

PROIECT MANAGERIAL

2013-2017

Târgu Mureș,
Mai 2014

PROIECT MANAGERIAL

PENTRU OCUPAREA POSTULUI DE MANAGER AL

CENTRULUI JUDEȚEAN PENTRU CULTURĂ TRADIȚIONALĂ ȘI EDUCAȚIE ARTISTICĂ PENTRU O PERIOADĂ DE 3 ANI (01.06.2014 – 31.05.2017)

Motivarea proiectului:

- participarea la concursul organizat de Consiliul Județean Mureș și ocuparea postului de manager al Centrului Județean de Cultură Tradițională și Educație Artistică Mureș;

Pentru implementarea unui management de calitate în cadrul Centrului Județean pentru Cultură Tradițională și Educație Artistică, al unui management centrat pe activitățile culturale și educaționale, este necesară respectarea principiilor deontologice ale profesiei, respectarea și punerea în practică a obligațiilor legale, precum și a codului de etică profesională, conlucrarea și consultarea membrilor din structurile Consiliul Județean Mureș în problemele și dificultățile pe care Centrul Județean de Cultură Tradițională și Educație Artistică le poate întâmpina. Prin noul management, propun să înțelegem motivele care impun unele schimbări cât și rațiunile rezistenței față de schimbare, astfel încât să promovăm o gestionare adecvată a întregii activități culturale, artistice. Este necesar să înțelegem că managementul nu se poate realiza în condițiile izolării; nici prin formularea unor directive inflexibile; managementul nu se poate realiza decât prin cooperare și conlucrare. Cuvântul cheie al acestui management este *comunicarea*, cea care face posibilă constituirea unei rețele de relații și, implicit, cea care oferă pârghiile necesare pentru a face față incertitudinilor care apar, neajunsurilor și, mai cu seamă, pentru a ne îndeplini misiunea și a ne atinge dezideratele. Comunicarea nu se poate rezuma doar la nivelul Centrului. Ea trebuie să privească spre o conlucrare între toți actanții implicați în desfășurarea, în cele mai bune condiții, a activității Centrului. Vom urmări să stabilim un parteneriat activ cu Centrul de Conservare și Promovare a Culturii Tradițională și o coordonare cât mai eficientă a „Școlii Populare de Arte”.

Modul în care îmi propun asumarea responsabilităților ce revin managerului este cel al consultării și corelării resurselor financiare cu nevoile reale de dezvoltare a Centrului Județean pentru Cultură Tradițională și Educație Artistică Mureș, pentru o eficientizare a managementului atât pe verticala, cât pe orizontala structurilor administrative.

Toate activitățile Centrului Județean pentru Cultură Tradițională și Educație Artistică și întregul management instituțional al cărui scop este orientat în direcția creșterii gradului de accesare a serviciilor oferite vor avea ca **principală țintă tinerii din comunitatea mureșeană**, iar ca țintă secundară vor fi vizate comunitățile rurale din județ.

Propunerea obiectivelor de realizat:

1. Crearea cadrului necesar de dezvoltare a competențelor artistice pentru segmentele sociale care nu se încadrează în sistemelor formale de educație (vârstă, nivel minim de studii, etc.) prin:
 - a. Diversificare cursurilor organizate;
 - b. Creșterea cu +5% pe an a cursanților;
 - c. Creșterea numărului acțiunilor de la 28 la 30 până în 2017.
2. Creșterea numărului de beneficiari ai serviciilor culturale oferite de Centrul de Conservare și Promovare a Culturii Tradiționale prin:
 - a. Creșterea numărului participanților la taberele, expozițiile și spectacolele/festivalele organizate cu minim 5% în fiecare an;
3. Facilitarea accesului la serviciile oferite/promovarea instituției și a serviciilor culturale specifice prin:
 - a. Promovarea și creșterea vizibilității acțiunilor;
 - b. Creșterea cu +5% pe an a volumului editat din publicația „Tradiții mureșene”;
4. Diversificarea ofertei Centrului Județean pentru Cultură Tradițională și Educație Artistică Mureș prin creșterea cu 2 acțiuni noi pe an a acțiunilor organizate;
5. Reducerea costului serviciilor oferite prin:
 - a. Reducerea cu 5% a costurilor serviciilor culturale;
 - b. Accesarea unor fonduri de proiecte cu finanțare nerambursabilă.

A. Analiza socioculturală a mediului în care își desfășoară activitatea Centrul Județean pentru Cultură și Educație Artistică Mureș și propuneri privind evoluția acesteia în sistemul instituțional existent.

