsorizari		7.400,00	
2	SUBVENTII	467.000,00	476.000,00	101.93
3	ALTE FONDURI EXT.		19.000,00	
TOTAL VENITURI		479.000,00	542.250,00	113.21

2018

NR. CRT.	CATEGORII	PREVAZUT (RON)	REALIZAT (RON)	GRAD DE REALIZ. %
1	VENITURI PROPRII	20.000,00	39.147,00	195.74
1A	Săpături arh. alte prest. muz.		10.500,00	
1B	vanzari bilete		18.797,00	
1C	sponsorizari		9.850,00	
2	SUBVENTII	402.400,00	432.836,00	107.56
3	ALTE FONDURI EXT.		14.670,00	
TOTAL VENITURI		422.000,00	486.653,00	115.22

Din informațiile prezentate în tabelul de mai sus rezultă că:

- bugetul de venituri a instituției prezintă o scădere în anul 2018 față de anul 2017 de 56 mii ron, din cauza că în 2017 muzeul a avut venituri mai mari și a reușit prin cheltuieli de capitală să achiziționeze o mașină de serviciu. Subvenție redusă față de anul 2017 înseamnă o diferență de 44 mii de ron fapt care a afectat activitatea MTM în anul 2018, instituția fiind pe o poziție de așteptare în implementarea proiectului UE. Nivelul veniturilor proprii au crescut spectaculos în 2017, care a avut o tendință de scădere în anul 2018 cu mai puțin de 10 mii ron. Deci aproape exact la aceeași nivel, venituri proprii încasate în valoare de 40-48 mii lei în ambele execuții bugetare. Bugetul de venituri a crescut cu 66,25 mii ron în anul 2017 creșterea semnificativă fiind rezultatul creșterii veniturilor proprii, obținute din venituri din vânzarea biletelor de intrare, venituri din prestări de servicii, donații și sponsorizări, respectiv creșterea sumei obținute din fonduri externe - față de anul 2016. Suma provenite din fonduri externe în acele trei ani se variază între 15-20 mii ron.

1.2. bugetul de cheltuieli pentru perioada 2016-2018:

2016

NR. CRT.	CATEGORII	PREVAZUT (RON)	REALIZAT (RON)	GRAD DE REALIZ. %
1	CHELTUIELI DE PERS.	244.500,00	228.012,00	93.26
1A	Contract de munca		225.512,00	
1B	Contract civile		2.500,00	
2	CHELT. DE INTRETINERE	222.240,00	217.829,00	98.01
3	CHELT. DE INVESTITII	0	0	0



TOTAL CHELTUIELI

466.740,00

445.841,00

95.52

2017

NR. CRT.	CATEGORII	PREVAZUT (RON)	REALIZAT (RON)	GRAD DE REALIZ. %
1	CHELTUIELI DE PERS.	286.000,00	308.445,00	107.85
1A	Contract de munca		283.445,00	
1B	Contract civile		25.000,00	
2	CHELT. DE INTRETINERE	193.000,00	165.000,00	85.91
3	CHELT. DE INVESTITII		68.000,00	0
TOTAL CHELTUIELI		479.000,00	542.250	113.2

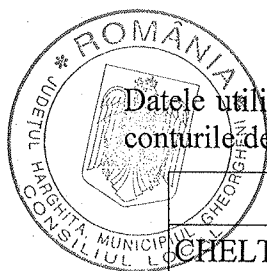
2018

NR. CRT.	CATEGORII	PREVAZUT (RON)	REALIZAT (RON)	GRAD DEREALIZ. %
1	CHELTUIELI DE PERS.	298.300,00	324.438,00	108.76
1A	Contract de munca		324.438,00	
1B	Contract civile		0,00	
2	CHELT. DE INTRETINERE	124.100,00	162.215,00	130.71
3	CHELT. DE INVESTITII		0	0
TOTAL CHELTUIELI		422.400,00	486.653	115.2

Cea ce privește cheltuielile efectuate de MTM se vede că fondul salarial reprezintă un capitol important având o tendință permanentă de creștere semnificativă datorită politicii salariale ale Guvernul României (legea 153/2017). Chiar dacă nu se mărește numărul posturilor existente fondul de salariu crește aproximativ cu 20 % în fiecare an. Din subvenția primită de la Municipality este acoperită fondul de salariu cu o ponderabilitate de 100%. Însă subvenția nu comunică proporțional în fiecare an cu indexarea salarială, așadar conducerea MTM este nevoit să redirecționeze bani pentru asigurarea stabilității salariale de la cheltuielile de funcționare. Lipsa acestor sume retrase de la capitolul de întreținere și funcționare se resimte destul de dureros în activitatea anuală a MTM, vezi în comparație anul 2018 față de 2016. Sumele câștigate din alte fonduri externe nerambursabile se găsesc la acest capitol de cheltuieli de întreținere, așadar în 2018 la bugetul final, MTM a operat cu un buget de austeritate în care subvenția municipalității cu greu a trecut peste 100 de mii ron asigurat pentru menținerea în funcțiune a instituției pe acest an. Deci în viitor acest fenomen de dezechilibru bugetar înseamnă un pericol real pentru funcționarea decentă a MTM.

2. Analiza datelor de buget din caietul de obiective, completate cu informații obținute din evidența contabilă a instituției:

Pentru realizarea unui diagnostic financiar relevant este necesară analiza indicatorilor economico-financiarilor specifici de apreciere a performanțelor și a viabilității instituției. Prin analiza acestor indicatori este posibilă observarea evoluției performanțelor instituției în timp.



Datele utilizate pentru calcularea indicatorilor de standing financiar provin din bilanțurile și conturile de execuție ale instituției analizate și sunt sintetizate în următorul tabel:

ANUL	2016	2017	2018
CHELTUIELI TOTAL	445.841,00	542.250,00	486.653,00
VENIT PROPRII TOTAL FĂRĂ SUBVENȚIE	33.844,00	66.250,00	53.817,00
GRAD DE ACOP. %	7,60	12,22	11,06

Toate cheltuielile au fost realizate cu respectarea prevederilor contractelor de achiziție și de servicii încheiate, cheltuielile totale având o creștere în concordanță cu creșterea veniturilor. Salariile personalului și datoriile către furnizorii de utilități și de servicii au fost achitate în timp util, la termenele stabilite. Este necesar ca strategiile viitoare să permită identificarea de soluții pentru alocarea de sume suplimentare pentru renovarea și dotarea spațiilor de expoziție și a anexelor, întrucât acesta este un indicator de calitate în vederea finanțării muzeului și în îmbunătățirea serviciilor culturale oferite vizitatorilor muzeului.

