

PROIECT DE MANAGEMENT
LA
MEMORIALUL IPOTEȘTI CENTRUL NAȚIONAL DE STUDII
„MIHAI EMINESCU”



ANGAJATOR,
PREȘEDINTE,
COSTIȚA MACALEȚI

DIRECȚIA BUGET – FINANȚE
DIRECTOR EXECUTIV,
DIDII MAGDA

DIRECȚIA JURIDICĂ,
ADMINISTRAȚIE PUBLICĂ LOCALĂ
DIRECTOR EXECUTIV,
MARIAN AMALIA PETRONELA

MANAGER,

SAINENCO ALA

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

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

Situat în nord-estul României (nordul provinciei istorice Moldova), județul Botoșani are o populație de 412.626 persoane (conform recensământului din 2011) și o suprafață de 4.986 km² (2.1% din teritoriul țării). Din punct de vedere administrativ, județul se învecinează la nord cu Ucraina, la est – cu Republica Moldova, iar la vest și sud – cu județele Suceava și Iași și face parte din Regiunea de Dezvoltare Nord-est.

Județul Botoșani cuprinde 2 municipii, 5 orașe și 71 de comune (datele de la 2005). Istoria cultural-tradițională a Botoșaniului are la bază o structură de tip mitologic, folcloric, ținutul fiind unul preponderent rural. Oferta culturală situează județul în categoria județelor cu o activitate culturală bogată, aici organizându-se diverse manifestări cu impact zonal, județean, regional, național și internațional.

Rețeaua culturală instituționalizată a județului cuprinde: Muzeul Județean Botoșani, Casa memorială „Nicolae Iorga”, Botoșani, Casa memorială „George Enescu”, Liveni, Muzeul de Științe ale Naturii, Dorohoi, Galerile de Artă „Ștefan Luchian”, Muzeul Memorial „George Enescu”, Dorohoi, Muzeul Memorial „Octav Onicescu”, Teatrul „Mihai Eminescu”, Botoșani, Filarmonica de Stat Botoșani, Ansamblul „Rapsozii Botoșanilor”, Teatrul de Păpuși „Vasilache”, Biblioteca Județeană „Mihai Eminescu”, Botoșani etc., precum și rețeaua care poate constitui turismul religios, Botoșani fiind unul din județele bogate în biserici, mănăstiri și schituri (Mănăstirea Popăuți, Mănăstirea Vorona, Mănăstirea Coșula, Schitul Gorovei etc.).

Memorialul Ipotești – Centrul Național de Studii „Mihai Eminescu” se află în satul Ipotești (comuna Mihai Eminescu), fiind așezat în partea de vest a județului, la 10 kilometri față de reședința județului Botoșani, fapt care asigură comunicarea directă cu municipiul, accesul facil către acesta și deschide posibilitatea unor colaborări culturale și turistice. Comuna are o populație de 6 914 locuitori, satul Ipotești – 561 de locuitori.

În componența comunei intră mai multe localități: Cucorăni – 892 locuitori, Cervicești – 949 locuitori, Cătămărăști Deal – 2.563 locuitori, Manolești – 133 locuitori, Baisa – 81 locuitori, Stâncești – 1.066 locuitori, Cătămărăști – 669 locuitori. În comună există o singură școală gimnazială, „Mihai Eminescu”, situată în satul Ipotești. Obiectivele turistice existente pe raza comunei și înscrise în lista monumentelor istorice sunt: Biserica de lemn „Adormirea Maicii Domnului” (Cervicești, monument istoric și religios, monument istoric, 1787), Mormintele Familiei Eminescu (Ipotești, monument cultural, de artă, sec. XIX), Capela „Sf. Teodor” (Stâncești, monument religios, istoric, 1837), Biserica „Sf. Arhangheli” (Ipotești, monument religios, istoric, 1620), Casa Memorială „Mihai Eminescu” (Ipotești, monument cultural, clădire memorială, reconstruită în 1979), două cetăți dacice (Stâncești, sit arheologic, sec.VI-III î.H.), Codrii Eminescieni (Cătămărăști, zonă protejată), Lacul cu nuferi (Cătămărăști, zonă protejată), Memorialul Ipotești – Centrul Național de Studii „Mihai Eminescu” (Ipotești, monument cultural).

Memorialul Ipotești – Centrul Național de Studii „Mihai Eminescu”, monument istoric – codul BT-IV-a-B-02047, instituție publică de interes național, a fost constituit în baza Hotărârii Guvernului nr. 188 din 17 aprilie 1992. Din 2012, prin hotărârea nr. 58/29.06.2012 a Consiliului Județean Botoșani, instituția se află în subordinea Consiliului.

În cadrul *Memorialului* funcționează:

- Casa Memorială „Mihai Eminescu”, monument istoric reconstruit în anii '70, restaurat și reamenajat în anul 1999-2000;

- Casa țărănească de epocă, monument istoric amenajat ca muzeu etnografic în anul 2000;
- Bisericuța familiei Eminovici, monument istoric de la sfârșitul secolului al XVIII-lea;
- Muzeul „Mihai Eminescu”, inaugurat la 15 iunie 2000;
- Biblioteca Națională de Poezie „Mihai Eminescu”, inaugurată la 15 ianuarie 2000;
- Pensiunea turistică „Floare albastră”, cu spații de cazare tip apartament și spații de cazare tip bungalow, capacitate de cazare – 59 de locuri.

Obiectivele *Memorialului* sunt stabilite prin actul constitutiv:

- conservarea, protejarea, restaurarea și promovarea patrimoniului cultural-muzeal existent, precum și îmbogățirea acestuia;
- cercetarea și studierea dedicate vieții și operei lui Mihai Eminescu și cercetarea și studierea întregii poezii românești;
- oferirea de produse și servicii culturale diversificate în scopul creșterii gradului de acces și de participare a comunității la viața culturală

și sunt detaliate în Regulamentul de organizare și funcționare al acestuia.

Obiectivele, în concordanță directă cu termenii din denumirea instituției – memorial și centru de studii – înscriu *Memorialul*, deopotrivă de motivat, în două categorii de instituții: *muzeu-colecție publică* și *instituție de cercetare*.

Ca muzeu-colecție, Memorialul Ipotești se înscrie în lista memorialilor din România (Casa memorială „Liviu Rebreanu”, Casa memorială „George Coșbuc”, Casa memorială „Nicolae Labiș”, Casa memorială „Mihail Sadoveanu” etc.), iar în județul Botoșani formează rețeaua „memorial-turistică”, împreună cu alte instituții reprezentative pentru comunitatea culturală locală. Circumscrierea acestei rețele impune colaborări în vederea schimbului de experiență și a promovării turismului cultural.

Ca centru de cercetare, Centrul Național de Studii „Mihai Eminescu” trebuie să se înscrie în rețeaua instituțiilor de cercetare, identificându-și parteneri interesați de studiul operei eminesciene și a literaturii române în general, stabilind acorduri de colaborare în vederea realizării unor proiecte de cercetare comune.

Ambele dimensiuni converg spre oferirea de produse și servicii culturale diversificate.

2.a. analiza SWOT:

- puncte tari:	- puncte slabe:
- existența unor programe europene pentru dezvoltarea și promovarea culturii, pentru protejarea patrimoniului și dezvoltarea cercetării; - capital cultural important, reprezentat de instituțiile de cultură de prestigiu existente în zonă; - potențial în domeniul turismului cultural, al agroturismului și al turismului religios în zonă; - viața culturală intensă la nivel de județ; - interesul factorilor de decizie la nivel de județ pentru Memorial; - valoarea națională excepțională a memorialului;	- localizarea în extremitatea de nord-est a țării; - monoindustrializarea județului; - infrastructura deficitară; - aport redus de capital străin; - îmbătrânirea populației rurale; - depopularea rurală; - resimțirea crizei economice (subvenții reduse, reducerea resurselor atrase); - lipsa unei politici culturale locale coerente; - cadru legislativ insuficient; - resurse financiare reduse; - lipsa personalului științific pentru organizarea cercetării; - slaba promovare a circuitelor de vizitare și

- parteneriate stabilite cu alte instituții din județ, din țară și de peste hotare; - tradiții în organizarea evenimentelor culturale; - evenimente devenite tradiție pentru memorial; - spații de cazare pentru dezvoltarea turismului; - spații închise sau în aer liber pentru desfășurarea evenimentelor culturale; - fond bibliotecar suficient pentru studiu; - tradiție în promovarea proiectelor de cercetare; - centre universitare în județele învecinate (Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași, Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava) și în țările vecine (Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți, dar și universitățile din Chișinău, Republica Moldova; Universitatea Națională „I. Fedkovich” din Cernăuți, Ucraina) cu interes accentuat pentru studiul operei eminesciene și a literaturii în general; - instituții preuniversitare cu potențial didactic și științific; - Biblioteca Județeană „Mihai Eminescu”; - filiala Iași a USR, reprezentanța Botoșani;	- a valorilor de patrimoniu; - lipsa fondurilor pentru întreținerea, conservarea și restaurarea monumentelor; - creșterea gradului de insecuritate a bunurilor aparținând patrimoniului; - activități, în cea mai mare măsură dispersate, care ar trebui încadrate în programe coerente; - activități care nu țin de misiunea, viziunea și obiectivele <i>Memorialului</i>; - absența/sistarea, la moment, a activităților de cercetare; - lipsa unei strategii clare de dezvoltare a <i>Memorialului</i>; - acorduri sporadice de colaborare; - lipsa unor proiecte de atragere a fondurilor europene; - implicare slabă a comunității în activitățile memorialului (a elevilor, studenților);
- oportunități: - finanțări din fonduri europene pentru conservarea, protejarea, restaurarea și promovarea patrimoniului cultural-muzeal existent; - finanțări din fonduri europene pentru promovarea cercetării; - finanțări din fonduri europene pentru promovarea culturii; - cointerесarea autorităților locale pentru dezvoltarea de evenimente culturale în spațiul <i>Memorialului</i>; - dezvoltarea unei strategii de revitalizare a zonei; - includerea Memorialului în rețelele turistice locale și naționale; - coagularea mediului cultural și științific botoșănean în jurul <i>Memorialului</i>; - conceperea unor programe de studiu, traducere și promovare a operei eminesciene; - elaborarea unor programe de promovarea a <i>Memorialului</i> ca zonă turistică și centru de cercetare; - crearea unei baze de date privind colecțiile muzeistice;	- amenințări: - accentuarea crizei economice care nu ar mai permite finanțarea instituției; - pierderea treptată a interesului pentru valorile culturale și cercetare; - existența unor interese economice care creează presiuni asupra fondului de patrimoniu; - pierderea autenticității și a valorii culturale prin utilizarea necorespunzătoare a fondului construit; - pierderea identității <i>Memorialului</i> prin promovarea unor activități străine de misiunea acestuia; - transformarea fondului de carte într-un depozit nefuncțional și degradarea acestuia;

- crearea catalogului electronic bibliotecar; - atragerea cercetătorilor din centrele universitare în vederea realizării cercetărilor; - atragerea celor mai buni studenți (Ciclul I și Ciclul II) în vederea promovării practicii la <i>Memorial</i>; - promovarea voluntariatului.	
---	--

3.a. analiza imaginii existente a instituției și propuneri pentru îmbunătățirea acesteia

La momentul actual *Memorialul Ipotești – Centrul Național de Studii "Mihai Eminescu"* este perceput de public mai mult ca memorial, calitatea sa de Centru Național de Studii fiind atenuată, parte, din lipsa unor programe pe acest segment. *Memorialul* are, mai curând, imaginea unei instituții modest funcționale, care se adresa unui grup țintă limitat, cu activități desfășurate discret și cu proiecte puțin mediatizate.