Centrul Județean pentru Cultură Tradițională și Educație Artistică constituie banca de date și valori ale culturii, creatoare a patrimoniului tradițional din județ, în devenirea actuală, și funcționează drept centru științific și metodologic al activității de conservare, stimulare și promovare a tradiției și creației populare în viața culturală, în spiritul autenticității și sub semnul valorii. Centrul Județean pentru Cultură Tradițională și Educație Artistică are în atenție revitalizarea creației populare autentice, asumându-și obligația de cercetare, conservare, valorificare și difuzare a valorilor reprezentative ale artei populare, de salvarea lor de pericolul degradării, inclusiv prin educarea gustului publicului. Prioritară în activitatea sa este atragerea în circuitul cultural a cât mai multor localități. Prin cele două secții de specialitate Centrul de Conservare și Promovare a Culturii Tradiționale Mureș și Școala Populară de Arte se asigură protejarea și promovare patrimoniului cultural tradițional, menținerea învățământul artistic în domeniul educației permanente, al culturii tradiționale și al creației populare,

asigurând cetățenilor județului Mureș posibilitatea de a învăța la orice vârstă în cadrul unei forme de învățământ organizat în alte forme decât cele specifice sistemului național de învățământ. Prin proiectul managerial propus vom viza continuarea proiectelor și inițiativelor existente până acum precum și punerea în practică a noi proiecte și inițiative, toate cu scopul de crește vizibilitatea culturii tradiționale zonale, a eficientiza educația permanentă de interes comunitar desfășurată în afara sistemelor formale de educație, în domeniul artistic, educație deschisă tuturor segmentelor sociale, indiferent de vârstă sau nivel de educație.

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

Alături de celelalte instituții și organizații care se adresează comunității cum ar fi Teatrul Ariel, Ansamblul Mureșul, Universitatea de Artă Teatrală, Școala Populară de Arte și care prin activitatea lor asigură: conservarea, valorificarea și transmiterea valorilor morale și artistice universale, locale și zonale, Centrul Județean de Cultură Tradițională și Educație Artistică Mureș va aduce un plus de valoare artistică și estetică comunității prin crearea unui climat artistic elevat. Această misiune va fi dublată de cea specific educativă și de divertisment. Ne propunem, în plus, realizarea dezvoltării continue a metodelor ce privesc calitatea cursurilor, ținând seama, pe de o parte, de standardele naționale și internaționale, pe de alta, de specificul Centrului Județean de Cultură Tradițională și Educație Artistică Mureș.

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

În ceea ce privește proiectele internaționale ,au devenit tradiționale spectacolele tip festival ce reunesc participanți din Ungaria cu scopul de a revitaliza și valorifica scenic tradiția culturală a locuitorilor maghiari din județul Mureș. Pentru un schimb de experiență mai bogat ne propunem să accesăm programe de finanțare cu specific cultural, naționale, europene, internaționale (cum ar fi cele finanțate de către ambasade) sau private cum sunt programele diferitelor companii multinaționale. Toate acestea în vederea îmbunătățirii calității învățământului, cercetării și creației artistice. Accesarea tuturor pârgurilor și mecanismelor de politică socială, financiară, disponibile în vederea îndeplinirii misiunilor prioritare: didactice, de cercetare și de creație. Artiștii formați și sprijiniți de Centrul Județean de Cultură Tradițională și Educație Artistică Mureș, vor participa în mod constant la festivaluri, concursuri, gale: la Festivalurile Naționale de la Sighișoara, Cluj ,Sibiu, Botoșani, Bistrița; concerte de jazz în București, Brașov.

a.3. cunoașterea activității instituției în/de către comunitatea beneficiară a acestora

Vom avea în vedere recrutarea de cursanți atât din medii de studiu cum ar fi școlile și liceele dar și din medii precum Combinatul Azomureș pentru o apropiere de comunitatea beneficiară a activităților care practic le sunt destinate. Promovarea tuturor activităților/proiectelor/acțiuni pentru a fi cât mai bine receptate de comunitate alături de deschiderii celor două secții ale Centrului Județean de Cultură Tradițională și Educație Artistică către mediul artistic și cultural deja existent, va fi repriorizată în

vederea dezvoltării unor parteneriate specifice atât artei teatrale, cât și artei muzicale sau artelor plastice, fotografiei, coregrafiei și scenografiei. Se vor urmări realizarea de workshopuri pe teme muzicale; seminarii și workshopuri pe teme educative; proiecte periodice de educație a adulților.

a.4. acțiuni întreprinse pentru îmbunătățirea promovării/activități de PR/de strategii media

Acțiunile întreprinse pentru o vizibilitate în media a activității Centrului Județean este lacunară și necesită îmbunătățiri semnificative. În acest sens, în intenția îmbunătățirii și promovării acestei instituții, doresc să folosesc la maxim contactele și legăturile de care beneficiaz ca urmare a diferitelor colaborări la care am fost parte activa cum sunt de exemplu colaborările cu Liga studenților de la Universitatea Petru Maior cu care am organizat de mai multe ori diferite activități și spectacole: balul bobocilor sau festivitatea de absolvire din cardul universității, dar și acțiuni de voluntariat, având o vastă experiență în acest domeniu. De asemenea am colaborat cu partenerii media beneficiind de realizarea mai multor campanii publicitare gen barter, campanii ce doresc să le inițiez cu scopul de a promova Centrul Cultural Județean și a-l face cât mai interesant pentru media.

a.5. reflectarea instituției în presa de specialitate

Consider că presa de specialitate nu acordă o atenție în totalitate atenția cuvenită activităților și acțiunilor Centrului Județean drept pentru care vom opta pentru o mai bună reflectare a instituției în presă voi susține și sprijini cursanții să participe la emisiuni televizate, spectacole folclorice, radiofonice, spectacole concurs etc. (spre exemplu Vocea României).

a.6. profilul/portretul beneficiarului actual

Ca urmare a lipsei de acces la informațiile ultimului raport pentru o conturare comparativă a profilului/portretului beneficiarilor actuali ne rezumăm aici la a specula și intui caracteristicile definitorii ale acestuia.