3. Analiza, soluții și propuneri privind gradul de acoperire din venituri proprii a cheltuielilor MTM:

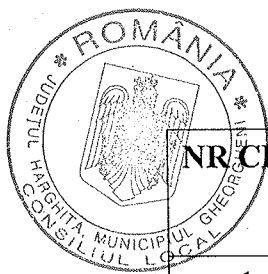
Cu această ocazie semnez faptul că sumele câștigate din fonduri externe nerambursabile în acest capitol nu fac parte din categoria veniturilor proprii. Evoluția situației privind atragerea fondurilor este specificat în primele tabele de mai sus. Reformularea propunerilor se subînțelege din comentariile atașate tabelelor. Totodată tabelul de mai jos prezintă succint realitatea ultimelor trei ani aportul de cheltuieli și venituri fără fondurile nerambursabile.

NR. CRT	ANUL	CHELT. TOTAL	VENIT PROPRII	PONDERE %
1	2016	445.841,00	18.524,00	4,15
2	2017	542.250,00	47.250,00	8,71
3	2018	486.653,00	39.147,00	8,04

3.1. Analiza veniturilor proprii realizate din activitatea de bază:

NR. CRT.	ANUL	VENIT PROPRII	VENIT DIN BILET	GRAD. DE ACOPERIRE %
1	2016	18.524,00	11.036,00	59,58
2	2017	47.250,00	19.940,00	42,20
3	2018	39.147,00	12.227,00	31,23

3.2. Analiza veniturilor proprii realizate din alte activități (prestări servicii, vânzări publicații, taxe arheologie etc.):



NR. CRT	ANUL	VENIT PROPRII	ALTE VENITURI	GRAD. DE ACOPERIRE %
1	2016	18.524,00	7.488,00	40,42
2	2017	47.250,00	27.310,00	57,80
3	2018	39.147,00	26.920,00	68,77

3. Soluții și propuneri privind gradul de creștere a veniturilor proprii în totalul veniturilor:

Cu această ocazie sumele obținute din fonduri nerambursabile sunt incluse la cheltuieli.

3.1. analiza ponderii cheltuielilor salariale din bugetul total:

NR. CRT	ANUL	CHELT. TOTAL	CHELT. CU SAL.	PONDERE %
1	2016	445.841,00	225.012,00	50,47
2	2017	542.250,00	283.445,00	52,28
3	2018	486.653,00	324.438,00	66,57

3.2. analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total:

NR. CRT	ANUL	CHELT. TOTAL	CAPITAL	PONDERE %
1	2016	445.841,00	0	0
2	2017	542.250,00	68.000,00	12,54
3	2018	486.653,00	0	0

3.3. analiza gradului de acoperire a cheltuielilor cu salariile din subvenție:
Gradul de acoperire a fost de 100% pentru fiecare an consecutiv.

NR. CRT	ANUL	CHELT. DIN SUBVENȚIE	CHELT. CU SAL.	PONDERE %
1	2016	411.997,00	225.512,00	54,74
2	2017	476.000,00	283.445,00	59,55
3	2018	432.836,00	324.438,00	74,96

3.4. ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât C.I.M.:

NR. CRT	ANUL	CHELT. TOTAL	CONVENȚII CIV.	PONDERE %
1	2016	445.841,00	2.500,00	0,56
2	2017	542.250,00	25.000,00	4,61
3	2018	486.653,00	0,00	0



3.5. cheltuieli pe beneficiar din subvenție și venituri proprii:

NR. CRT.	ANUL/ NR. BENEF.	CHELT. PE BENEF. DIN SUBV.	CHELT. PE BENEF. DIN VENIT PROPRII	TOTAL CHELT. PE BENEF.
1	2016/8500	48,47 RON	3,98 RON	52,45 RON
2	2017/9000	52,88 RON	7,36 RON	52,09 RON
3	2018/7000	61,83 RON	7,68 RON	69,50 RON
4	MEDIE PE TREI ANI	54,39 RON	6,34 RON	58,01 RON

Se poate observa din tabelul de mai sus faptul că dacă MTM are un management mai eficient prin care generează o creștere a veniturilor proprii (mai ales din bilete și din supravegheri arheologice, respectiv tarifele programelor educaționale) atunci cheltuielile pe beneficiar din subvenție scade într-un procentaj considerabil. Creșterea numărului vizitatorilor pe bază de bilet este foarte greu dacă această intenție este contracarată de HCL din 2016 care reglementează gratuitatea intrărilor în MTM. Dacă toate lumea plătește într-un mod diferențiat cu ocazia vizitării atunci există șansă ca numărul beneficiarilor să crească concomitent cu suma veniturilor proprii. Costurile cresc cum se vede din tabelul de mai sus, astfel încât se preconizează majorarea prețurilor билетelor de intrare.

Calculația făcută de mai sus este una ipotetică, fiindcă beneficiarii sunt și cei care participă la vernisaje, la programele organizate în aer liber, la comemorări, etc. fără să cumpără bilet. Numărul acestor beneficiari se poate estima numai cu o marjă aproximativ de 20%. Un obiectiv de realizat până la terminarea mandatului poate să fie atingerea pragului sub 50 de Ron pe un beneficiar, cu condiția de a crește în fiecare an numărul beneficiarilor cu 5 %.

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

1.-2.: Viziunea și Misiunea:

Misiunea prezentă și de viitor a MTM este de a își consolida, mai întâi statutul de centru cultural-științific în folosul societății, iar mai apoi prin variile activități derulate să genereze manifestări de atracție, cu valoare recreativă, pentru a satisface pretențiile localnicilor și turiștilor interesați de oferta muzeală și nu numai. De asemenea o altă preocupare va fi aceea de a promova relațiile internaționale, programele de cercetare științifică în parteneriat, acestea având scop organizarea de expoziții care valorifică bunurile patrimoniale aflate în colecțiile proprii. Pornind de la premiza că buna funcționare a unui muzeu este determinată, într-o măsură considerabilă, de mediul social în care se găsește, relația dintre instituția muzeală și societate are un rol determinant din punct de vedere al managementului muzeal, motiv pentru care, muzeul trebuie să se orienteze către întărirea poziției în societate. În cazul unui muzeu, managementul strategic înseamnă o bună evaluare a problemelor legate de atingerea unui număr de vizitatori, administrarea colecțiilor, planul de expoziții temporare, cercetarea științifică, accesibilitatea publicului la colecții, siguranța și conservarea acestora. Considerăm că eficientizarea actului managerial trebuie să se fundamenteze pe: evaluarea corectă a poziționării strategice a muzeului; coerență și consecvență în măsurile adoptate; transparență în stabilirea obiectivelor, a măsurilor de conducere, analize de oportunitate și informarea personalului; îmbunătățirea planificării manageriale, a organizării, coordonării, controlului și

raportării. În vederea eficientizării activității la nivel instituțional, noul plan de management propune următoarele direcții principale pentru îndeplinirea misiunii asumate:



a. Analiza stării generale a instituției în scopul identificării punctelor forte și a celor slabe, a oportunităților și amenințărilor. Pe această direcție se vor avea în vedere, activități cum ar fi: inventarierea generală a patrimoniului deținut; auditarea activităților desfășurate în muzeu, cu precădere cele legate de gestionarea fondurilor și resurselor umane; evaluarea stării de conservare a bunurilor mobile și imobile aflate în administrarea Muzeului Tarisznyás Márton.