Raportul de activitate al managerului semnalează o serie de apariții în presă:

	2013, trimestrul IV	2014	2015	2016, trimestrul I
Apariții în presa (total):	23	49	101	7
- locală:	10	40	40	6
- națională:	3	5	59	1
- internațională:	10	4	2	0
Apariții în presa de specialitate (total):	6	10	6	1
- națională:	6	10	6	1
- internațională:	0	0	0	0

Constatăm, în felul acesta: o creștere pe anul 2015, descreștere pe anul 2016, trimestrul I în presă; descreștere, începând cu anul 2015, a apariției în presa de specialitate și inexistența aparițiilor în presa de specialitate internațională.

Motorul de căutare GOOGLE pentru sintagma *Memorialul Ipotești - Centrul Național de Studii „Mihai Eminescu”* identifică 10100 de adrese; pentru sintagma *Memorialul Ipotești – 38 400*, pentru *Centrul Național de Studii „Mihai Eminescu” – 196 000*.

Pagina de facebook are 2596 de aprecieri (datele de la 16.10.2016); adresa paginii - <https://www.facebook.com/Memorialul-Ipotesti-Centrul-National-de-Studii-Mihai-Eminescu-432404520184709/likes/>.

Articolele care vizează activitatea *Memorialului* conțin atât aprecieri favorabile, cât și aprecieri mai puțin favorabile.

Deși *Raportul de activitate al managerului* consemnează o serie de acțiuni întreprinse pentru îmbunătățirea imaginii, acestea, parțial, s-au dovedit a fi slab funcționale (de exemplu, calitatea site-ului instituției), altele nu au vizat publicul țintă. Motivul principal însă, considerăm, sunt programele desfășurate la *Memorial*: or o imagine bună se creează și se susține doar printr-o activitate (în cazul *Memorialului*, muzeistică și de cercetare) eficientă.

În privința promovării *Memorialului* se aplică mai mult metodele clasice de afișaj și panotaj, unele manifestări fiind semnalate, în special, în presa locală. Mediul on-line pare a fi utilizat timid. Pentru îmbunătățirea imaginii este necesară o strategie profesionistă de comunicare publică, utilizând mijloace adecvate pentru fiecare segment al publicului țintă. *Memorialul* are nevoie, ca orice instituție ce vrea să-și promoveze imaginea, de o

campanie de branding cu tot ce presupune acest lucru: consistență, creșterea notorietății, vizibilitate, integrarea tuturor valorilor adiacente, strategice și favorabile.

Printre acțiunile concrete de promovare a imaginii *Memorialului* propunem:

- instalarea unor panouri publicitare la toate intrările importante în județ și pe traseu cu imaginea Casei memoriale și imagini din interior și din muzeu etc.;
- atragerea personalului care s-ar ocupa de crearea unor obiecte-suverin: ediții liliput a ediției *Princeps* din poezia lui Eminescu; ediții liliput cu opera poetică completă; pliante cu poeziile cele mai populare ale operei poetice; cele 4 fotografii cunoscute, tip carte poștală, cu minime date biografice pe verso sau versuri; vase tip amforă, de genul celei descoperite la Ipotești, pe care să fie imprimate versuri olografe ale lui Eminescu, cu semnăturile lui olografe; farfurii de porțelan sau ceramică de diverse dimensiuni cu versuri și imagini eminesciene, locuri, case etc.; CD-uri cu interpretări celebre din opera eminesciană, e-book-uri; eșarfe cu imprimeuri cu versuri olografe, cu lacul, casa, împrejurimile etc.;
- crearea unui local separat la una dintre intrări, fie la casă, fie la centrul documentar sau muzeu, cu birou de informare turistică, expunere de documente, publicații, reviste, suveniruri, cu personal specializat în deservire etc.;
- regândirea infrastructurii spațiului, cu afișaje electronice care să conțină date sintetice din biografia poetului, opera sa etc.;
- crearea unor mijloace de transport prin protocol cu unele societăți comerciale specializate, în special, în zilele de vârf, sezoane estivale etc.
- popularizarea programelor Memorialului, atât cel cotidian, de vizitare, cât și cel de cercetare, editare și promovare pe site-ul, care trebuie să fie vizibil;
- crearea unui sistem audio în tot arealul Ipoteștilor, cu versuri eminesciene recitate de mari actori, cu muzică pe versuri eminesciene, discret;
- angajarea/formarea unui specialist care s-ar ocupa de promovare;
- reconfigurarea site-ului Memorialului;
- încheierea unor acorduri de tip parteneriat reciproc avantajoase care ar urmări promovarea imaginii Memorialului (Anexa 1) etc.

4.a. propuneri pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari (studii de consum, cercetări, alte surse de informare)

Înțelegând necesitatea unui dialog referitor la eficiența economică a activității culturale și de cercetare, în vederea identificării, previzionării și satisfacerii cerințelor consumatorilor, se impune inițierea unor activități specifice de studiere a publicului, a dorințelor și așteptărilor acestuia, ca de exemplu, activitățile de marketing cultural. Acestea sunt menite să identifice soluțiile pentru îmbunătățirea activității și eficientizarea serviciilor memorialului și implicit a modalităților de dobândire a categoriilor de beneficiari.

În lipsa unor informații concrete asupra existenței unor studii științifice coerente și consecvente în cadrul memorialului, pentru a ajunge la înțelegerea dorințelor publicului se impune utilizarea metodelor clasice de analiză utilizate în mod științific de marketingul cultural: sondajul de opinie și analiza statistică. Pentru crearea unei viziuni exhaustive asupra categoriilor de beneficiari este necesar un studiu sociologic privind gradul de frecvență a muzeului, motivele pentru care este vizitat, măsura în care vizitatorii sunt familiarizați cu manifestările organizate. În baza rezultatelor acestui sondaj, pot fi apoi, actualizate și redimensionate proiectele și programele culturale în acord cu preferințele

vizitatorilor. Informațiile referitoare la cunoașterea categoriilor de beneficiari rezultă în urma analizei și studiilor comparative, a situației vânzărilor de bilete pe categorii de vizitatori, a situațiilor statistice privind fluxul turistic în muzeu în raport cu fluxul turistic în zonă și prin folosirea ca mijloace de investigare a publicului a chestionarelor privind prețul biletelor, a chestionarelor de satisfacție și a chestionarelor de feed-back.

5.a. grupurile-țintă ale activităților instituției pe termen scurt/mediu

Studiile realizate de Memorialul Ipotești privind categoriile de beneficiari, așa cum se constată din *Raportul de activitate pentru evaluarea finală a managementului în perioada 28.08.2013-27.08.2016* a managerului, ec. Miluță Jijie, „sunt preponderent cantitative, urmărind fluctuația publicului în funcție de lunile anului și ținând cont de categoriile de vârstă”. Datele cantitative însă lipsesc în raport; dimpotrivă, informația vizează mai curând profilul beneficiarului:

- **elevi și studenți**, „luând în considerare faptul că aceasta este etapa în care tinerii acumulează cele mai multe și mai variate cunoștințe, au cele mai multe curiozități și o sferă largă de interese” (din motivația respectivă reieșind fie că activitățile sînt organizate pentru acest grup țintă, fie o afirmație puțin deplasată că doar elevii și studenții sunt interesați de fenomenele culturale);

- **instituțiile de învățământ și alte instituții de cultură**, prin faptul că „găzduim o diversitate de activități organizate de licee, școli generale și grădinițe, de asociații culturale din județ și din țară” (or elevii și studenții figurează repetat aici?);

- **vizitatorii ocazionali**, proveniți din excursiile organizate de unitățile școlare (din nou elevii!) și de firmele de turism, precum și de alte instituții de profil cultural din țară.

Obiectivul privind publicul, așa cum este formulat de manager, vizează câteva categorii de „public”: **publicul tânăr** (categoria de vârstă 16-35 ani), reprezentanții mass-media și potențialii sponsori (pe termen scurt), **publicul din străinătate** și „**non-publicul**”, adică comunitățile defavorizate, persoane cu acces limitat la educație și cultură, specificându-se că se va veni „în sprijinul persoanelor private de libertate, delincvenți minori sau persoane adulte private de libertate din Penitenciarul Botoșani, dar și a copiilor instituționalizați și a celor de la Școlile Speciale din Botoșani și Dorohoi” (pe termen lung).

În scopul atingerii unor categorii cât mai largi de beneficiari este necesar să se facă distincție între mai multe categorii de vizitatori, cu trăsăturile lor specifice și adaptarea ofertei culturale la nevoile și preferințele acestora:

- în mediul rural este de presupus că vizitatorul local individual vine mai rar la muzeu, în schimb este foarte probabil să vină familii cu copii;

- turiștii vin pentru cunoașterea memorialului, pentru o manifestare sau expoziție specială sau pentru că memorialul poate fi inclus în circuitul turistic;

- grupurile de elevi, conduși de cadre didactice care preferă să le predea copiilor lecții cu caracter practic-aplicativ;

- cercetătorii vin interesați de fondul de carte și fondul muzeistic în vederea realizării cercetării, precum și fiind atrași de programele Memorialului;

- studenții pot veni, fiind interesați de teme individuale în vederea pregătirii unei tematici documentare;

- persoanele cu dezabilități sunt mai mult atrase să viziteze muzeul dacă acesta este dotat cu facilități speciale, cum ar fi: căi de acces, rampe, toalete adecvate etc.