O măsură specifică asumată prin prezentul proiect o reprezintă satisfacerea intereselor culturale, de documentare și de studiu ale beneficiarilor din municipiul Târgu Mureș și județul Mureș, prin promovarea activităților specifice și asigurarea accesului la servicii culturale, educaționale și de cercetare de calitate.

Caracteristica definitorie a beneficiarului acțiunilor Centrului Județean este faptul ca aceste persoane sunt dornice sa studieze prin autodescoperirea talentului artistic propriu, care se impune a fi șlefuit prin cursuri, ca mai apoi să fie fructificat în spectacole de absolvire și recunoscut și premiat în festival-uri. Experiența profesorilor, istoria și continuitatea în domeniu așcolii atrage cursanții în detrimentul concurenței.

a.7. beneficiarul-țintă al activităților instituției

Centrul Județean de Cultură Tradițională și Educație Artistică Mureș va pune la dispoziția cetățenilor județului Mureș – și nu numai – o formă de învățământ artistic, metodologic, științific la

standarde ridicate, deschise tuturor segmentelor sociale, indiferent de vârstă, naționalitate, rasă, sex, religie, sau apartenență politică, cu sau fără cunoștințe prealabile de specialitate, dând astfel posibilitatea de cultivare a valorilor și autenticității creației populare contemporane, de dezvoltare a artei interpretative în toate domeniile și nu în ultimul rând de stimulare a creativității și talentului, în vederea dezvoltării libere și a adaptării populației la evoluțiile majore din cadrul societății.

În concluzie: beneficiarii activităților instituției sunt toate categoriile sociale și de orice vârstă care trebuie atrași în continuare prin manifestări de înalt nivel artistic.

Pe termen scurt și mediu ținta principală o vor reprezenta tinerii din comunitatea mureșană locală cea care se află în proximitatea imediată a acțiunii și intervenției Centrului Județean, iar ca țintă secundară vor fi vizate comunitățile rurale din județ de toate vârstele.

Pe termen lung ne propunem a atinge și comunitățile izolate sau marginalizate și defavorizate mai ales din spațiul rural.

a.8. descrierea modului de dobândire a cunoașterii categoriilor de beneficiari (tipul informațiilor: studii, cercetări, alte surse de informare)

Întreaga activitate a celor două secții va fi orientată către organizarea unor festival-uri și spectacole diverse; editarea și distribuirea revistei „Tradiții mureșene”; asigurarea unui cadru adecvat instituțional pentru transmiterea dansurilor populare; încurajarea schimbului de idei; asigurarea condițiilor creative cele mai bune pentru tinerii începători; aducerea pe scenă a celor mai valoroase formații artistice din județ și din țară cu scopul de a cultiva gustul publicului; asigurarea unui cadru adecvat promovării și (re)vitalizării artei; prezentarea și participarea într-un număr cât mai ridicat la spectacole de teatru pregătite de formații de amatori; trecerea în revistă a temelor cercetate și a publicațiilor despre obiceiurile și tradițiile locale din județul Mureș;

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

b.1 analiza programelor/proiectelor instituției

Găsim oportun să punctăm să surprindem activitatea profesională a instituției din prisma unei Analize SWOT:

Analiza SWOT a programelor, proiectelor și acțiunilor:

Puncte forte:

- revitalizarea, popularizarea, valorificarea, recostituirea, recuperarea, păstrarea și perfecționarea tuturor valorilor culturale autohtone;
- susținerea Centrului Județean de Cultură Tradițională și Educație Artistică și buna colaborare a acestuia cu Consiliul Local pentru implementarea tuturor activităților;
- personal cu pregătire și experiență în domeniul organizării de activități cultural-educative;

- existența grupurilor multiculturale și etnice puternic reprezentate care trăiesc în armonie precum și a tradițiilor culturale și religioase care se manifestă printr-un număr mare de evenimente culturale;
- parteneriatele cu instituțiile de cultură din județe și din țară;

Puncte slabe:

- insuficiența dotărilor tehnice necesare desfășurării optime a programelor, proiectelor și acțiunilor;
- insuficienta pătrundere în mass-media națională pentru promovarea evenimentelor;
- insuficienta implicare a societății civile în viața culturală;
- insuficienta integrare în circuitul cultural național și internațional;
- lipsa unui sprijin coerent național pentru activitățile culturale zonale;
- subfinanțarea cronică la nivel național a domeniului cultural în ansamblul său;

Oportunități:

- crearea unei imagini multiculturale pentru oraș care să permită atragerea de personalități din lumea artistică;
- organizarea perpetuă a unor evenimente care au un precedent și care sunt deja cunoscute pe plan național și internațional;
- stabilirea unui dialog socio-cultural cu membrii comunității;
- dezvoltarea unei strategii pentru educație permanentă;
- organizarea de evenimente culturale pentru toate categoriile sociale și atragerea publicului din alte zone ale țării cât și de peste hotare;

Amenințări:

- poziționarea în afara marilor centre culturale ale țării;
- exodul tinerilor spre centre universitare mari – sunt foarte puțini cei care se întorc;
- declinul calității vieții; criza economică;
- lipsa soluțiilor pe termen lung pentru problemele socio-economice afectează în primul rând cultura;
- concurența neloială a unor agenți culturali.

b.2. analiza participării la festivaluri, gale, concursuri, saloane, târguri etc. (în țară, la nivel național/internaționale, în Uniunea Europeană, după caz, în alte state);

Cele 25 de programele, proiectele și acțiunile a Centrului de Conservare și Promovare a Culturii Tradiționale vizează activități artistice, activități instructiv-educative, într-o paletă largă de domenii (muzical, artă plastică, coregrafie, etc.) precum și activități de însușire a meșteșugurilor tradiționale,

pentru care eliberează diplome sau certificate de absolvire cu valabilitate națională merită a fi continuate, dezvoltate și îmbunătățite.