b. Crearea unei baze de date exhaustive de evidență a bunurilor care fac parte din patrimoniul muzeal prin completarea și actualizarea Registrului informatizat pentru evidența analitică a bunurilor culturale, digitizarea și reevaluarea patrimoniului cultural mobil deținut. Concomitent se dorește expertizarea tuturor pieselor pentru stabilirea susceptibilității de clasare a acestora și, după caz, întocmirea documentației de clasare;

c. Focalizarea asupra beneficiarului și amplificarea funcției de valorificare cultural-educatională. Beneficiarii ofertei culturale a MTM sunt, la rândul lor, indicatori ai produselor culturale oferite de muzeu. Prin înțelegerea preferințelor publicului vizitator, managementul muzeal armonizează cererea cu oferta creând un echilibru funcțional coerent. Se dorește amplificarea programelor destinate educației muzeale prin **angajarea unui muzeograf de istoria artei în cursul anului 2020 respectiv dezvoltarea activității frontdesk cu 0.5 normă de specialitate de secretar.**

d. Creșterea veniturilor proprii prin accesarea și obținerea unor finanțări nerambursabile naționale și internaționale, sponsorizări și donații.

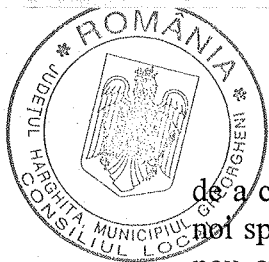
e. Îmbunătățirea activităților de marketing cultural și continuarea programelor de cercetare-dezvoltare prin studii și cercetări aplicative și programe de largă cuprindere teoretică asupra unor teme aplicate specificului muzeului cu scopul promovării și valorificării culturii naționale în contextul valorilor culturale Europene;

f. Realizarea procedurilor pentru toate domeniile de activitate, inclusiv a unor proceduri de lucru care să prevină apariția unor fapte de discriminare. Importanța procedurilor constă în crearea unui cadru unitar, a unui algoritm de succesiune a etapelor ce trebuie urmate pentru realizarea obiectivelor, exercitarea competențelor și angajarea responsabilităților, într-un mod echilibrat între sarcini, competență și responsabilități. Astfel, controlul intern este integrat în sistemul de management al fiecărei componente structurale a instituției și prin delegare intră în grija personalului de la toate nivelurile, oferind o asigurare rezonabilă a atingerii obiectivelor;

g. Eficientizarea politicii de resurse umane și perfecționarea continuă a personalului, prin autoperfecționare la locul de muncă sau prin participare la cursuri de documentare sau în vederea obținerii unor specializări aferente domeniului de activitate, cercetare, workshop-uri, etc.

4./6./7./ Strategia culturală pe perioada 2019-2023

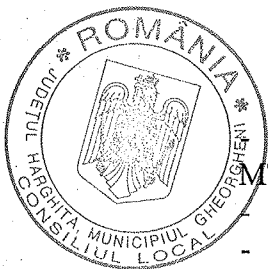
Cuprinde patru ani și ține cont pe de o parte de misiunea și obiectivele instituției muzeale, impuse și prin legea Muzeelor și Colecțiilor nr. 311/2003, iar pe de altă parte sarcinile și obiectivele cerute în caietul de obiective. Scopul principal al instituției MTM este atragerea fondurilor locale, naționale și europene pentru realizarea investițiilor amintite de mai sus. Dezvoltarea obiectivului de la Moara Tinka trebuie să înceapă din 2019. Totodată implementarea proiectului UE privind Conservarea și revitalizarea MTM înseamnă o responsabilitate profesională și managerială foarte importantă. Ca urmare strategia managerială are ca și întâietate pe de o parte implicarea noastră totală în a susține efortul tuturor celor interesați de a se atrage fonduri și a se începe execuția de construire la viitorul Galeriei de Artă. Și în cazul Galeriei de Artă este depus un proiect de reabilitare totală care a ajuns în faza de evaluare, având șanse



de a câștiga fondurile necesare. Acest proiect cuprinde și extinderea sediului actual cu noi spații de expoziții, de depozite, birouri etc. Dacă proiectul câștigă în acest mandat nou atunci se calculează că execuțiile vor fi continuate începând cu 2021. Iar toată planificarea managerială privind programele și proiectele în viitor trebuie regândite, revizuite. De asemenea, în atenția noastră va sta și coordonarea directă a activităților legate de păstrarea și valorificarea patrimoniului deținut prin expoziții sau prin contracte de împrumut atât în țară cât și în străinătate. Totodată punem accent la îmbogățirea colecțiilor prin donații și achiziții cu piese deosebite care caracterizează trecutul zonei. În continuare va sta în atenția noastră și diversificarea ofertei cultural-științifice, prin promovarea unor programe și proiecte utile acestui scop, opțiune care se va reflecta și în planurile de muncă, acestea din urmă elaborate anual, însă totdeauna corelate cu problematica generală cu care se confruntă muzeul și cu prioritățile imediate sau ale viitorului deopotrivă.

Strategia managerială pe durată mandatului (2019-2019) își propune ca obiective principale:

- reabilitarea și reamenajarea clădirii, expoziției și a spațiului în aer liber de la Moara Tinka și introducerea obiectivului în circuitul turistic, lansarea începând în toamna anului 2019
- atragerea și administrarea fondurilor de investiții necesare pentru începerea construcției de la Galeria de Artă
- Continuarea și susținerea proiectului de reabilitare și consolidare a clădirii MTM
- Susținerea efortului de completare a colecțiilor muzeului cu bunuri patrimoniale prin achiziții și donații, sau prin atragerea în custodia publică a unor colecții private valoroase
- Dinamizarea interesului față de MTM prin diversificarea ofertei de programe expoziționale și cultural-științifice
- Sprijinirea efortului specialiștilor și colaboratorilor din muzeu de a edita cataloage de colecții și cărți de autor, reușind astfel să facem cunoscute efortul științific al oamenilor din muzeu
- Coordonarea planului de activitate al MTM și de împlinire a acestuia prin planurile anuale de muncă
- Promovarea parteneriatelor cu muzee din Ținutul Secuiesc și din țară respectiv cu muzee din Ungaria în mod special pentru a realiza schimburi expoziționale, cercetări comune și programe de educație muzeală
- Monitorizarea convocărilor de participare ale fondurilor naționale și internaționale respectiv implicarea MTM cu proiecte eligibile
- Administrarea și păstrarea patrimoniului respectiv expozițiilor actuale în condițiile legislației în vigoare
- Respectarea termenelor de contracte și plăți în funcția bugetului financiar asumat de MTM
- Realizarea unor noi expoziții de bază și exp. temporare în cadrul MTM
- Derularea unui program anual de educație muzeală
- Reluarea, relansarea și organizarea unor evenimente culturale și de divertisment în aer liber începând cu vara anului 2019
- Renovarea spațiilor din Galeria de Artă și pregătirea acestuia pentru strămutarea administrației MTM
- Continuarea activităților de digitalizare a patrimoniului național mobil din cadrul MTM
- Dezvoltarea grădinei botanice după remutarea în sediu
- Continuarca programelor de cercetări științifice de arheologie