Pe termen scurt, în vederea creșterii numărului de vizitatori, pe lângă continuarea programelor și proiectelor de succes, se impune realizarea unei noi strategii de promovare a acestora prin construirea unei imagini atractive a instituției. Pentru aceasta se vor

realiza: editarea de publicații de promovare: broșura de servicii cultural-turistice; flyere și semne de carte cu serviciile oferite publicului, promovarea muzeului în spațiul virtual prin îmbunătățirea informațiilor prezentate pe site și corectarea acestora, unde este cazul, sporirea și permanenta actualizare a informațiilor de pe pagina de facebook.

Pe termen lung, atragerea publicului trebuie să se facă prin ajustarea activităților Memorialului, pe de o parte, la misiunea sa, iar pe de altă parte, la interesele beneficiarilor. Există trei elemente definitorii pentru grupul țintă: misiunea instituției, prin ceea ce are acesta de oferit (prin ce excelează în mod particular), direcția pe care vrea să se dezvolte instituția și pe cine vizează și tipul colecțiilor pe care le deține instituția.

Creșterea publicului țintă și în cele din urmă fidelizarea acestuia pe termen lung trebuie să fie rezultatul unei strategii de marketing coerente ce ar avea în vedere următoarele aspecte:

- asigurarea unei accesibilități facile;
- 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 și editarea unor publicații de specialitate pentru promovarea patrimoniului (cataloge de colecții, pliante, broșuri, CD-uri, vizite virtuale etc.);
- actualizarea site-ului instituției și a conturilor muzeului din rețelele de socializare;
- prezența constantă în revistele de cultură, locale și la nivel național cu materiale specifice activităților muzeale; în presa locală și națională prin popularizarea permanentă a tuturor manifestărilor instituției; în reviste de promovare turistică la nivel local și național;
- realizarea unor programe de manifestări culturale cu caracter interactiv;
- asocierea în parteneriat cu firme, organizații și instituții pentru susținerea activităților instituției și creșterea vizibilității;
- crearea unor programe de cercetare în vedere atragerii cercetărilor;
- oferirea de facilități studenților doritori să-și realizeze practica sau cercetarea la memorial etc.

6.a. profilul beneficiarului actual

Destinatarii proiectelor și programelor culturale derulate de Memorial sunt, așa cum se precizează în *Raport* și după cum reiese și din descrierea programelor:

- publicul divers, participant constant la activitățile derulate, alcătuit din diferite categorii socio-profesionale: elevi, studenți, masteranzi, profesori, pensionari etc.;
- scriitori, critici literari, specialiști în literatură și istorie literară, participanți la activitățile de specialitate;
- traducători și cercetători din domeniul științelor umaniste;
- creatori de artă, atât modernă, cât și tradițională, participanți la atelierele de specialitate organizate periodic;
- publicul larg, pasionat de lectură, căruia i se adresează materialele de specialitate apărute în cadrul planului trimestrial și al celui anual de editare.

B. Analiza activității instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia:

1.b. analiza programelor și a proiectelor instituției

Așa cum *Raportul de activitate pentru evaluarea finală a managementului* nu delimitează clar *programul de proiect*, utilizând destul de ambiguu termenii și de cele mai dese ori cu valoare sinonimică, vom delimita termenii respectivi, pornind de la definițiile general acceptate:

- **program** – ciclu sau set de activități care este planificat și controlat, în general fără un termen de încheiere precis delimitat, cu un aspect dinamic, care constituie o abordare integrată pentru îndeplinirea misiunii și obiectivelor organizației;

- **proiect** – set de activități desfășurate într-o perioadă de timp determinată, planificate și controlate și care au drept scop producerea unei schimbări în bine a situației beneficiarilor instituției.

Vom raporta programele / proiectele derulate la cele cinci programe propuse pentru întreaga perioadă de management (p. 32 a *Raportului*):

- Programul de editare și cercetare;
- Programul de promovare a valorilor culturale specifice;
- Programul de consolidare a dialogului intercultural;
- Programul de promovare a patrimoniului material și imaterial;
- Programul educațional de încurajare a studierii operei eminesciene.

În total, în perioada august 2013 – 2016, trimestrul I, s-au derulat 56 de proiecte: august-decembrie 2013 – 6; 2014 – 24; 2015 – 24; 2016, I trimestru – 2.

În cadrul programelor, proiectele au derulat astfel:

Programul de editare și cercetare

2013

- Editarea a 2 numere ale revistei *Hyperion*; editarea revistei *Revista Fermierului Botoșănean*; realizare de afișe, pliante, cărți poștale și cartoline.

În raportul financiar figurează: Program de editare trimestrial – revista *Hyperion* – 29.000/33.325

2014

- Program de editare anual (carte, albume, broșuri, cataloage etc.) – 14.400 / 0;
- Program de editare trimestrial – revista *Hyperion* – 69.000 / 69.000;

2015

- Antologii, volume, albume, broșuri, cataloage, materiale de promovare, CD-uri, DVD-uri – 30.000/36.657;
- Program de editare trimestrial – revista *Hyperion* - 69.000 / 67.885;

2016 - 0

Analiza programului. Componenta *cercetare*, conform actului de organizare a instituției, reprezintă unul dintre cele trei obiective ale instituției. Termenul *cercetare* nu figurează expres în proiectele derulate la Memorial, posibil, *cercetarea* realizându-se implicit. E de presupus că programul interferează cu un alt program – *Programul educațional de încurajare a studierii operei eminesciene*. Nici acest program însă nu explicitează, prin proiectele preconizate, termenul *cercetare*. În același timp, Regulamentul de organizare și funcționare stipulează clar desfășurarea *cercetării* în instituție:

Art. 5 – **obiect de activitate:** (b) cercetarea și studierea vieții și operei lui Mihai Eminescu; (b) extinderea cercetării la întreaga poezie românească; (h) punerea în valoare a patrimoniului cultural aflat în administrarea Memorialului (inclusiv) prin activități științifice de cercetare a patrimoniului cultural;

Art. 6 – **atribuții:** (e) studierea, cercetarea, fișarea și depozitarea acestor valori literare și artistice; (i) cercetare pentru dezvoltarea colecțiilor muzeale;

Art. 7 – **principalele activități:** (a) cercetarea, conform programelor actual și de perspectivă a patrimoniului pe care îl deține și a contextelor istorice specifice acestui patrimoniu; (h) cercetarea patrimoniului cultural și internațional.

Nu este clar, prin urmare, cum se materializează activitățile de cercetare și dacă acestea există.

Componenta *editare* are trei dimensiuni:

- editarea revistei *Hyperion*;
- editarea revistei *Revista Fermierului Botoșănean*;
- realizare de afișe, pliante, cărți poștale și cartoline.

Nu este clar cel puțin din titlul revistei – *Revista Fermierului Botoșănean* – cum aceasta cadrează cu misiunea instituției.

Într-un fel, programul editorial este salvat prin editarea revistei *Hyperion*, revistă de cultură recunoscută.

În rest, activitatea editorială se reduce la cea de publicitate: afișe, pliante, cărți poștale etc.

Regulamentul de organizare și funcționare stipulează însă:

Art. 5 – **obiect de activitate:** (h) punerea în valoare a patrimoniului cultural aflat în administrarea Memorialului (inclusiv) prin editarea de cărți, reviste și sau alte publicații științifice și de popularizare; publicații de specialitate;

Art. 7 – **principalele activități:** (k) editare – lucrări cu caracter științific.

Programul de promovare a valorilor culturale specifice

Din denumire nu este clară orientarea programelor, *specific* însemnând *distinct* (în raport cu ce?). Apelând la descrierea proiectelor, am raportat la această categorie activitățile neîncadrabile la alte programe.

2014

- Inocența – o comoară. Ziua Internațională a Copilului. Expoziții tematice. Spectacole artistice 700 / 0;
- Atelier de meșteșuguri tradiționale. Cursuri practice de artă tradițională. Expoziție cu vânzare a lucrărilor făcute de elevi – 8.000 / 8.020;
- BloggCamp – Jurnaliști la început de drum. Tabără adresată tinerilor autori de bloguri pe teme cultural-artistice – 1.600 / 0;
- Festivalul de teatru adolescent AmFiTeatru (parteneriat) – 100 / 0;
- Să citim pentru mileniul III. Invitație la lectura – 1.600 / 0;

2015

- Târg de meșteșuguri tradiționale. Organizarea de expoziții etnografice cu vânzarea obiectelor tradiționale confecționate de meșterii populari – 1.000 / 595;
- Atelier de meșteșuguri tradiționale. Cursuri practice de artă tradițională. Expoziție cu vânzare a lucrărilor făcute de elevi – 8.000 / 7.617;
- Inocența – o comoară. Ziua Internațională a Copilului. Expoziții tematice. Spectacole artistice 1000 / 500;
- MasterClass internațional de dirijat/trompetă (în parteneriat). Organizarea de cursuri de specialitate în vederea dobândirii unei performante arte dirijorale și interpretative – 2.000 / 1.800;
- BloggCamp – Jurnaliști la început de drum. Tabără adresată tinerilor autori de bloguri pe teme cultural-artistice – 4.000 / 1.800;
- Tabăra de vară în domeniul situațiilor de urgență. Tabără adresată tinerilor pe teme cultural-educative și instruire ISU – 1.000 / 272;
- Time4Mihai Eminescu. Artiști plastici – 1000 / 1000.

Analiza programului. Profilul, misiunea și obiectivele instituției cadrează mai puțin cu activitățile acestui program, în modul în care au fost ele gândite și denumite. Dintre acestea, poate, doar cele legate de promovarea indirectă a operei eminesciene își au rostul în programul de activitate al memorialului. Motivarea altor programe s-ar putea face dacă ele cel puțin ar tangenta cu misiunea și obiectivele Memorialului. Pentru unele programe însă este cu totul dificil a se găsi o justificare: de exemplu, *Tabăra de vară în domeniul situațiilor de urgență*, *Târg de meșteșuguri tradiționale*, *MasterClass internațional de dirijat/trompetă* etc.