În acest scop propun completarea acestora cu seminarii și workshopuri pe teme educative pentru creșterea numărului de proiecte, programe și acțiuni la 30.

Pentru Școala Populară de Arte Tîrgu-Mureș, care în prezent are 8 programe, proiecte și acțiuni, propun de asemenea completarea cu seminarii și workshopuri pentru a ajunge la 10.

Aceste programe sunt rezultatul unei cerințe a comunității. Au apărut și s-au dezvoltat ca o necesitate pentru activități culturale profesionale. În urma diseminărilor făcute la încheierea programelor se poate concluziona că acestea trebuie continuate și să fie dezvoltate deoarece există multe posibilități de îmbunătățire a celor existente precum și extinderea și pe alte domenii.

Din analiza participării la nivel internațional este evidentă necesitatea creșterii vizibilității activităților Centrului Județean de Cultură Tradițională și Educație Artistică în contextul cultural și educațional al județului Mureș, dar și la nivel național și internațional.

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

Misiunea pe care trebuie să și-o asume Centrul Județean pentru Cultură Tradițională și Educație Artistică Mureș, este aceea de a contribui la transformarea vieții culturale a municipiului, prin conlucrarea factorilor decizionali la nivel administrativ cu operatorii culturali și cei ai domeniilor sinergetice, într-o activă și calitativă experiență, care să satisfacă nevoile culturale ale comunității, să-i conserve diversitatea și să îi asigure coeziunea socială.

În momentul de față instituția este percepută prin prisma unui personal cu pregătire și experiență în domeniul organizării de activități metodice, cultural-educative; fapt ce a dus la asigurarea prezenței cursanților și a artiștilor ce reprezintă județul nostru la evenimente culturale importante pe plan național.

Misiunea Centrului Județean pentru Cultură Tradițională și Educație Artistică Mureș este ca prin secțiile de specialitate să asigure protejarea patrimoniului cultural tradițional și valorile care aparțin moștenirii culturale a comunității, de a le promova în circuitul național de valori, de asemenea de a menține învățământul artistic în domeniul educației permanente, al culturii tradiționale și al creației populare, asigurând cetățenilor județului Mureș posibilitatea de a învăța la orice vârstă în cadrul unei forme de învățământ organizat în alte forme decât cele specifice sistemului național de învățământ.

Această misiune a fost întărită și de existența grupurilor multiculturale și etnice armonizate, atrase de evenimentele culturale desfășurate în număr mare. Prin parteneriatele cu instituțiile de cultură din județ și din țară mesajul acestei instituții devine mobilizator. Prezența sediului în zona centrală contribuie la identificarea instituției cu mai multă ușurință.

b.4. concluzii

În verea alegerii unei direcții de urmat este importantă desăvîrșirea imaginii multiculturale a județului Mureș fapt care va permite atragerea de personalități din lumea artistică și creșterea numărului de spectatori la evenimentele instituției.

Analiza activității profesionale a instituției confirmă faptul că în conformitate cu destinația, scopul și specificul instituției s-au organizat o serie de programe adresate unui grup larg de beneficiari, de toate categoriile și de toate vârstele ce merită a fi continuate și valorificate la adevăratul lor potențial cultural.

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

Este imperios necesar a se eficientiza politica promovării personalului pe baza principiilor performanțelor, precum și pe baza evoluției profesionale, a loialității și a atașamentului față de Centrul Județean de Cultură Tradițională și Educație Artistică Mureș.

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

Centrul Județean pentru Cultură Tradițională și Educație Artistică Mureș, este o instituție publică ce funcționează sub autoritatea Consiliului Județean Mureș, așezământ cultural organizat în conformitate cu prevederile OUG nr.118/2006 privind înființarea, organizarea și desfășurarea activității așezămintelor culturale, cu modificările și completările ulterioare, respectiv în baza HCJ nr.114/12.08.2010. Acest centru s-a înființat în baza HCJM nr.114/12.08.2010, prin comasarea a două instituții cu tradiție în domeniul specific de activitate: Școala de Arte și Centrul Județean de Conservare și Valorificare a Tradiției și Creației Populare Mureș.

Finanțarea cheltuielilor Centrului Județean pentru Cultură Tradițională și Educație Artistică Mureș se asigură din venituri proprii realizate de cele două secții: Școala Populară de Arte și Centrul de Conservare și Promovare a Culturii Tradiționale, și prin transferuri din bugetul Consiliului Județean.

Ca urmare a HCJM nr.123/25.07.2013 observăm în organigrama Centrului Județean de Cultură Tradițională și Educație Artistică o distribuție a 32 de posturi după cum urmează : 4 personal de conducere, 24 personal de specialitate, 4 personalul administrativ și de întreținere.