Întocmirea unui plan de marketing pentru îmbunătățirea și consolidarea imaginii
MTM

- Pregătirea unor expoziții itinerante în țară și în străinătate
- Pregătire depozitelor pentru colecții la locurile indicate
- Mutarea și remutarea instituției

6. Programe propuse pentru perioada de management 2019-2023

Pentru această perioadă vom lansa diferite programe vechi și noi care au menirea deservirea interesului și apetitului local pe plan cultural, științific și de divertisment.

a. Programe cultural-științifice:

Scopul acestuia este de a oferi evenimente de acest fel prin manifestări care pot deveni tradiționale, prin implicarea mai multor categorii de beneficiari. Grupul țintă sunt elevi, intelectuali dar și publicul aparținând categoriilor sociale interesate de faptul de cultură, din rândul celor cu studii medii. MTM are o trăsătură accentuată de etnografie de aceea punem accent prin atragerea categoriei de gospodari locali dar și din mediul rural având caracteristici socioprofesionale și un mod de viață similară care au legături cu colecțiile proprii ale muzeului. Ofertele culturale prin acest fel sunt caracterizate prin complexitatea lor având scopul atragerea cât mai mulți participanți, și mobilizarea acestora prin devenirea lor ca colaboratori al evenimentelor. Aceste evenimente pot fi organizate începând cu mai și iunie, iar ultimele acțiuni de acest fel trebuie ținute până la sfârșitul lunii octombrie în fiecare an. În perioada de iarnă aceste manifestări se țin în săli dar numai pentru grupuri de ținte mai restrânse din cauza spațiilor existente. Dar totodată în 2021 cu scop experimental propun organizare unui festival de Pomana porcului, unde putem promova tradițiile locale în sensul gastronomiei, obârșiei și folclorului. Cea mai bună perioadă este 30 noiembrie care oficial începând din anul trecut a devenit zi liberă. La deschiderea sezonului de vară MTM organizează Festivalul Stânelor și Noaptea Muzeelor în iunie, iar la sfârșitul noiembrie festivalul Pomana Porcului, care deschide sezonul de iarnă.

b. Program expozițional:

Programul și strategia expozițională existentă trebuie menținut în continuare. Spațiul pentru expoziții temporare sunt relativ restrânse, la fel rămân și după implementarea proiectului UE, există numai 4 săli de expunere unde într-un an trebuie schimbat de minim 3-4 ori expozițiile temporare pentru a susține interesul publicului și contactul permanent cu aceasta. După remutare aceste expoziții temporare sau itinerante poate fi organizate în colaborare cu muzeele din Ținutul Secuiesc respectiv cu instituții mai ales din Ungaria. Scopul lor este de a cultiva gustul pentru frumos, obiectivitatea în interpretarea istoriei, dar și de a completa cunoștințele generale în diferite domenii (arheologie, istorie, științele naturii, etnografie, artă plastică, patrimoniu mobil și imobil etc.). Este de recomandat că în fiecare an expozițiile respective să aibă grup de țintă diferite categorii socioprofesionale. Așadar trebuie ținut cont că acele 3-4 expoziții oferite să fie și din domeniul artei plastice, a fotografiei, istoriei/arheologiei, artei decorative, etnografiei, și științei naturii. Expozițiile de bază existente trebuie reînnoite și recondiționate prin mici intervenții pentru a genera din nou interesul publicului local. Totodată având în vedere că până la sfârșitul mandatului de management instituția are intenția de a deschide noi spații de expunere, în clădirea centrală unde se află cele patru săli amintite poate fi abordată amenajarea celui de al treilea expoziție de bază de factură istorie locală. Concomitent MTM are menirea și exportul valorilor culturale specifice zonei în alte locuri din țară sau străinătate. De aceea vom organiza două expoziții itinerante, unul de etnografie, cealaltă de artă plastică care vor circula în muzeele din țară și din străinătate.

c. Program de cercetare științifică



Având în vedere specialiștii din MTM, cercetări științifice se pot derula în trei domenii: arheologie, etnografie, istorie. Săpături de descărcare de sarcină arheologică sunt ocazionale dar este o activitate impusă de acte normative naționale în cazul investițiilor făcute în Nordul județului Harghita în domeniul construcțiilor și nu numai. Legea obligă ca beneficiarul să efectueze săpături de salvare de la distrugere a mărturiilor arheologice importante pentru cunoașterea istoriei străvechi a zonei. În continuare trebuie menționat și săpăturile sistematice cu scop explicit de cercetare științifică, care este un program multianual și va fi continuată și în anii următori în funcție de mărimea fondurilor existente și direcționate. Programul de cercetare etnografică constituie prin alcătuirea unei baze de date despre patrimoniul imobil țărănesc din depresiunea Gheorgheniului. Cea ce privește cercetarea istorică vom sprijini demersurile specialiștilor să aibă posibilitate de publicare în ziarle locale. Grupurile țintă: specialiști în domeniul arheologiei, muzeografi, cercetători științifici, profesori de istorie.

d. Program de conferințe, sesiuni și colocvii

Se are în vedere, pe de o parte, prezentarea rezultatelor cercetărilor oamenilor din muzeu, cercetări derulate în colecții și pe teren, iar pe de altă parte, oferirea unor cunoștințe de cultură generală și de estetică utile în procesul educativ, dar și de completare a cunoștințelor în domeniile de interes ale muzeului. Grupurile țintă: elevi, categorii socioprofesionale cu studii medii și superioare, intelectuali din varii domenii de activitate.

e. Program editorial

Scopul este de a publica rezultatele cercetărilor efectuate de muzeologii și cercetătorii colaboratori în cadrul MTM. Aici trebuie menținut și importanța materialelor promoționale și publicitare necesare mediatizării evenimentelor și acțiunilor MTM. Grupurile țintă muzeografi, cercetători colaboratori, oameni interesați de istorie, artă, etnografie și științele naturii, respectiv turiștii străini. În anul 2019 se conturează redactarea și publicarea 2 volume de specialitate: o carte de memorialistică, respectiv o carte de arheologie cu prezentările rezultatelor de cercetare din Vârful Tasoc.