Programul de consolidare a dialogului intercultural

2013 –

2014

- *Invitație la voiaj*. Conferințe, expoziții cu tematică diversă, prelegeri, prezentare CD-uri și DVD-uri cu material documentare, lansare de carte, spectacole – 10.000/4.873;

2015

- *Invitație la voiaj / Invitation au voyage*. Proiect comun România - Franța 2015 – 10.000 / 4.756

Analiza programului. Deși promovarea dialogului intercultural nu reprezintă un obiectiv specific al Memorialului, derularea unor proiecte pe această dimensiune nu este contraindicată unei instituții culturale. Atât cât s-a putut deduce din descrierea proiectelor din *Raport* și *Caietul de obiective* la acest program se înscriu două proiecte/activități, ambele în parteneriat cu Franța (?), orientate spre consolidarea dialogului intercultural româno-francez. Înțelegându-se, probabil, dialogul intercultural drept posibilitate de a pătrunde în lumea altei culturi, proiectele respective, bănuim, „au proiectat” imaginea României în Franța și a Franței în România.

Prin două proiecte însă, ambele cu aceeași țară, nu este clar cum poate fi consolidat dialogul. Activitățile respective par, mai curând, ocazionale, iar un atare program este ca și inexistent, cu atât mai mult cu cât nu derivă din misiunea instituției.

Programul de promovare a patrimoniului material și imaterial

2013

- Seri melancolice la Ipotești – ediția a IV-a – 5.000-1.000;
- Atelier foto – Ipotești prietenie și fotografie – 0 / 200;
- Zilele Europene ale Patrimoniului/Ziua mondială a patrimoniului – 3.000 / 300;

2014

- 9 Mai – Ziua Europei Spectacole, conferințe și proiecții de filme documentare și documentar artistice – 700/154;
- Ziua Mondială a Patrimoniului Expoziții, prezentări de specialitate. Proiecții de filme – 3.000 / 400;
- Săptămâna Națională a Bibliotecilor/Ziua Națională a Bibliotecarului. Conferințe, expoziții de specialitate, spectacole – 3.000 / 750;
- Când se îngână Ziua cu Noaptea Muzeelor. Expoziții diverse: etnografică, religioasă, arheologică, fotografică. Prezentare de filme documentare – 3000 / 300;

2015

- Săptămâna Națională a Bibliotecilor / Ziua Națională a Bibliotecarului. Conferințe, expoziții de specialitate, spectacole – 2.000 / 500;
- Când se îngână Ziua cu Noaptea Muzeelor. Expoziții diverse: etnografică, religioasă, arheologică, fotografică. Prezentare de filme documentare – 3000 / 1.130;
- Ziua Mondială a Patrimoniului Expoziții, prezentări de specialitate. Proiecții de filme – 4.000 / nerealizat – **nu corespunde profilului**;
- 9 Mai – Ziua Europei Spectacole, conferințe și proiecții de filme documentare și documentar artistice – 1000/200.

Analiza programului. Motivarea nerealizării activității *Ziua Mondială a Patrimoniului Expoziții, prezentări de specialitate* pentru anul 2015 – **nu corespunde profilului** – este valabilă, în opinia noastră, pentru întreaga listă de activități desfășurate în cadrul acestui program. Întregul program poate și trebuie regândit în direcția promovării patrimoniului deținut de memorial. Altfel, se creează impresia că Memorialul încearcă să se mențină prin înscrierea forțată în programele europene și naționale, care nu se pliază însă întotdeauna pe profilul instituției.

Programul educațional de încurajare a studierii operei eminesciene

2014

- Luceafărul românesc în constelația europeană. Comunicări științifice, expoziții documentare – 1.600 / 0;
- Pe urmele lui Eminescu. Comunicări științifice, expoziții documentare – 7.000 / 100;
- Seminar *Eminescu și noi*. Comunicări științifice, expoziții documentare – 7.000 / 2.090;
- Emisiune-concurs *Eminescu – omul deplin al culturii române*. Sesiune de comunicări – 1.600 / 0;

2015

- Eminescu și contemporanii săi. Comunicări științifice, expoziții documentare – 5000 / 2.436;
- Seminar *Eminescu*. Conferințe pe teme eminesciene – 10.000 / 2.436;

- *Steaua vieții – Eminescu – itinerar spiritual*. Expoziții tematice. Spectacole artistice. Conferințieri – 4.000 / 2.580.

Analiza programului. Programul și activitățile din cadrul acestuia se pliază pe obiectivul 2 al memorialului: cercetarea și studierea vieții și operei lui Mihai Eminescu și cercetarea și studierea întregii poezii românești. După cum se poate constata din denumirile proiectelor, acestea acoperă doar prima parte a obiectivului. Din raportul financiar, se poate deduce că două dintre aceste proiecte nu au avut loc, întrucât finanțarea pentru ele este "0". Avem, astfel, patru proiecte pe cercetarea operei eminesciene, "cercetarea" fiind însă un cuvânt forțat în contextul dat, întrucât nici cercetarea nu s-a realizat în cadrul Memorialului și nici angajații acestuia nu au prezentat rezultatele cercetării (cel puțin, acesta reiese din *Raportul de activitate*).

Programul de promovare a poeziei și a operei eminesciene

2014

- Program de rezidențe traducere – 7.000 / 0;
- Zilele Eminescu – ianuarie 2014/Ziua Culturii Naționale – 15.000/16.215;
- Carnavalul primăverii. Recital de muzică și poezie din lirica românească – 700 / 0;
- Ziua Mondială a Poeziei. Expoziții, lansări de carte, pliante, cataloage, vederi, CD-uri, etc., dar și a manuscriselor unicate – 4000 / 3.862;
- Universul eminescian deschis către elevi. Program de vizitare gratuită – 60.000 / 1.364;
- Zilele Eminescu iunie – 2014. Lansare de volume, antologii, albume, cd-uri Decernare de premii, vernisaj expoziții. Concerte pe versuri eminesciene, spectacole de muzică, teatru – 15.000 / 15.000;
- Festivalul de Folk *Nopți melancolice eminesciene*. Festival național de muzică folk pe versuri eminesciene – 5.000 / 5.333;
- Noi orizonturi culturale deschise către elevi. Program de vizitare gratuită – 0 / 0;

2015

- Zilele Eminescu – ianuarie 2015/Ziua Culturii Naționale 15.000/16.033;
- Ziua Mondială a Poeziei. Expoziții, lansări de carte, pliante, cataloage, vederi, CD-uri, etc., dar și a manuscriselor unicate – 8000 / 4.135;
- Zilele Eminescu – iunie 2015. Lansare de volume, antologii, albume, cd-uri Decernare de premii, vernisaj expoziții. Concerte pe versuri eminesciene, spectacole de muzică, teatru – 15.000 / 14.826;
- Festivalul de Folk *Nopți melancolice eminesciene*. Festival național de muzică folk pe versuri eminesciene – 11.000 / 10.129;
- Carnavalul primăverii. Recital de muzică și poezie din lirica românească – 500 / 500;
- *Tabăra de traduceri* – 10.000 / 3.273;

2016

- Zilele Eminescu – ianuarie 2015/Ziua Culturii Naționale 18.000/13.322;
- Ziua Mondială a Poeziei. Expoziții, lansări de carte, pliante, cataloage, vederi, CD-uri, etc., dar și a manuscriselor unicate – 8000 / 4.025.

servicii altor instituții în acest sens;

- crearea unei baze de date de evidență a bunurilor prin completarea și actualizarea Registrului informatizat pentru evidența analitică a bunurilor culturale, digitizarea și reevaluarea patrimoniului cultural mobil deținut;

- asigurarea cadrului și a condițiilor pentru realizarea cercetării operei și vieții lui M. Eminescu și a poeziei în general;

- crearea fișierului electronic al fondului de carte;

- centrarea pe beneficiarul și amplificarea funcției de valorificare cultural-educatională, motivată prin faptul că prin înțelegerea preferințelor publicului, managementul armonizează cererea cu oferta și creează un echilibru funcțional; iar în acest sens, ne propunem amplificarea programelor destinate cercetării și educației;

- creșterea veniturilor prin accesarea unor fonduri nerambursabile naționale și internaționale, sponsorizări și donații;

- îmbunătățirea activităților de marketing cultural și inițierea unor programe de cercetare pe teme legate de specificul instituției;

- 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.;

- raportarea și corelarea tuturor programelor și proiectelor muzeale la direcțiile promovate de organizațiile naționale și internaționale din domeniu.

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

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

Actele de constituire și funcționare ale instituției sunt:

- Hotărârea Guvernului privind organizarea Memorialului Ipotești Centrului Național de Studii "Mihai Eminescu" nr. 188 din 17 aprilie 1992;
- Hotărârea nr.58/29.06.2012 a Consiliului Județean Botoșani;
- Regulamentul de organizare și funcționare al Memorialului Ipotești – Centrul Național de Studii "Mihai Eminescu";
- Organigrama instituției aprobate de Consiliul Județean Botoșani;
- Regulamentul Intern;
- Legislația în vigoare a României.

2.c. propuneri privind modificarea reglementărilor interne

Propunem:

- reformularea obiectivelor (art. 5), atribuțiilor (art. 6) și activităților (art. 7) pentru delimitarea lor conceptuală clară și evitarea repetițiilor;

- instituirea unui Consiliu științific care ar gira proiectele științifice și recomandările spre publicare etc., așa cum unul dintre obiectivele Memorialului este cercetarea;

- întocmirea unor standarde de calitate pentru activitățile prestate în cadrul instituției;

- elaborarea de proceduri operaționale interne pentru activitățile specifice.

Analiza programului. O parte din proiectele derulate la Memorial au drept obiectiv evident promovarea operei eminesciene și se pot înscrie într-un program aparte. Acestea, organizate în parteneriat sau doar de memorial, țin de profilul *Memorialului* și reprezintă partea cea mai justificată a activităților desfășurate aici. Menționăm, în mod special, Zilele Eminescu, organizate de două ori pe an, în parteneriat cu alte structuri din mun. Botoșani, eveniment cunoscut și recunoscut în întreaga țară și peste hotare.