Consider că Regulamentul de organizare și funcționare a Centrului Județean pentru Cultură Tradițională și Educație Artistică acoperă în întregime cerințele interne și eventualele situații inedite care ar putea să apară și necesită o respectare riguroasă în litera și spiritul lui.

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

În ceea ce privește propunerile privind modificarea reglementărilor interne și/sau ale actelor normative incidente, sunt de părere că primordială este respectarea și îndeplinirea acestora. Regulamentul se impune a fi cunoscut și respectat de către toți cei implicați în activitățile Centrului Județean Cultural, pentru aceasta vom folosi modelul liderului care nu conduce ci este urmat de toți ceilalți datorită exemplului personal.

Cuvântul cheie al managementului pe care-l propun este *comunicarea* atât de necesară ce trebuie să privească spre o conlucrare între toți cei interesați de activitatea Centrului Județean de Cultură

Tradițională și Educație Artistică Mureș. Din acest motiv, orice strategie managerială a unor instituții implicate în actul de cultură populară și de educație artistică pentru mase, în care circumscriem Centrul Județean de Cultură Tradițională și Educație Artistică Mureș, trebuie să-și fixeze o axă principală din stabilirea unei comunicări reale cu tinerii, în scopul cointeresării și coparticipării lor în actul de cultură, luând în calcul specificul realităților contemporane.

c.3. analiza nivelului de perfecționare a personalului angajat – propuneri privind cursuri de perfecționare pentru conducere și restul personalului

Angajații Centrului Județean de Cultură Tradițională și Educație Artistică Mureș vor fi încurajați să urmeze cursuri de formare profesională continuă, în domenii precum cultura, artele spectacolului, organizator de spectacole, referent asezământ cultural, informatică, realizare și prelucrare imagini, designer web, manager de proiect, limbi străine. Un rol deosebit în perfecționare îl au și sesiunile de comunicări și referate științifice, cât și schimburile de experiență dintre Centrele Județene pentru Conservarea și Promovarea Culturii.

Previziuni de evoluție a personalului până în 2017

Nr. crt.	Posturi	Anul 2013	Anul 2014	Anul 2015	Anul 2016	Anul 2017
1.	Nr. total de posturi la nivelul instituției	32	32	32	32	32
2.	Personal de conducere	4	4	4	4	4
3.	Personal de specialitate	24	24	25	26	26
4.	Personal administrativ și de întreținere	4	4	3	2	2

Ne propunem transformarea cel puțin a unei persoane, și implicit a unui post, din personalul administrativ și de întreținere în personal de specialitate, prin cooptarea în acțiuni sistematice de perfecționare continuă.

Acțiuni sistematice pentru atragerea de personal specializat și perfecționarea continuă a acestuia vor consta în : încurajarea obținerii gradelor didactice aferente pentru profesori, a modulelor psihopedagogice de specialitate și/sau a master-ului pedagogic.

D. Analiza situației economico-financiare a instituției:

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

Important de reținut faptul că în anul 2013, Centrul de Conservare și Promovare a Culturii Tradiționale a beneficiat de o subfinanțare, drept pentru care din cele 25 de proiecte acțiuni și programe, 11 au fost în afara bugetului potrivit anexei 3 din caietul de obiective. Situația nu este încurajatoare nici pentru Școala Populară de arte Tîrgu-Mureș, care din 8 proiecte a avut finanțare aprobată doar pentru jumătate. Vom căuta ca pe viitor să menținem active programele finanțate care s-au bucurat și încă se bucură de succes, iar pentru celelalte vom găsi surse alternative de finanțare. Situația costurilor previzionate este prezentată în anexa 1 a prezentului proiect. De remarcat faptul că față de suma totală necesară a fi finanțată instituția în anul 2013 – respectiv 287.697 lei din care au fost alocați 95.500 lei. Pentru anii următori propunem o scădere a sumei toată necesare instituției cu 37.492 lei.

d.2. bugetul instituției a fost aprobat, pentru anul 2014, prin Hotărârea Consiliului Județean Mureș nr.14/2014 și poate fi consultat pe site-ul Consiliului Județean Mureș la secțiunea Hotărâri;

Având în vedere lipsa informațiilor necesare în Caietul de Obiective, pe pagina CJ Mures sau pagina Centrului, această analiză nu a putut fi realizată. Ulterior, analiza va fi realizată după obținerea datelor necesare și va fi integrată în Proiectul de Management al instituției.

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

Nr. crt	Programul	Tip proiect	Denumire proiect	Deviz estimat	Deviz realizat	Observatii comentarii concluzii
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
		Proiecte mici	cursuri			
		Proiecte medii	evenimente			
		Proiecte mari				
	Total 25+8=33	Total: 33		Total: 287.697	Total: 95.500	

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

- **analiza veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției, pe categorii de bilete/tarife practicate: preț întreg/preț redus/bilet profesional/bilet onorific, abonamente, cu menționarea celorlalte facilități practicate**

Estimare comparativă a gradului de acoperire din surse/venituri proprii a cheltuielilor:

- anul 2012 72,16 %; anul 2013 26,44% conform Caietului de obiective.
- anul 2014 - 28.05%
- anul 2017 - 40.95%

- **analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției**

Având în vedere lipsa informațiilor necesare în Caietul de Obiective, pe pagina CJ Mures sau pagina Centrului, această analiză nu a putut fi realizată. Ulterior, analiza va fi realizată după obținerea datelor necesare și va fi integrată în Proiectul de Management al instituției.