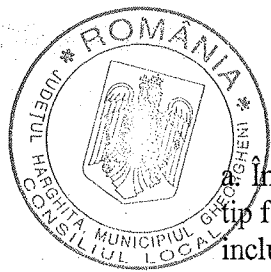
f. Program de educație muzeală

Scopul este de a dinamiza dialogul muzeului cu elevii de la toate nivelurile existente în sistemul de învățământ, de a veni cu o ofertă cultural-educativă care să contribuie la completarea cunoștințelor în domeniile de activitate ale muzeului. Grupurile țintă: elevi din clasele primare, gimnaziale și liceale. Cu un muzeograf devotat în organizarea programelor de educație muzeală putem dezvolta în acest sens.

g. Program de investiții

Scopul programului de investiții este modernizarea imobilelor aflate în administrarea MTM și deschiderea unor noi servicii culturale pentru populației din zonă și turiștilor. Este esențial susținerea acestui program și din partea instituției tutelare dacă are în vedere dezvoltarea obiectelor și atracțiilor turistice. Cu clădiri renovate, și cu săli de expoziții modernizate, cu spații în aer liber amenajate corespunzător MTM va avea un impact desăvârșitor în dezvoltarea segmentului turistic. În acest program include renovări, amenajări, reparații capitale, și reabilitări conform proiectelor amintite. Este de știut și faptul că beneficiarii direcți sunt nu numai populația locală și turiștii dar și colecțiile aflate în proprietatea MTM, care vor avea o posibilitate de valorificare culturală demn de promovat și de păstrarea lor pentru viitor în condiții mult mai propice. Programele de investiții în mandatul 2019/2023 pune accent pe reabilitarea, dezvoltarea atractivității turistice de la Moara Tinka.

7. *Proiecte propuse în cadrul programelor anunțate*

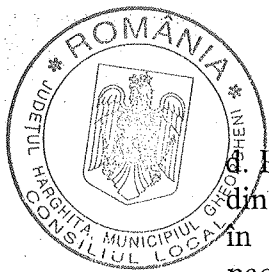


a. În cadrul programei cultural-științific vom accentua organizarea unor evenimente de tip festival și târguri, în curtea MTM și a morii Tinka. Începând cu anul 2016 vom iniția includerea în programul ofertei culturale :

- *Zilele Muzeului Tarisznyás Márton*, în luna mai a fiecărui an care reprezintă o manifestare culturală națională în cadrul căreia e sărbătorită și Ziua Internațională a Muzeelor. Prin complexitatea acțiunilor (vernisaaj, lansări de carte, concerte, programe de educație muzeală etc) organizate vom mobiliza publicul larg nu numai din mediul urban, dar și din mediul rural. Trebuie știut că în aceste zile intrarea și participarea la acțiunile culturale și de divertisment sunt gratuite.
- *Noaptea muzeelor*, un eveniment major care din 1999 mai mult de 2000 de muzee din Europa și-au reunit eforturile într-o inițiativă comună, care a permis publicului de muzeu să descopere sau să redescopere instituțiile muzeale, într-o manieră specială. În aceste zile muzeele din toată Europa pot fi vizitate gratuit în orele de noapte. La acest eveniment de sfârșit de săptămână se dublează prin organizarea Festivalul Stânei, târgul stânelor care are menirea să atragă populația din mediul rural. Cu această ocazie vom organiza și concerte sau alte evenimente de divertisment.
- *Ziua Porților Deschise*, o manifestare națională la începutul toamnei, iar în cadrul acestuia MTM va organiza diferite posibilități de vizitare a unor monumente istorice și obiecte cu o valoare istorică din orașul Gheorgheni, și din zonă. Muzeul asigură ghidajul profesional și materiale promoționale. În proiectul în cauză va avea un rol principal Moara Tinka, unde vor fi prezentate și standul meșteșugurilor tradiționale.
- *Festivalul Pomana Porcului*, un program deja prezentat mai sus

b. În cadrul programului expozițional MTM se conformă planului aprobat de HCL pentru fiecare an care depinde de bugetul aprobat . În perioada de 2019-2023 există deja două expoziție de realizat. O expoziție de bază de factură etnografică pe *tema îndeletnicirilor tradiționale sau porturi populare* va fi inaugurată în doua jumătate anului 2020. Această expoziție etnografică va domina anul muzeal. În anii următori punem accent pe și valorile artei plastice și istorie. Avem în plan de a amenaja și coordona proiecte de mare anvergură privind prezentarea unor expoziții temporare foarte spectaculoase și atractive. Acest proiect va dura 2 ani 2021/2022, după care din colecția de mineralogie în 2021/2022 vom amenaja o expoziție de bază din cadrul MTM. Totodată începând cu anul 2019 se va pune bazele privind ceretarea, colecționarea și proiectarea unei expoziție de bază pe tema istoriei locale unde va avea un accent predominant aportul comunității armenesti în trecutul zonei.

c. Programul de cercetare științifică. Cele mai importante proiecte de cercetări vor fi cele arheologice și etnografice. Aceste săpături sunt proiecte accidentale, iar după efectuarea cercetărilor în teren, materialul arheologic este prelucrată, inventariată, și depozitată în cadrul MTM. Un alt tip de proiect poate fi realizat în condițiile de bugetul alocat care se leagă și de cercetările respective, restaurarea și conservarea acestor obiecte și pregătirea lor la expoziții. Proiectele de cercetare etnografică cuprind lărgirea surselor autentice, acele care se ocup cu *memorialistica populară* respectiv *formarea unei baze de date* despre valorile culturale tradiționale și patrimoniului imobil țărănesc folclorul și tradiții locale. Proiectul de cercetare istorică cuprinde *prelucrarea documentelor istorice aflate din arhiva MTM* și prezentarea lor în diferite forme de publicații. La acest capitol trebuie menținut că începând cu anul 2019 începe o campanie de promovare privind fotografiilor documentare și *digitizarea acestora în cadrul MTM* cu ajutorul aplicației proprii: [www. gyergyoidia.ro](http://www.gyergyoidia.ro) care la rândul lui este o cercetare și activitate de specialitate.



d. Proiectele de conferințe sau prezentări constă mai ales prin participarea specialiștilor din MTM la diferite sesiuni sau simpozioane științifice organizate de alte instituții. Dar în următorii ani vom miza pentru organizarea unei *conferință internațională de pedagogie muzeală* posibil în anul 2022 astfel consolidând reputația instituției în forul academic.

e. Cea ce privește proiectele editoriale începând cu anul următor vom iniția redactarea și publicarea studiilor, rezultatelor cercetării în domeniul arheologie și etnografiei. Astfel încât în 2019 să fie publicată 2 volume a muzeului. Tirajul acestor cărți poate fi maximată sub 1000 de exemplare. Totodată cu deschiderea expoziției de bază în forma reînnoită catalogul de etnografie poate fi revizuită și republicată, ori un catalog mai mic ori o broșură de promovare în funcție de buget.. În sfârșit menționez că ori de câte ori este nevoie în cazurile expozițiilor temporare sau evenimentelor culturale vom edita materiale promoționale (pliante, afișe, invitații etc.)

f. Proiectele de educație muzeală vor fi susținute în continuare. În fiecare an punem accent pe proiectele deja începute care vor fi continuate: *proiectul pe tema sărbătorii adventului și crăciunului, proiectul de sărbătoare cu ocazia Zilelor orașului, proiectul în perioada farșangului, proiectul în perioada sărbătorilor de Paști*. În aceste proiecte ținem cont de structura anului școlar. Cel mai important proiect va fi atașarea ofertelor de acest tip al MTM privind relansarea acțiunilor pentru *Programul Școala Altfel* unde întregul colectiv de muncă al MTM trebuie pregătită calitativ și cantitativ să absoarbă marea masă a școlarilor. Un alt proiect este anunțarea *taberei de vară* pentru copii.

g. Investițiile planificate în MTM depinde de atragerea fondurilor necesare. Pentru orice eventualitate enumerăm proiectele de investiții care au fost amintite și analizate mai sus:

- amenajarea spațiului liber și canalul morii de la Moara Tinka, reparația mecanismului de moară respectiv redeschiderea morii pentru turiști. Proiectul poate fi finalizat la începutul sezonului turistic din 2023. Bugetul estimativ acestei investiție este în jurul 250.000 RON.