2.b. concluzii

Proiectele derulate la Memorial se pliază parțial pe misiunea și obiectivele instituției. O parte din programe nu pot fi justificate, iar implicațiile lor financiare par a fi prea mari. Este necesară reorganizarea programelor și proiectelor din cadrul acestora în vederea realizării misiunii și atribuțiilor stipulate în documentele de constituire a instituției

2.1.b. reformularea mesajului, după caz

Conform misiunii Memorialului de conservare, protejare, restaurare, promovare și îmbogățire a patrimoniului cultural-muzeistic existent, de pe o parte, și cercetarea și studierea vieții și operei eminesciene și a întregii poezii românești, pe de altă parte, având drept scop, inclusiv, oferirea de produse și servicii culturale, actualul proiect de management propune o îmbunătățire și, parțial, o reformulare a mesajului instituției, păstrând obiectivele și atribuțiile acesteia.

Așa cum o bună funcționare a unei instituții culturale și de cercetare este determinată, în mare măsură, de mediul social, relația dintre instituție și societate are un rol determinant din punct de vedere al managementului, fapt pentru care, instituția trebuie să se orienteze spre consolidarea poziției în societate. Managementul eficient presupune, în acest context, o evaluare realistă a problemelor de beneficiari, administrarea colecțiilor, expoziții, cercetarea, editare, promovare, siguranța și conservarea patrimoniului.

Actul managerial se va baza pe:

- evaluarea corectă a poziționării strategice a Memorialului;
- cunoașterea și satisfacerea nevoilor culturale ale comunității și diversificarea ofertei culturale;
- promovarea concurenței și a cooperării în domeniul ofertei culturale;
- promovarea excelenței, experimentului și a inovației;
- dezvoltarea competențelor profesionale ale personalului din subordine;
- aplicarea principiilor de eficiență, eficacitate și economie în gestionarea mijloacelor financiare și a resurselor umane și materiale ale instituției publice de cultură.
- coerența și consecvența măsurilor adoptate;
- transparență decizională;
- planificare managerială a organizării, coordonării, controlului și raportării.

2.2.b. descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii

Pentru eficientizarea activității Memorialului, planul de management propune:

- analiza SWOT periodică a instituției în scopul identificării punctelor forte și a celor slabe, a oportunităților și amenințărilor, avându-se în vedere, în mod special, inventarierea generală a patrimoniului deținut; auditarea activităților legate de gestionarea fondurilor și a resurselor umane; evaluarea stării de conservare a bunurilor imobile;
- asigurarea cadrului și a condițiilor minimale necesare pentru conservarea și restaurarea bunurilor din patrimoniului muzeal prin înființarea unui laborator de conservare – restaurare pentru executarea operațiunilor de conservare și oferirea de

Adecvarea activității Memorialului la misiunea și obiectivele stabilite prin actele constitutive implică reorganizarea parțială a acestuia la nivel de structură. Avem în vedere, în primul rând, repunerea în regulamentul de bază de funcționare a instituției cercetarea eminescologică. Aceasta ar implica reorganizarea compartimentelor instituției în două secțiuni mari: cercetare (1) și muzeistică și muzeologie (2), angajarea unor specialiști care s-ar ocupa de promovarea Memorialului și reformarea compartimentului administrativ (a se vedea: Anexa 2, Anexa 3).

3 c. analiza capacității instituționale din punct de vedere al resurselor umane proprii/și sau externalizate

Personal uman:

Nr. Crt.	Posturi	2013	2014	2015	2016
1.	Total	38	38	38	38
2.	- conducerea	4	4	5	5
3.	- personal de execuție dintre care:	34	34	33	33
4.	- personal administrativ:	10	10	10	10

În perioada analizată, se constată menținerea numărului de posturi și modificarea raportului funcții conducere/funcții execuție pentru ultimii doi ani. Se remarcă faptul că ponderea personalului cu studii superioare este de aproximativ 50%. Marea majoritate a angajaților sunt pe dimensiunea patrimoniu, iar dimensiunea cercetare este neacoperită. Acest fapt conduce la concluzia că se impune ca necesitate dimensionarea și utilizarea eficientă a personalului necesar funcționării instituției. Se impune crearea condițiilor pentru atragerea unor cercetători în statele de funcții sau angajarea lor prin contract, în conformitate cu normele legale în vigoare.

Conducerea Memorialului este exercitată de manager în baza contractului de manager, care conduce întreaga activitate a instituției. Managerul este asistat în activitatea sa de Consiliul Administrativ și Consiliul de Specialitate, organe deliberative de conducere.

Consiliul Administrativ are următoarele atribuții: analizează stadiul de realizare a lucrărilor majore întreprinse în cadrul Memorialului Ipotești și propune măsuri în consecință; inițiază organizarea de studii, sondaje, anchete, etc. privind conținutul și perspectivele dezvoltării și diversificării activităților din cadrul instituției; analizează și avizează măsurile de perfecționare și specializare propuse de manager; propune prioritățile în investiții, analizează și avizează modul de îndeplinire a planului de investiții, a planului de dotări generale, a celui de reparații capitale și a celui de achiziții publice; analizează și propune norme de pază, securitate, protecție contra incendiilor, precum și orice alte măsuri de protejare a publicului și a bunurilor instituției în diverse situații specifice; analizează bugetul de venituri și cheltuieli propus de managerul instituției; analizează și propune măsuri pentru asigurarea protecției personalului față de orice noxe la care acesta este supus în activitatea sa; analizează promovarea, premiarea sau alte forme de recompensare materială sau morală ori, după caz, sancționarea salariaților, pe baza analizei rezultatelor individuale; analizează și avizează orice alte propuneri, memorii, materiale primite din partea salariaților și care au legătură cu condițiile generale de administrare și funcționare a Memorialului Ipotești.

Consiliul de specialitate are următoarele atribuții principale: dezbate programele anuale și de perspectivă ale Memorialului Ipotești, propunând măsuri organizatorice, financiare și materiale pentru punerea lor în aplicare, sprijină și alte programe pentru instituție; examinează programe muzeologice-culturale și formulează aprecieri, propune colectivele de specialiști care împreună cu materialul științific și cultural însoțitor realizează: ghiduri, pliante, afișe, foi de sală, texte publicate, protocoale ale vernisajelor ș.a.; se

pronunță asupra problemelor și priorităților activității instituției / specialiștilor săi în domenii de importanță majoră ca: noile achiziții; starea colecțiilor și măsurilor ce se impun; diversificarea modalităților de valorificare a patrimoniului de obiecte, date și informații; pregătirea profesională a angajaților; tematica tipăriturilor și publicațiilor; relații de specializare; congrese, cercetări în echipe cu specialiști străini etc.; analizează rapoarte de activitate privind stadiul de îndeplinire a programului memorialului; face evaluări periodice asupra contribuției compartimentelor și specialiștilor la progresul activității științifice, culturale, economice și organizatorice a Memorialului Ipotești.

În subordinea managerului sunt:

- directorul adjunct, căruia i se subordonează:
 - serviciul cercetare, documentare, muzeografie;
 - compartimentul tehnic-administrativ, bază turistică;
- contabilul-șef, care are în subordine:
 - compartimentul financiar-contabil;
 - compartiment resurse umane-salarizare;
 - compartiment achiziții publice;
- compartimentul juridic-secretariat.

Analizând *Sinteza activității organismelor de colegiale de conducere* (din Raportul de activitate al managerului), se poate constata că din cele 10 ședințe regulamentare ale Consiliului de administrație au avut loc 7: 1 ședință – 2013; 3 ședințe – 2014; 3 ședințe – 2015. Subiectele în discuție au ținut preponderent de buget, execuția acestuia, statele de funcții și aprobarea anuală a programului de activități culturale fără a se face și un raport privind aceste activități (presupunem că subiectul *Executarea bugetului* a inclus și acest subiect).

Consiliul științific, redefinit drept Consiliu de specialitate, nu s-a întrunit **niciodată**.

În perioada de management vizată în raportul de activitate a managerului, din bugetul instituției, au fost alocate sume de bani pentru perfecționarea angajaților:

2013 – 2.240 lei: curs de achiziție – 3, control financiar – 1, bibliotecar – 1;

2014 – 6.166 lei: control financiar – 1; curs de achiziție – 1; muzeologie – 1; fonduri structurale – 5; biblioteconomie – 1;

2015 – 6.135 lei: curs management – 1; curs management financiar – 1; audit contabil – 1; muzeograf – 1; curs de achiziție – 1; RSVTI – 1.

Se poate observa că majoritatea formărilor vin pe compartimentul contabilitate și finanțe. În același timp, formările ar trebui conducă la creșterea indicatorilor activității instituției. De exemplu, formarea pe dimensiunea "fonduri structurale" ar trebui să conducă spre atragerea de fonduri.

Considerăm că este oportună formarea și pe alte (sau preponderent pe alte) domenii importante pentru activitatea instituției: perfecționare în domeniul managementului cultural; IT (WEB design, ORACAL – baze de date); redactarea și managementul proiectelor europene etc.

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

Patrimoniul Memorialului Ipotești este compus din următoarele bunuri imobile:

Delegarea competențelor presupune, dincolo de legalitate și încredere, recunoașterea competențelor unui angajat specializat într-un anumit domeniu. Este chiar obligatoriu ca în toate situațiile ce presupun cunoștințe de specialitate, altele decât cele deținute de manager, ca delegarea competențelor să se facă. Acest act este obligatoriu în fața unor entități instituționale, autorități administrative sau organisme și instituții financiare, comerciale etc.

Delegarea competențelor reprezintă, în același timp, pentru manager, un criteriu pentru evaluarea performanțelor și pentru o planificare corectă a activităților și a distribuirii funcțiilor și responsabilităților.

Regulamentul de Organizare și Funcționare a Memorialului prevede reglementări pertinente în ceea ce privește competențele și delegarea responsabilităților la nivelul managementului instituției.

Considerăm, în același timp, că delegarea poate fi eficientă doar în cazul unei organizări adecvate misiunii, obiectivelor și activităților definitorii ale instituției.