- **analiza veniturilor realizate din prestări de servicii culturale în cadrul parteneriatelor cu alte autorități publice locale;**

Având în vedere lipsa informațiilor necesare în Caietul de Obiective, pe pagina CJ Mures sau pagina Centrului, această analiză nu a putut fi realizată. Ulterior, analiza va fi realizată după obținerea datelor necesare și va fi integrată în Proiectul de Management al instituției.

d.4. analiza gradului de creștere a surselor atrase/veniturilor proprii în totalul veniturilor;

- datele pe care le avem în vederea unei atare analize sunt insuficiente. Propunem însă o creștere de la 26,74% - anul 2014 - la 39.09% - anul 2017 -.

d.5. analiza ponderii cheltuielilor de personal în totalul cheltuielilor;

Analiză comparativă:

ANUL 2012 – 72,16%; ANUL 2013 99,93% conform Caietului de obiective.

1. anul 2014 - 81%
2. anul 2017 - 79.76%

- propunem o scădere progresivă de la 81 % la 79,76% până în 2017.

d.6. analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total;

Va fi completat ulterior după obținerea datelor.

d.7. analiza gradului de acoperire a salariilor din subvenție/alocație:

1. anul 2014 - 94.17%
2. anul 2017 - 76.57 %

- propunem o scădere până la 76,54% până în 2017

- **ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele de muncă (drepturi de autor, drepturi conexe, contracte și convenții civile); d.8. cheltuieli pe beneficiar, din care:**

- **din subvenție;**

- din venituri proprii.

Având în vedere lipsa informațiilor necesare în Caietul de Obiective, pe pagina CJ Mures sau pagina Centrului, această analiză nu a putut fi realizată. Ulterior, analiza va fi realizată după obținerea datelor necesare și va fi integrată în Proiectul de Management al instituției.

În concluzie propunem o previziune a situației economico-financiare:

Nr crt.	Categorii	Estimat 2014	Estimat 2017
1	Venituri proprii	210.000	294.000
2	Transferuri	630.000	536.000
3	Alte surse	20.000	50.000
4	Ch de intretinere	151.000	140.000
5	Ch de personal	669.000	700.000

E. Strategia, programele și planul de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice a instituției publice de cultură, conform sarcinilor și obiectivelor prevăzute la pct.IV:

Strategia cultural managerială pe care o propunem necesită conturarea unei viziuni noavoare, pluraliste asupra culturii care să vizeze următoarele direcții:

- cultura ca mod de viață;
- cultura ca factor de dezvoltare socială și comunitară în contextualitatea unei dezvoltări sustenabile de lungă durată;
- cultura ca expresie identitară a individului și a grupului în raport cu societatea din ce în ce mai globalizată;
- cultura ca element catalizator pentru creșterea nivelului de toleranță și acceptare a diferențelor celuilalt/celorlalți;
- cultura ca pilon principal de susținere a structurilor socialului;
- cultura ca element favorizant al integrării sociale și respingerii formelor de excluziune și marginalizare, și al coeziunii sociale care respectă valoarea și diversitatea.

e.1 prezentarea strategiei culturale (artistice, după caz) pentru întreaga perioadă de management;

Ținta obiectivelor prezentei strategii se dorește a fi realizarea unui impact cultural pozitiv în comunitate precum și în instituție, prin asigurarea celor mai bune condiții pentru informare, cercetare, educație și recreere. Prin atragerea publicului tânăr în cadrul activităților Centrului, atât ca participant direct cât și ca beneficiar al produsului cultural realizat, se obține coparticiparea acestuia la acțiuni menite să valorifice tradițiile culturale. Ne propunem afirmarea unei culturi

instituționale care să susțină strategia de dezvoltare propusă pentru implementare în cadrul Centrului, prin:

- elaborarea unei politici coerente de recrutare, motivare, dezvoltare și evaluare a personalului implicat în desfășurarea activității Centrului;
- structurarea unei strategii de atragere a activităților de voluntariat adresate cu precădere segmentului tânăr (învățământul secundar și superior) în vederea atragerii tineretului spre sfera activităților cu specific cultural direct (manifestări artistice) cât și indirect (management cultural, organizare evenimente culturale etc);
- îmbunătățirea și eficientizarea comunicării;
- conștientizarea și afirmarea valorii personalului.
- garantarea sustenabilității financiare. Cum atingerea obiectivelor oricărei strategii depinde în mare măsură de asigurarea resurselor, vom încerca să obținem fonduri guvernamentale și non-guvernamentale pentru buna desfășurare a activităților specifice precum și pentru buna desfășurare a inițiativelor de proiecte inovatoare. Acțiuni prin care acest obiectiv va fi realizat:
 - ✓ Îmbunătățirea platformelor de comunicare digitale, ca modalitate preferată de segmentul tânăr: crearea unei pagini web moderne cu informații atractive și ușor de accesat, comunicarea prin intermediul rețelelor sociale (Facebook, Twitter etc), cu impact imediat în rândul tinerilor;
 - ✓ Elaborarea unei strategii pe termen lung care să includă activități menite să aducă comunitatea mureșeană, și în special tinerii, aproape de actul de cultură: organizarea de evenimente în rândul instituțiilor de învățământ mureșene sub forma de concursuri de talente, implicarea tinerilor în activități de voluntariat artistic și cultural, vizite organizate ale elevilor în cadrul instituțiilor culturale cu prilejul săptămânii ”Școala altfel”;
 - ✓ Desfășurarea unor programe de promovare și stimulare a activităților artistice, de implicare a tinerilor în activități cu specific cultural, în spiritul păstrării tradițiilor și a armonizării lor cu realitatea contemporană, organizarea de ateliere pe diferite secțiuni etc.