- începerea execuției de lucru la galeria de artă pentru amenajarea spațiului administrativ, în 2019, costurile ridicând până la 25.000 RON.
- continuarea împrejmuirii cu gard nou a terenului MTM la sediu, 5000 RON.
- pregătirea depozitelor: 20.000 RON

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

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

a. Previzionarea evoluției cheltuielilor de personal ale instituției

Bugetul pentru cheltuielile de personal are la bază statul de funcții și organigrama MTM. În previzionarea evoluției cheltuielilor de personal pe perioada 2019 -2023, trebuie să ținem seama de legislația în vigoare, de indicele de inflație, și de previziunile economico- financiare. Legea nr.153 a salarizării personalului plătit din fonduri publice a fost aprobată în 2017, cu un cșantion reprezentativ de 260 posturi din toate domeniile de activitate, iar pe baza evaluării acestui eșantion a fost creată o nouă ierarhie a posturilor, atât între domeniile de activitate, cât și în cadrul aceluiași domeniu. Sporurile, compensațiile, primele și indemnizațiile au fost plafonate astfel încât salariul de bază să constituie partea majoritară a câștigului. În prezent salarizarea personalului contractual (cu CIM) din muzeu se realizează conform prevederilor Legii 153/2017 respectiv OUG 114/2018 privind salarizarea personalului platit din fonduri publice,



precum și alte măsuri în domeniul cheltuielilor publice. Dacă se va crea un post de muzeograf debutant în cursul anului 2020, iar mai târziu în 2021 o jumătate de normă pentru secretariatul MTM atunci fondurile cheltuielilor de personal crește ușor (aprox. 10%). Fondurile necesare pentru acoperirea cheltuielilor de personal prognozată pentru perioada 2019-2023 prezintă o evoluție crescătoare: punctul de referință fiind nomenclatorul pe familii ocupaționale din anexa legii 153/2017, care reglementează plafonul sumelor salariale acordate din 2022.

b. Previzionarea evoluției veniturilor propuse, cu menționarea surselor vizate

Veniturile proprii vor fi realizate prin atragerea unui număr sporit de vizitatori, diversificarea ofertei culturale și de divertisment, iar dacă va fi necesar și majorarea tarifelor biletelor de intrare practicate în prezent, menționând că în ultimele cinci ani nu s-au modificat valorile nominale ale biletelor de intrare. Veniturile proprii realizate din vânzarea biletelor de intrare planificate în fiecare an s-au încasat în întregime, anual chiar a fost majorat nivelul acestor venituri. Acest lucru ne îndeamnă la optimism, deoarece arată un interes de apreciat din partea vizitatorilor. De exemplu în anul 2017, când la sfârșitul lunii aprilie s-au încasat veniturile aprobate în bugetul instituției pe întregul an bugetar. Veniturile atrase altele decât cele din activitatea de baza vor fi obținute din prestări de servicii ex. supravegheri arheologice, organizare de expoziții în colaborare cu alte instituții muzeale din țară și din străinătate, închirierea spațiilor muzeului pentru întruniri și conferințe, găzduirea de mesaje publicitare și atragerea de fonduri din donații și sponsorizări. Și în viitor trebuie neapărat atrase fonduri din surse de finanțare externe nerambursabile deoarece din rezultatul anilor precedenți se vede clar că acest lucru prezintă o simptomă pozitivă la activitatea muzeului. Pe termen scurt, în perioadă 2019-2020 MTM pierde veniturile proprii din biletele de intrare instituția fiind închisă pentru reparațiile capitale preconizate.

c. Previzionarea evoluției cheltuielilor de capital:

Sumele estimate la cheltuielile capitale vizează amenajarea terenului de la Moara Tinka, pregătirea și realizarea secției în aer liber pe tema expoziției mecanismelor de apă. Deci pentru transformarea în obiectiv turistic, trebuie investit masiv pentru dezvoltarea acestui locație și se propune finalizarea acestor lucrări până la sfârșitul mandatului.

Mii RON

Nr.crt.	Categorii	Anul 2019 8,5 posturi	2020 + 1 post	2021 +0.5 post	2022 10 posturi	2023 10 posturi
	Total venituri din care:	620,00	750,00	970,00	1.098,00	1.018,00
1.	a: venituri proprii	15,00	5,00	20,00	30,00	30,00
	b: subvenții	590,00	730,00	930,00	1,038,00	948,00
	c: fonduri nerambursabile	15,00	15,00	20,00	30,00	40,00
	Total cheltuieli din care:	620,00	750,00	970,00	1.098,00	1.018,00
2.	a. cheltuieli de personal	450,00	550,00	670,00	768,00	768,00
	b. cheltuieli cu bunuri și servicii	150,00	150,00	200,00	230,00	250,00
	c. c. cheltuieli de capital	20,00	50,00	100,00	100,00	0



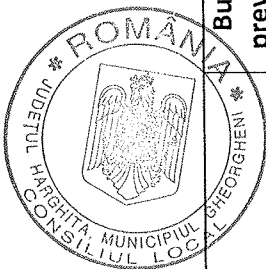
2. Numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului la sediu și în afara sediului, având în vedere activitatea limitată a MTM în următorii ani din cauza implementării programelor UE:

Anul	Nr. benef. la sediu	Nr. beneficiari în afara sediului
2019	2500	2000
2020	1000	2000
2021	3000	2000
2022	3500	2500
2023	4000	3000
Total	14000	11500