Menținând numărul de angajați, organigrama Memorialului, în opinia noastră, ar putea avea altă structură (a se vedea și Anexa 2 și Anexa 3):

D. Analiza situației economico-financiare a instituției: analiza financiară, pe baza datelor cuprinse în caietul de obiective:

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

1.1.d. bugetul de venituri (subvenții/alocații, surse atrase/venituri proprii)

Din tabelul bugetului pentru perioada vizată, disponibil în caietul de obiective, constatăm că veniturile totale ale instituției cresc în 2014, 2015 și în primul trimestru al anului 2016 față de ultimul trimestru al anului 2013, atât ca prevederi, cât și ca realizări. Cea mai mare parte din subvenții vine de la Consiliul Județean. Gradul de realizare a acestor venituri înregistrează o creștere pentru anii 2014, 2015 și descreștere pentru anii 2013 și 2016. Nerealizarea fluctuează între subvențiile de la Consiliul Județean și veniturile proprii, iar datele denotă dependența financiară puternică a Memorialului de subvențiile CJB:

	trimestrul IV 2013	2014	2015	trimestrul I 2016
subvenții CJB	59,24	94,98	83,09	60,49
venituri proprii	88,38	40,52	112,56	37,74
total	59,45	93,88	83,78	60,25

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

În general, raportul dintre cheltuielile estimate și cele realizate este diferit pe cheltuieli de personal, bunuri și servicii și cheltuieli de capital, gradul de realizare a bugetului fiind următorul:

	trimestrul IV 2013	2014	2015	trimestrul I 2016
Cheltuieli totale	66,93	93,88	83,78	50,94
Cheltuieli de personal	92,02	95,11	97,56	93,80

- spații de expunere și vizitare: Casa Memorială „Mihai Eminescu”, Casa Papadopol, Bisericuța familiei Eminovici, Muzeul tematic „Mihai Eminescu”, Sala de expoziții temporare „Horia Bernea”;

- spații de depozitare: depozitul de carte și depozitul de patrimoniu cultural mobil din cadrul Bibliotecii Naționale de Poezie „Mihai Eminescu”, arhiva multimedia din cadrul bibliotecii, depozitul de bunuri culturale;

- spații pentru activități cultural-artistice: Amfiteatrul interior *Laurențiu Ulici* (130 locuri), Amfiteatrul exterior (560 locuri);

- Punctul de Informare Turistică Botoșani situat pe Pietonalul Unirii;

- spații de cazare: 7 vile tip bungalow, 1 apartament de protocol și două camere pentru închiriere;

- spații de creație: foișorul din livadă, atelierul de grafică;

- spații cu destinație de birouri;

- alte spații: bucătărie, loc pentru servit masa, atelierul de tâmplărie.

Având în vedere amplasamentul ansamblului de monumente și specificitatea acestora, precum și starea lor de conservare, se impune asigurarea realizării tuturor reparațiilor curente necesare și a lucrărilor de conservare preventivă și curativă.

Pentru o mai bună funcționare a Memorialului, propunem:

- rezervarea unui local separat la una dintre intrări (fie la casă, fie la centrul documentar sau muzeu) cu birou de informare turistică, expunere documente, publicații, reviste, suveniruri, cu personal specializat în deservire;
- refacerea și repunerea în rolul inițial al spațiului „Floare albastră”;
- refacerea și regândirea spațiului de cazare (a căsuțelor și a anexelor utilitare);
- regândirea infrastructurii spațiului, cu afișaje electronice care să conțină date sintetice din biografia poetului, opera sa etc.;
- afișarea vizibilă a arborelui genealogic al poetului în acel spațiu;
- punerea în valoare muzeistică a Casei Papadopol, a Bisericuței și a Bisericii parohiale, a mormintelor părinților și fraților poetului;
- punerea în valoare a Lacului, expunerea acolo a unor panouri care să explice turiștilor importanța locului etc.;
- încheierea unor acorduri de tip parteneriat reciproc avantajoase pentru amenajarea și protejarea spațiilor (Anexa 4) etc.

5.b. viziune proprie asupra utilizării instituției delegării ca modalitate legală de asigurare a continuității procesului managerial

Delegarea corectă poate avea efecte benefice pentru manager, care se poate concentra pe responsabilitățile specifice funcției lui, cât și pentru întreaga echipă. Prin delegare se pot îmbunătăți performanțele instituției în întregime și a fiecărui angajat în particular, oferindu-i-se fiecăruia posibilitatea de creștere în carieră. Prin realizarea unor sarcini conforme fișei postului, pregătirii și așteptărilor angajaților, aceștia își dezvoltă competențele profesionale, devenind mai motivați, simțindu-se valorizați. Este necesar, prin urmare, un echilibru și o abordare deschisă, dar realistă și prudentă a delegării competențelor.

Cheltuieli de întreținere	53,76	91,25	87,00	55,66
Cheltuieli de capital	45,42	99,98	31,97	0

Ponderea cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor reprezintă peste 50% pentru întreaga perioadă (2013 – 48,51%; 2014 – 56,71; 2015 – 55,62; 2016 – 78,99%), iar gradul de acoperire a salariilor din subvenții pentru întreaga perioadă este de 100%.

2.d. 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/proiectul	Devizul estimat	Devizul realizat	Observații, comentarii, concluzii
(a)	(2)	(3)	(4)	(5)
proiecte mici				
1.	Atelier foto – Prietenie și fotografie, 2013	0	200	proiect irelevant, fond neplanificat
2.	Ziua Mondială a Patrimoniului / Zilele Europene ale Patrimoniului, 2013 / 2014	3.000 / 3.000	300 / 400	considerat nerelevant în 2015, diferențe între costurile prevăzute și cele realizate: - 2.700 / - 2.600, diferențe pe ani: 100
3.	Săptămâna Națională a Bibliotecilor / Ziua Națională a Bibliotecarilor 2014 / 2015	3.000 / 3.000	750 / 500	puțin relevant, diferențe între costurile prevăzute și cele realizate: - 2.250 / - 2.500, diferențe pe ani: 250
4.	Când se îngână Ziua cu Noaptea. Muzeelor 2014 / 2015	3.000 / 3.000	300 / 1.130	diferențe între costurile prevăzute și cele realizate - 2700 / -1870; diferențe pe ani: 830
5.	Noi orizonturi culturale deschise către elevi, 2014	0	0	
6.	Emisiune concurs Eminescu – omul deplin al culturii românești	1600	0	
7.	Să citim pentru mileniul III	1600		
8.	BloggCamp – Jurnaliști la început de drum	1600		
9.	9 Mai Ziua Europei 2014 / 2015	700 / 1000	154 / 200	diferențe între costurile planificate: 300, cele prevăzute și cele realizate - 546 / - 800; diferențe pe ani: 46
10.	Carnavalul primăverii 2014 / 2015	700 / 1.500	0 / 500	diferențe între costurile planificate: 800, cele prevăzute și cele realizate - 700 / -1000; diferențe pe ani: 500
11.	Festivalul de teatru adolescent AmFiTeatru, 2014	100	0	
12.	Inocența – o comoară, 2014 / 2015	700 / 1.000	0 / 500	diferențe între costurile planificate: 300, cele prevăzute și cele realizate - 700 / - 500; diferențe pe ani: 300

13	Luceafărul românesc în constelația europeană, 2014	1600		
14	Târg de meșteșuguri tradiționale	1000	595	nerelevant; diferențe între costurile planificate și cele realizate: 405
15	Masterclass internațional de dirijat/trompetă (în parteneriat)	2000	1800	nerelevant; diferențe între costurile planificate și cele realizate: 200
16	Tabăra de vară în domeniul situațiilor de urgență (parteneriat)	1000	272	nerelevant; diferențe între costurile planificate și cele realizate: 728
17	Time 4 Mihai Eminescu/E timpul pentru Mihai Eminescu (parteneriat)	1000	1000	nu există diferențe
proiecte mijlocii				
18	Seri melancolice eminesciene, ediția a IV-a, 2013	5.000	1.000	diferențe între costurile planificate și cele realizate: 500
19	Seminar "Eminescu", 2014	6.000	0	
20	Atelier de meșteșuguri tradiționale, 2014 / 2015	8.000 / 8.000	8.020 / 7.617	nerelevant, diferențe nesemnificative între costurile planificate și cele realizate
21	Noapți melancolice eminesciene, 2014 / 2015	5.000 / 9.000	5.333 / 10.129	diferențe între costurile planificate: 4000, cele prevăzute și cele realizate - 333 / -1129
22	Ziua Mondială a Poeziei 2014 / 2015/ 2016	4.000 / 8.000 / 5.000	3.862 / 4.135 / 4.025	diferențe între costurile planificate: 4000, cele prevăzute și cele realizate nesemnificative / -3865 / - 975
23	Program de rezidențe traducere , 2014	7.000	0	
24	Seminar Eminescu și noi , 2014	7.000	2.090	
25	Invitație la voiaj , 2014 / 2015	10.000 / 10.000	4.873 / 4.756	diferențe între costurile planificate și cele realizate - 5.127/ - 5.244
26	Pe urmele lui Eminescu , 2014	7.000	100	diferențe între costurile planificate și cele realizate: - 6.900
27	Tabăra de traducere, 2015	10.000	3.273	diferențe între costurile planificate și cele realizate: - 8.727
28	Bloggers Camp (în parteneriat) , 2015	4.000	1.800	diferențe între costurile planificate și cele realizate: - 2.200
29	Steaua vieții – Eminescu – itinerar spiritual , 2015	4.000	2.580	diferențe între costurile planificate și cele realizate: - 1.420
30	Ziua mondială a patrimoniului / Zilele	4.000	0	

	<i>Europene ale Patrimoniului, 2015</i>			
3	<i>Eminescu si contemporanii săi</i>	5.000	2.436	diferențe între costurile planificate și cele realizate: - 2.564
proiecte mari				
32	Editarea revistei <i>Hyperion</i> , 2013/2014/2015	29.000/ 69.000/ 69.000	33.325 / 69.000 / 67.885	diferențe între costurile planificate și cele realizate nesemnificative
33	<i>Târgul agro – zoo</i> , ediția a IV-a, 2013	0	21.887	nerelevant, neplanificat
34	<i>Universul eminescian deschis către elevi</i> , 2013/2014/ 2015	52.100/ 60.000 / 17.000	41.000 / 1.364/ 0	diferențe între costurile planificate: 7.900/43.000, cele prevăzute și cele realizate 1.200 / 58.636 / 0
35	Program de editare anual, 2013	72.000/ 14.400/ 30.000	28.743 / 0/ 36.657	diferențe între costurile planificate: 57.600 / 15.600, cele prevăzute și cele realizate 43.257 / 14.400 / 6.657
36	<i>Noi orizonturi culturale deschise către elevii botoșăneni</i> , 2013	150.000	0	
37	<i>De la Ipotești la Botoșani</i> , 2013	190.000	0	
38	<i>Pe urmele personalităților culturale, istorice din județul Neamț</i> , 2013	228.000	0	
39	<i>Ipotești - Arealul copilăriei lui Eminescu</i> , 2013	43.900	0	
40	<i>Zilele Eminescu</i> ianuarie 2014 / <i>Ziua Culturii Naționale</i> / 2015	15.000 / 15.000	16.215 / 16.033	diferențe între costurile planificate și cele realizate: 1.215 / 1.033
41	<i>Zilele Eminescu</i> iunie 2014 /2015 / 2016	15.000/ 15.000 / 15.000	15.000 / 14.826 / 13.323	diferențe între costurile planificate și cele realizate: 0 / 174 / 1677

Concluzii: Aproape la toate proiectele derulate în cadrul instituției există diferențe între costurile estimate și cele realizate, între costurile estimate în ani diferiți pentru același proiect.