Ca obiective strategice ne propunem:

1. Dezvoltarea dialogului și a cooperării locale prin realizarea unui parteneriat constructiv cu factorii de decizie administrativă și alți operatori educativ-culturali;
2. Stimularea și creșterea participării întregii comunități mureșene la viața culturală;
3. Creșterea gradului de vizibilitate a culturii mureșene pe plan național și internațional;

În vederea eficientizării activităților Centrului Județean de Cultură Tradițională și Educație Artistică propunem:

- O mai bună monitorizare și analiză a activității secțiilor Școlii Populare de Arte și Meserii în vederea stabilirii gradului lor de atractivitate și eficiență;
- Executarea unor sondaje și analize pentru stabilirea domeniilor și intereselor care prezintă un grad crescut de atractivitate pentru cursanți, adaptarea profilurilor cursurilor oferite prin intermediul Școlii de Arte în așa fel încât să se adreseze cu precădere nevoilor identificate;
- Consolidarea parteneriatelor existente și dezvoltarea de noi parteneriate cu instituții de învățământ, artistice, culturale și de altă natură, din țară și străinătate;
- O participare mai activă la evenimente comune cu specific cultural care să crească vizibilitatea și să faciliteze integrarea firească a activităților Centrului Județean de Cultură Tradițională și Educație Artistică în cadrul activităților culturale ale județului Mureș;
- Implementarea unui proiect complet inovator inexistent pe raza județului Mureș – un festival destinat persoanelor cu dizabilități în care aceștia să fie implicați direct ca participanți activi efectiv și ca spectatori;

Eficientizarea celor două secții prin ocuparea tuturor locurilor vacante se va realiza ca o necesitate a implementării activităților mai sus menționate. În acest sens vom urmări:

- ✓ Reactualizarea bazei de date a meșteșugarilor, artiștilor populari, grupurilor folclorice din județul Mureș pentru a avea o imagine actualizată a hărții reprezentând arta și cultura tradițională a zonei;
- ✓ crearea unei baze de date video și audio care să permită o organizare mai eficientă a activităților precum și o gestiune superioară a resurselor implicate în activități culturale populare;
- ✓ Crearea de parteneriate și colaborări cu instituții de profil atât din țară cât și din afara țării, în vederea schimbului de bune practici în domeniu, a organizării de acțiuni comune și a posibilității accesării comune de fonduri destinate sprijinirii activităților culturale (cu finanțare internă și din fonduri europene);
- ✓ Modernizarea logisticii și a dotărilor celor două secții, prin atragerea de resurse financiare și organizarea de acțiuni sponsorizate;

Ca urmare a aplicării strategiilor și direcțiilor propuse, se preconizează creșterea numărului cursanților Școlii de Arte, eficientizarea secțiilor și optimizarea ofertei adresate publicului mureșean.

e.2. programele propuse pentru întreaga perioadă de management cu denumirea și, după caz, descrierea fiecărui program, a scopului și țintei acestuia, exemplificări

Un punct important din viziunea acestui proiect managerial îl reprezintă necesitatea de armonizarea a misiunii specifice asumate, de păstrare și afirmare a zestrei culturale și tradiționale ale artei mureșene, cu contextul contemporan. Aspectul contemporaneității, care face obiectul

prezentului proiect, se explică prin percepția unei necesități de restabilire a coordonatelor raportării la public, la comunitatea mureșeană, în special, a raportării la segmentul tinerilor, care au sarcina de a prelua tradiția și de a o transmite în viitor. Accentuarea rolului asumat de către Centrul Județean de Cultură Tradițională și Educație Artistică printr-o vizibilitate sporită a activității acestuia, printr-un rol activ asumat în cadrul vieții culturale a județului, prin punerea în valoare și promovarea activităților și nu în ultimul rând prin îndeplinirea cu succes a obiectivelor.

În acest sens propunem organizarea de grupuri / formații de profil din cadrul cursanților celor mai talentați ai Școlii de Arte, sprijinirea afirmării acestora prin participări la concursuri / spectacole / expoziții etc., în scopul promovării talentelor artistice ale zonei și a oportunităților oferite în cadrul acestei instituții. Monitorizarea activității cursanților și după absolvirea cursurilor, posibilitatea organizării de evenimente (concursuri, expoziții, editări de albume, arte grafice etc) cu concursul acestora, sub egida Centrului Județean de Cultură Tradițională și Educație Artistică.

e.3 proiecte propuse în cadrul programelor

Vom avea în vedere extinderea și diversificarea activităților de prezentare a serviciilor culturale și a ofertei de cursuri, pentru o promovare mai intensă a activităților celor două instituții și prin alte mijloace decât cele convenționale (spre exemplu, prin activități de management tip gherilă, cu un efect puternic și imediat în rândul publicului țintă). De asemenea vom urmări creșterea gradului de implicare a părților interesate, în special a angajatorilor, în procesul de absorbție a absolvenților pe piața muncii.

e.4. alte evenimente, activități, specifice instituției planificate pentru perioada de management

Ca acțiune nouă propunem implementarea unui festivala cultural artistic al persoanelor cu dizabilități.