3. Programul minimal pentru perioada de management aprobată: vezi anexa 1.

Anexa nr. 1

Programe planificate în perioada 2019 iunie-2023 iunie



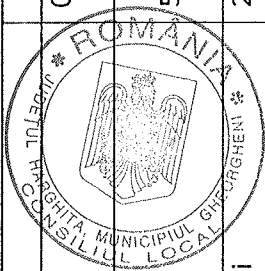
Nr. crt.	Program	Scurtă descriere a programului	Nr. proiecte în cadrul programului	Denumirea proiectului	Buget prevăzut pe program, în lei
I.		Primul an de management 2019/2020	34	Începând cu semestrul al doilea din an	135.000
I.1.	Program expozițional	Programul expozițional cuprinde toate ofertele expoziționale. Trei tipuri: de bază, temporară, itinerantă. Expozițiile aduse din străinătate MTM fiind coordonatorul principal în România, chiar dacă sunt montate în alte muzee, aceste proiecte sunt și proiectele MTM. În acest an exp. de bază se închid.	8.	1. Demontarea expoziției de etnografie 2. Demontarea expoziției de minerale 3. Demontarea expoziției temporară: Anna, destin fem. 4. Masa călugărilor, expoziție la Muzeul Național Secuiesc, Sf. Gheorghe 5. Masa călugărilor, expoziție la Muzeul Județean Mureș 6. Expoziția despre istoria hocheiului din Gheorgheni, locația Gheorgheni 7. Expoziția de promovare a muzeului și siteului gyergyoi dia.ro în depreșiunea Gheorgheniului, 9 stație 8. Relansarea expoziției de la Moara Tinka	3.000 4.000 3.000 0 0 1.000 5.000 2.000
I.2.	Program cultural	În fiecare an MTM are oferte culturale tip: lansări sau prezentări de carte, comemorări, serate muzeale, festivaluri, Noaptea Muzeelor etc. În acest an trebuie identificat locații noi pentru susținerea acestor evenimente	7.	1. Noaptea albă a muzeelor 2. Festivalul Stânelor 3. Comemorarea 75 de ani a Holocaustului 4. Prezentări de carte, Varful Tazok 5. Prezentări de carte, Tinka Kalman 6. relansarea Moara Tinka, Ziua Porților Deschise 7. Inaugurarea placa comemorativă Nagy Odon, la Lacu Rosu	6.000 10.000 3.000 500 500 1.000 1.000
I.3.	Program de cercetare științifică	Programe de cercetare pt. arheologie, etnografie și istorie. Muzeologii au obligația de a avea proiecte de cercetare care se finalizează în studii, publicații, expoziții etc.	4.	1. Cercetarea patrimoniului imaterial, folclorul local, investigarea tradițiilor în perioada sărbătorilor, filmare documentară etc. 2. Procesarea datelor privind istoria locală. Personalitatea lui dr. Feher David 3. Săpături arheologice, investigații neprevăzute 4. Digitalizarea colecției de etnografie 30%	2.000 1.000 0 1.000
I.4.	Programe de educație muzeală	Cuprinde totalitatea acțiunilor educative care au grup țintă mai ales copii. Dar aici intră și proiectele dedicate adulților fiind promovarea, prezentarea meșteșugurilor	3.	1. Proiecte educaționale în casa creativă Jatszohaz 2. cercul Kezmuvelok 3. Tabere pt. copii	1.000 2.000 0

[illegible]

				5. Pomana Porcului, nou eveniment în aer liber, 30 noiembrie	10.000
II.3.	Program de cercetare științifică	Idem	4	1. Cercetarea patrimoniului imaterial, folclorul local, investigarea tradițiilor în perioada sărbătorilor, filmare documentară etc. 2. Procesarea datelor privind istoria locală. Personalitatea lui Arhur 3. Săpături arheologice, investigații neprevăzute 4. Digitalizarea colecției de etnografie 50%	5.000
II.4.	Programe de educație muzeală	idem	3	1. Proiecte educaționale în casa creativă Jatzohaz 2. cercul Kezmuvelok 3. Tabere pt. copii	3.000
II.5.	Program editorial	idem	2	1. Carte: tradițiile locale decrăciun 2. calendarul de perete	6.000 4.000
II.6.	Program de conservare	idem	2	1. Conservarea pieselor nou intrate 2. Conservarea pieselor din colecții	4.000
II.7.	Program de managementul colecțiilor	idem	2	1. Încărcarea sitului gyergyoidia.ro cu 1000 de fotografii 2. Crearea colecției de istorie locală pentru piese speciale de unicate, achiziții.	2.000
II.8.	Program de investiții	Remutarea la sediu, amenajarea birourilor, spațiilor de expoziție	2	1. Deschiderea festivă a sediului cu expoziție, birouri funcționale etc. 2. Dezvoltarea secției în aer liber la Moara Tinka, relansarea joagărului	20.000 80.000
III.		Al treilea an de management 2021/2022	27		230.000 din care inv. 100.000
III.1	Program expozițional	Dacă nu se continuă investițiile din fonduri UE referitor extinderea clădirii, și Transformarea Galeriei de Artă atunci în aripa nouă a clădirii va fi amenajat din nou expoziție temporară de mineralogie	5	1. Expoziția temporară de mineralogie 2. Expoziție temporară despre dinosaurii Transilvaniei 3. Expoziții de artă plastică Ziffer și discipolii 4. Expoziție de artă plastică Darvay Tunde 5. Expoziție despre istoria culturii băuturilor alcoolice (bere, vin, spirt etc)	30.000 20.000 10.000 3.000 7.000
III.2	Program cultural	În acest an de mandat MTM se redeschide, astfel toate acțiunile culturale deservesc promovarea muzeului renăscut,	6	1. Zilele Muzeului TM 2. Noaptea Albă a Muzeelor 3. Festivalul Stânei 4. Pomana Porcului 5. Ziua Porților deschise la moara Tinka 6. campanii de promovare	1.000 10.000 10.000 5.000 3.000 5.000