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

3.1.d. analiza veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției (în funcție de tipurile de produse/servicii oferite de instituțiile de cultură spectacole, expoziții, servicii infodocumentare etc.), pe categorii de produse/servicii, precum și pe categorii de bilete / tarife practicate: preț întreg / preț redus / bilet profesional / bilet onorific, abonamente, cu menționarea celorlalte facilități practicate

Veniturile proprii își au sursa în:

	trimestrul IV 2013	2014	2015	trimestrul I 2016
Venituri proprii realizate din taxa de vizitare, fotografiere, film și materiale promoț., închirieri din care:	10,606	12,157	48,402	2,642
- Taxa vizitare, filmare, foto	1,294	6,883	26,372	208
- Încasări din vânzarea de materiale promoționale	9,312	5,274	22.030	2.434

Cele mai mari venituri proprii, Instituția le înregistrează pentru anul 2015, acestea fiind, în ordinea descreșterii venitului: taxe de vizitare; vânzarea de materiale promoționale.

Raportul de activitate al managerului conține următoarele date privind taxele de vizită:

Anul	2013, ultimul trimestru	2014	2015	2016, primul trimestru
Număr de vizitatori cu plată, dintre care:	1.077	3.441	9.165	544
- copii:	587	2.471	6.248	98
- adulți:	490	970	2.917	447

3.2.d. analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției

Instituția are venituri și din cazare:

	trimestrul IV 2013	2014	2015	trimestrul I 2016
Venituri proprii realizate din alte activități – cazare	7.500	23.146	41.641	1.980

O posibilitate de a obține venituri poate fi oferirea de spații pentru promovare activităților culturale.

3.3.d. analiza veniturilor realizate din prestări de servicii culturale în cadrul parteneriatelor cu alte autorități publice locale

Memorialul nu dispune de alte tipuri de venituri proprii. Pot fi atrase însă surse în parteneriat cu sfera civilă și cu alte instituții de cultură.

Memorialul nu a realizat venituri din prestări de servicii culturale.

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

4.1.d.analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor

	2013, ultimul trimestru	2014	2015	2016, primul trimestru
cheltuieli totale:				
aprobate, lei /	841,660	1.480.000	1.838.000	655.000
realizate, lei /	563.316	1.389.427	1.539.907	333.713

- dezvoltarea unor parteneriate în vederea obținerii finanțării unor proiecte anunțate în cadrul a diverse programe (Anexa 8);
- cultivarea și încurajarea legăturilor cu mediul de afaceri, a mecenatului și sponsorizării;
- preocupare constantă pentru identificarea și accesarea unor surse alternative de finanțare etc.

5.f. strategia și planul de marketing:

- investigarea practicilor culturale locale/regionale și analiza ofertei culturale;
- realizarea periodică a studiilor și anchetelor sociologice;
- crearea unui compartiment PR de promovare a Memorialului;
- instalarea panourilor publicitare la intrările importante în județ și pe traseu;
- crearea unor obiecte-suvenir;
- crearea unui local separat la una dintre intrări cu birou de informare turistică, expunere documente, publicații, reviste, suveniruri, cu personal specializat în deservire etc.;
- popularizarea programelor Memorialului, atât cel cotidian, de vizitare, cât și cel de cercetare, editare și promovare pe site-ul, care trebuie să fie vizibil;
- crearea unui sistem audio în tot arealul Ipoteștilor, cu versuri eminesciene recitate de mari actori, cu muzică pe versuri eminesciene, discret;
- lansarea de campanii de informare, educare, cunoaștere a patrimoniului mobil;
- susținerea dezvoltării de parteneriate cu societatea civilă pentru promovarea;
- patrimoniului și pentru demararea de programe de educație;
- desfășurarea unei părți a activității muzeale pe platforma online a instituției;
- îmbunătățirea și completarea site-ului și a paginii de Facebook;
- încheierea unor acorduri de tip parteneriat reciproc avantajoase care ar urmări promovarea imaginii Memorialului (Anexa 1) etc.

6.g. programe propuse pentru întreaga perioadă de management

- A. Program editorial;
- B. Program de cercetare a operei eminesciene și a poeziei în general;
- C. Program de traducere a operei eminesciene și a poeziei în general;
- D. Program educațional de promovare a operei eminesciene;
- E. Program de valorificare a patrimoniului muzeal;
- F. Program de evidență, conservare și asigurare a securității patrimoniului muzeal;
- G. Program de investiții, reparații și modernizarea infrastructurii.

7.proiectele din cadrul programelor

A. Program editorial:

- Editarea revistei *Hyperion* – 4 numere pe an;

- Editarea unui volum premiat la concursul organizat de Zilele Eminescu „Opera Prima”;

- Editarea operei lui Mihai Eminescu;

- Editare de albume, broșuri, cataloage, alte materiale promoționale;

- Editarea volumelor de studii critice privind opera și viața lui Mihai Eminescu (culegeri de materiale ale prelegerilor și conferințelor);

B. Program de cercetare și promovare a operei eminesciene și a poeziei în general

- Concurs de burse pentru cercetarea operei eminesciene

- Concurs de proiecte bi- sau multilaterale pentru cercetarea operei eminesciene

- Organizarea unui colocviu național/internațional de interpretare a operei eminesciene

- Lecturi publice: Laureatii Premiului Național de Poezie „Mihai Eminescu”

- Lecturi publice în colaborare cu colegiile naționale din Botoșani și teatrele botoșănene, instituțiile de cultură etc.;

- Ziua Mondială a Poeziei;

- Zilele Eminescu - ianuarie / iunie;

- Prelegeri de interpretare critică a operei eminesciene;

C. Program de traducere a operei eminesciene și a poeziei în general:

- Concurs de traducere a operei eminesciene;

- Rezidențe cu traducători ai operei eminesciene și ai poeziei românești contemporane;

- Concurs de burse pentru traducători nativi, cu teme fixate și finalizate;

D. Program educațional de promovare a operei eminesciene

- Școala altfel

- Tabără de vară de scriere creativă

- Concurs de interpretare a operei eminesciene cu elevi

- Activități de citire, înțelegere și interpretare a operei eminesciene

E. Program de valorificare a patrimoniului muzeal

- Memorialul Ipotești – Centrul de Studii Naționale “Mihai Eminescu” în itinerariile turistice din regiunea ord-est - acțiuni în parteneriat cu agenții turistice și Centrele de informare turistică din zonă;

- Expoziții itinerante – o expoziție itinerantă anual sau cel puțin piese reprezentative din colecțiile muzeului itinerante în cadrul unor proiecte expoziționale mai ample din spațiul european și extra-european;

- Mesaje din timpul lui Eminescu, expoziție temporară;

- Noaptea albă a bibliotecii – 14 aprilie. Lecturi, prelegeri, discuții, concursuri, desfășurate pe parcursul al 24 de ore, cu colaborarea unor biblioteci din județ;

- Inaugurarea Centrului de informații turistice și a magazinului de suveniruri;

- *Presa din timpul lui Eminescu*, expoziție temporară;

- Carte veche din colecția bibliotecii, expoziție temporară;

grad de realizare, %	66,93	93.88	83.78	50.94
cheltuieli personal:				
aprobat, lei /	297.000	829.000	878.000	281.000
realizat, lei /	273.295	788.478	856.568	263.586
grad de realizare, %	92.02	95.11	97.56	93.80
ponderea cheltuielilor, %	48.51	56.71	55.62	78.99
grad de acoperire, %	100	100	100	100

4.2.d. analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total

	2013, ultimul trimestru	2014	2015	2016, primul trimestru
cheltuieli totale:				
aprobat, lei /	841,660	1.480.000	1.838.000	655.000
realizat, lei /	563.316	1.389.427	1.539.907	333.713
grad de realizare, %	66,93	93.88	83.78	50.94
cheltuieli de capital:				
aprobat, lei /	33.330	5.000	276.000	248.000
realizat, lei /	15.138	4.999	88.228	0
grad de realizare, %	45.41	99.98	0,32	0
ponderea cheltuielilor, %	2.68	0.35	5,72	0
grad de acoperire, %	45.41	99.98	32.00	0

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

Ponderea cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor reprezintă peste 50% pentru întreaga perioadă (2013 – 48,51%; 2014 – 56,71; 2015 – 55,62; 2016 – 78,99%), iar gradul de acoperire a salariilor din subvenții pentru întreaga perioadă este de 100%.