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

Din analiza datelor financiare pe care le avem la dispoziție rezultă un efort substanțial de finanțare din partea Consiliului Județean. În vederea diminuării cheltuielilor din bugetul Consiliului Județean Mureș cu Centrul Județean pentru Cultură Tradițională și Educație Artistică ne propunem o serie de măsuri între care menționăm:

- creșterea substanțială a veniturilor din activități proprii existente și din activități proprii noi care urmează a fi implementate în compatibilitate cu profilul instituției. În plus față de aceasta, vor fi urmărite toate oportunitățile de accesare de fonduri nerambursabile, individual sau prin parteneriate cu alte instituții private, în vederea sprijinirii proiectelor

desfășurate – această direcție nu a fost fructificată aproape deloc, astfel ca mizăm pe atragerea de surse financiare la semnificative. Contăm pe impactul benefic imediat pe care întocmirea unui buget de venituri și cheltuieli care să nu se sprijine numai pe fondurile alocate de Consiliul Județean Mureș l-ar avea asupra activității de zi cu zi și cu precădere asupra timpilor de realizare a proiectelor noastre;

- diversificarea surselor de venit va fi însoțită de un program alert de reducere a costurilor: externalizarea serviciilor va fi implementată, ținând astfel la susținerea unor cheltuieli doar atunci când acestea sunt necesare;
- implicarea de personal cu velleități multiple, inițiativă și dorință de lucru, care să desfășoare activități pe mai multe direcții;
- programe de voluntariat care să aibă rezultate cuantificabile în venituri.

f.1. previzionarea evoluției economico-financiare a instituției pentru următorii 3 ani, corelată cu resursele financiare necesare a fi alocate din bugetul județean se va realiza pe structura cuprinsă în „Tabelul valori de referință ale costurilor aferente investiției - Anexa nr.6, la caietul de obiective.

Previziunile valorilor de referință ale costurilor aferente investiției:

Categoriile de investiții în proiecte	Limite valorice ale investiției în proiecte din perioada precedentă (de la 01.01.2011 la 31.12.2013)	Limite valorice ale investiției în proiecte propuse pentru perioada de management (de la 01.06.2014 la 31.05.2017)
(1)	(2)	(3)
Mici	(de la 100 lei până la 2000 lei)	(de la 1000 lei până la 2500)
Medii	(de la 2500lei până la 13000 lei)	(de la 3000lei până la 8000 lei)
Mari	(de lalei până la lei)	(de la 8000 lei până la 11000lei)

f.2. previzionarea evoluției costurilor aferente proiectelor (din programele propuse) se va realiza pe structura cuprinsă în „Tabelul investițiilor în programe” - anexa nr .7, la caietul de obiective, pentru întreaga perioadă de management¹³ (de la 01.06.2014 la 31.05.2017);

Estimarea investițiilor în programe (a se corobora în vederea continuității cu anexa 1)

Nr. Crt.	Programe/surse de finantare	Categoriile de investiții în proiecte	Nr. de proiecte în primul an (anul.2014.)	Investiție proiecte primul an (anul .2014)	Nr. de proiecte în anul „ x,,	Investiție în proiecte anul „, x,,	Investiție în programe	
							Primul an	Anul „x,,
0	1	2	3	4	5	6	7	
1	Programul	(mici)lei cursuri	30	420.000	35	420.000	820.000	840.000
		(medii)lei Evenimente	35	400.000	40	420.000		
		(mari)lei						
2	Total din care:	-	65	820.000	75	840.000		
3	Surse atrase	-	-	V.P. 210.000 Alte surse 20.000	-	V.P 294.000 Alte surse 50.000	-	-
4	Bugetul autorității	-	-	630.000	-	536.000	-	-

f.3. proiecția veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției, pe categorii de bilete/tarife practicate, se va realiza pe structura cuprinsă în anexa nr.8 la caietul de obiective - „Tabelul veniturilor proprii realizate din activitatea de bază”, pe categorii de bilete/tarife practicate.

Proгноza veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției pe categorii de bilete/tarife practicate

perioada	Nr de proiecte propri	Nr. De beneficiari	Nivel estimat taxe scolare, bilete, etc	Venituri propuse
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Anul de referinta	2013- 33 evenimente	-	177.050	Venit propriu +transf bug 846.078
Primul an	- 35 evenimente - cursuri	350-380	210.000	V.prop.+transf.+alte surse 860.000
Anul x	- 42 evenimente - cursuri	420-490	294.000	V. prop.+tansf. + alte surse 880.000
Total			681.050	Atentie nu sunt in mii lei

La cap. III. 4 se poate observa că veniturile realizate în 2013 au scazut față de 2012 cu 14037 lei pe când cheltuielile cu personalul au crescut cu 86318 lei. În planul de management se dorește creșterea veniturilor și prin atragerea de fonduri din alte surse dar și o scădere a cheltuielilor cu personalul. De asemenea se dorește o diminuare a fondurilor primite de la Consiliul Județean.