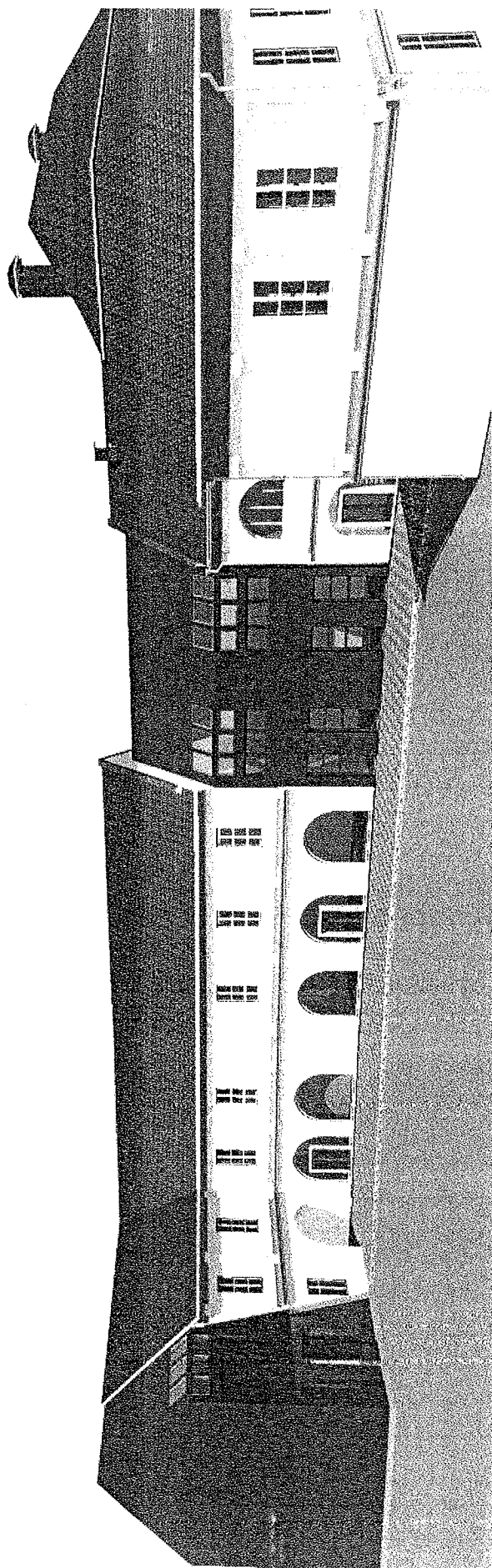
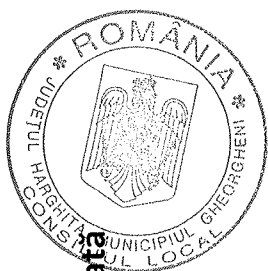
III.3	Program de cercetare științifică	Idem	5	1. Cercetarea patrimoniului imaterial, folclorul local, investigarea tradițiilor în perioada sărbătorilor, filmare documentară etc. 2. Procesarea datelor privind istoria locală. 3. Săpături arheologice, investigații neprevăzute 4. Digitalizarea colecției de etnografie 75% 5. Repertoriul arheologic a depresiunii Gheorgheni	5.000
III.4	Program de educație muzeală	Idem	4	1. Proiecte educaționale în casa creativă Jatszohaz 2. cercul Kezmuvelok 3. Tabere pt. copii 4. Ghidaje non/convenționale	5.000
III.5	Program editorial	idem	2	1. Lansarea publicației de repertoriul arheologic 2. calendarele tematice	3.000 3.000
III.6	Program de conservare	idem	2	1. Conservarea pieselor nou intrate 2. Conservarea pieselor din colecții	5.000
III.7	Program de managementul colecțiilor	idem	2	1. Încărcarea sitului gyergyoidia .ro cu 1000 de fotografii 2. Crearea colecției de artă contemporană sec. XXI	5.000
III.8	Program de investiții	Continuarea investițiilor la moara Tinka	1	1. Construirea toaletelor, pavilionului de recepție, a piei la moara Tinka	100.000
IV.		Al patrulea an de management 2022/2023	15	numai primul semestru din an	85.000
IV.1	Program de expoziții	Consolidarea fluxul vizitatorilor în muzeul dacă nu sunt implementate alte proiecte UE privind reabilitarea MTM	3	1. Expoziție temporară pentru copii în perioada de școală 2. Serbarea Ziua Culturii Maghiare, expoziție temporară Kanyadi Sandor 3. Expoziție de artă plastică	15.000 20.000 5.000
IV.2	Program cultural	Activizarea pensionarilor cu diferite programe cultural, chiar prin organizarea excursiilor culturale	4	1. Perighezi cultural, ciclul serate muzeale 2. Noaptea Albă a Muzeelor 3. Festivalul Stânei 4. campanii de promovare	5.000 10.000 10.000 5.000
IV.3	Program de cercetare științifică	idem	4	1. Cercetarea patrimoniului imaterial, și material, filmare documentară etc. 2. Procesarea datelor privind istoria locală. 3. Săpături arheologice, investigații neprevăzute 4. Digitalizarea colecției de etnografie 100%	5.000
IV.4	Programe de educație	idem	1	1. Proiecte educaționale legate de expozițiile actuale	3.000

muzeală				
IV.5	Program editorial	idem	0	nestabilit
IV.6	program de conservare	idem	2	1. Conservarea pieselor nou intrate 2. Conservarea pieselor din colecții
IV.7	Programul management ul colecțiilor	idem	1	1. Încărcarea sitului gyergyoidia.ro cu 1000 de fotografii
IV.8	program de investiție		0	nestabilit
				0
				5.000
				2.000
				0



Anexa nr. 2

Imaginea virtuală a sediului MTM după câștigarea două proiecte finanțate din fonduri UE, varianta optimizată



Anexa nr.3

Situația vizitatorilor în perioada 2016/2018

in perioada 01 ianuarie - 31 decembrie 2016

1. Bilete de intrare

Biletele de intrare	Adulti	5 lei	Pensionari	4 lei	Copii	3 lei	Total
	buc	lei	buc	lei	buc	lei	lei
ianuarie-martie	93	465	46	184	21	63	160
18-22 aprilie	451	2255			298	894	749
aprilie	10	50	22	88	23	69	55
23-27 mai	319	1595			35	105	354
mai	50	250	163	652	213	639	426
ianuarie	40	200	34	136	347	1041	421
iulie	74	370	168	672	126	378	368
august	161	805	62	248	76	228	299
septembrie	36	180	76	304	104	312	216
octombrie	70	350	87	348	504	1512	661
noiembrie	142	710	41	164	931	2793	1114
decembrie	71	355	17	68	522	1566	610
Total:	1517		716		3200		5433

Total valoare bilete de intrare: 20049

Total nr. persoane/vizitatori: 5433

Bilete si bratari de intrare vandute in perioada 01 ianuarie - 31 decembrie 2017

1. Bilete de intrare

Biletele de intrare	Adulti	5 lei	Pensionari	4 lei	Copii	3 lei	Gratuit	Total
	buc	lei	buc	lei	buc	lei	buc	lei
ianuarie	105	525	0	0	211	633	723	1039
februarie	32	160	14	56	47	141	5	98
martie	21	105	3	12	156	468	35	215
aprilie	57	285	135	540	387	1161	192	771
mai	61	305	5	20	524	1572	393	983
iunie	116	580	47	188	298	894	546	1007
iulie	119	595	153	612	203	609	39	514
august	126	630	126	504	52	156	115	419
septembrie	53	265	50	200	92	276	112	307
octombrie	18	410	97	388	416	1248	281	812
noiembrie	15	75	1	4	154	462	145	315
decembrie	18	90	28	112	20	60	128	194
Total:	741		659		2560		2714	6674

Total valoare bilete de intrare: 14341

Total nr. persoane/vizitatori: 6674

Bilete si bratari de intrare vandute in perioada 01 ianuarie - 31 decembrie 2018

1. Bilete de intrare

Biletele de intrare	Adulti	5 lei	Pensionari	4 lei	Copii	3 lei	Gratuit	Total
	buc	lei	buc	lei	buc	lei	buc	lei
ianuarie	11	55	3	12	108	324	11	133
februarie-martie	4	20	16	64	113	339	51	184
aprilie	20	100	12	48	395	1185	237	664
mai	79	395	117	468	448	1344	350	994
iunie	40	200	117	468	285	855	329	771
iulie	12	60	75	300	158	474	37	282
august	116	580	14	56	46	138	43	219
septembrie	53	265	90	360	476	1428	134	753
octombrie	29	145	29	116	566	1698	151	775
noiembrie	17	85	1	4	79	237	3	100
decembrie	15	75	119	476	123	369	12	269
								0
Total:	396		593		2797		1358	5144

Total valoare bilete de intrare: 12743

Total nr. persoane/vizitatori: 5144

Fațada principală cu intrarea principală a MTM. Versiunea reabilitată



Secretarul
Municipiului