4.4.d. ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele de muncă (drepturi de autor, drepturi conexe, contracte și convenții civile)

Nu există indicatori

4.5.d.cheltuieli pe beneficiar, din care:

	2013, ultimul trimestru	2014	2015	2016, primul trimestru
Cheltuieli vizitator				
aprobat, lei	121.98	99.32	229.75	873.33
realizat, lei	107.71	202.06	143.54	429.49
(a) din subvenție				
aprobat, lei	120.24	96.98	224.38	864.00
realizat, lei	93.98	199.57	139.03	504.50
grad de realizare,%	78.16	205,8	61.96	58.39
ponderea, realizat, %	87.25	98.76	96.85	117
(b) din venituri proprii				
aprobat, lei	1.73	2.01	5.37	9.33
realizat, lei	2.03	1.77	4.51	3.40
grad de realizare, %	117	88.05	83.98	36.44
ponderea, realizat, %	1.88	0.87	3.14	0.79

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

Propuneri pentru întreaga perioadă de management:

1.e. viziune

Instituție culturală, cu misiune dublă – muzeistică și de cercetare – Memorialul Ipotești – Centrul Național de Studii *Mihai Eminescu* conservă, gestionează și valorifică patrimoniul cultural-muzeal, fiind un centru de excelență în cercetarea și studierea vieții și operei lui Mihai Eminescu și a întregii poezii românești, deschizând o cale spre cunoașterea culturii și spiritualității românești.

2. e. misiune

Promovarea specificului cultural românesc pe plan regional, național și internațional prin protejarea, îmbogățirea, cercetarea și valorificarea patrimoniului cultural-muzeal existent, preponderent legat de viața și opera lui Mihai Eminescu, cu accent pe integrarea în circuitul valorilor culturale europene.

3.e.obiective (generale și specifice)

Obiectivele instituției, stipulate prin actul de constituire, sunt:

- conservarea, protejarea, restaurarea și promovarea patrimoniului cultural-muzeal existent, precum și îmbogățirea acestuia;
- cercetarea și studierea vieții și operei lui Mihai Eminescu și cercetarea și studierea întregii poezii românești;
- oferirea de produse și servicii culturale diversificate în scopul creșterii gradului de acces și de participare a comunității la viața culturală.

Fiind o instituție culturală, Memorialul are drept obiective generale și specifice obiectivele stipulate în Strategia sectorială în domeniul culturii și patrimoniului național pentru perioada 2014-2020, dintre care menționăm:

- a) protejarea patrimoniului muzeistic:
 - îmbunătățirea și extinderea accesului publicului la patrimoniul deținut și promovarea cunoașterii acestuia;
 - promovarea includerii patrimoniului deținut în circuitul turistic;
 - susținerea valențelor coezive ale monumentelor istorice, ca factori de incluziune socială, considerate ca repere culturale și identitare;
- b) promovarea patrimoniului imobil:
 - promovarea restaurării /reabilitării patrimoniului deținut;
 - stimularea turismului cultural;
 - promovarea utilizării patrimoniului pentru alte activități artistice sau evenimente culturale;
 - promovarea accesului unor categorii extinse de public și a dimensiunii participative și interactive a consumului acestui tip de ofertă, inclusiv prin promovarea cunoașterii patrimoniului imobil prin intermediul noilor tehnologii;
 - sprijinirea angajării comunității în integrarea în trama socială a monumentelor istorice din zonă;
- c) salvagardarea, protejarea și punerea în valoare a patrimoniului cultural imaterial:
 - realizarea unui cadru unitar de susținere și recunoaștere a rolului creatorului și artistului în societatea contemporană;
 - susținerea și stimularea activității creatoare prin configurarea unui sistem de burse, granturi și rezidențe artistice;

serviciul societății, ca instituție care colecționează, cercetează, valorifică și promovează opera eminesciană și poezia românească în general, în scopul cunoașterii și a educării, valorificând în mod creativ, profesionist și fără prejudecăți patrimoniul cultural.

În conformitate cu documentele normative care fundamentează politicile culturale (cum ar fi *Strategia Sectorială în Domeniul Culturii și Patrimoniului Național pentru perioada 2014-2020* și altele) obiectivele planului managerial sunt următoarele:

- a) la nivel de management - atingerea nivelului de funcționalitate impus de standardele europene:
 - instruirea și exersarea capacității manageriale;
 - îmbunătățirea planificării manageriale, a organizării și a controlului;
 - autorizarea principalelor activități ale instituției;
 - motivarea personalului;
 - consolidarea spiritului de echipă;
- b) la nivel de resurse umane:
 - încurajarea și sprijinirea personalului să urmeze cursuri de specializare;
 - invitarea unor specialiști pentru realizarea cercetării, organizarea de traininguri pe probleme de muzeologie, protejarea patrimoniului, management și marketing muzeal;
 - încurajarea și sprijinirea personalului să participe la formări, simpozioane, conferințe;
 - crearea unui sistem de control al calității;
- c) la nivel de patrimoniu:
 - aplicarea legislației cu privire la bunurile culturale;
 - realizarea unui sistem eficient de evidență informatizată în scopul promovării cunoașterii patrimoniului;
 - valorificarea științifică a patrimoniului, prin elaborarea de studii, cercetări, publicații și organizarea de seminarii, colocvii și simpozioane științifice;
 - asigurarea securității patrimoniului;
 - încheierea unor acorduri de tip parteneriat pentru obținerea unor proiecte de promovare a culturii și patrimoniului etc.
- d) la nivel de cercetare:
 - punerea în valoare a cercetării eminescologice prin proiecte de durată, în colaborare cu centre de cercetare din țară și străinătate;
 - organizarea unor colocvii, simpozioane, cu valorificarea cercetării;
 - creare de burse pentru traducători nativi, cu teme fixate și finalizate;
 - atragerea unor cercetători în vederea realizării unor studii cu tematică eminesciană;
 - încheierea unor acorduri de tip parteneriat reciproc avantajoase care ar urmări realizarea cercetării în cadrul Memorialului (Anexa 5) etc.
- e) la nivel de venituri:
 - comercializarea suvenirurilor și publicațiilor muzeale;

- dezvoltarea unei piețe de artă și susținerea creșterii "cotei" artiștilor români contemporani prin susținerea circulației operelor și prestațiilor artistice;
- d) promovarea unei abordări integrate a EFP cu accent pe dezvoltarea creativității și inovării și coerentă cu politicile culturale, sociale și nevoile pieței muncii:
 - dezvoltarea sinergiilor între cultură și educație;
 - dezvoltarea și diversificarea participării sectorului cultural la realizarea unei societăți coezive, inclusiv prin susținerea accesului și participării la cultură pentru grupurile vulnerabile;
 - construirea de audiențe, dezvoltarea interactivității și dimensiunii participative a acestora la viața culturală;
 - dezvoltarea abilităților creative;
 - realizarea de programe de educație culturală /educație prin cultură ca ofertă în cadrul sistemului de învățământ;
 - promovarea intervenției culturale pentru categoriile vulnerabile;
- e) susținerea și diversificarea ofertei specifice cu accent pe experiment, explorare și excelență:
 - sprijinirea profesionalizării managementului;
 - proiect pentru realizarea unor studii de public;
- f) dezvoltarea și diversificarea ofertei specifice a muzeelor, în special prin integrarea dimensiunii participative și prin accentuarea rolului educațional și de protejare a identităților culturale:
 - transformarea muzeului în mediator cultural și în beneficiar și creator de servicii pe piața culturală prin potențarea valențelor culturale pe care acest tip de instituție le are;
 - afirmarea ca adevărat centru cultural pentru comunitate;
 - creșterea calității serviciilor și îmbunătățirea accesului cetățenilor la informația culturală;
 - aplicarea managementului și marketingului cultural;
 - ridicarea nivelului de competență a personalului implicat;
- f) dezvoltarea infrastructurii culturale prin reabilitarea celei existente și prin construirea de noi facilități:
 - creșterea și diversificarea nivelului de echipare cu infrastructură culturală;
 - susținerea de parteneriate între autoritățile regionale, județene și locale pentru realizarea în comun de investiții în reabilitarea, modernizarea și/sau construirea unei infrastructuri adecvate;
- g) promovarea digitizării și accesibilitatea online a resurselor culturale:
 - utilizarea digitizării pentru creșterea accesului la resursele culturale naționale;
 - utilizarea digitizării pentru protejarea și promovarea patrimoniului;
- h) facilitarea și stimularea accesului pe piață internațională a operatorilor români din domeniul cultural:
 - stimularea și facilitarea parteneriatelor;
 - sprijinirea prezenței produselor culturale la târgurile internaționale.

4.e. strategia culturală, pentru întreaga perioadă de management

Strategia managerială pentru perioada 2016-2020 are în vedere dezvoltarea instituției pornind de la viziunea și misiunea acesteia, fiind orientată spre coagularea eforturilor tuturor grupurilor interesate. Planul stabilește evoluția Memorialului prin atingerea obiectivelor. Planul strategic va avea ca rezultat inclusiv creșterea independenței instituției față de schimbările și evoluția societății, mobilitatea și flexibilitatea sa.

Strategia managerială vizează reorganizarea instituției în conformitate cu viziunea, misiunea (stabilită prin caietul de sarcini), obiectivele generale (stabilite prin actul constitutiv) și obiectivele specifice, astfel încât Memorialul să se afle cu adevărat în

<i>2.b.Cheptuieli cu bunuri și servicii, din care</i>	286.300	292.700	159.100	166.700
2.b.1.cheltuieli pentru proiecte	144.300	150.700	142.600	150.200
2.b.2.cheltuieli cu colaboratorii	4.000	4.000	4500	4.500
2.b.3.cheltuieli pentru reparații curente	12.000	12.000	12.000	12.000
2.b.4. cheltuieli de întreținere	595.00	595.00	595.00	595.00
2.b.5.alte cheltuieli cu bunuri și servicii	126.000	126.000	126.00	126.00
<i>2.e.Cheptuieli de capital</i>	496.000	140.000	80.000	40.000

2. numărul estimat al beneficiarului pentru perioada managementului:

2.1.1 la sediu:

Pornind de la datele existente, prognoză creșterea numărului de beneficiari cu 10 procente anual

2017	2018	2019	2020
10.000	10.100	10.200	10.300

2.2. în afara sediului:

Prin promovarea proiectului *Expoziții itinerante*, putem prognoza creșterea numărului de beneficiari și în afara sediului, aproximativ cu același număr de beneficiari:

2017	2018	2019	2020
10.000	10.100	10.200	10.300

3. Programul minimal estimat pentru perioada de management aprobată

Unele programe și proiecte din cadrul lor se vor derula periodic, fiind finanțate aparte din cheltuielile prevăzute la rubrica respectivă (Anexa 7). Alte programe, neincluse în anexe, se vor desfășura neîntrerupt și presupun cheltuieli de la rubricile respective (reparații, întreținere, cheltuieli capitale, salarii).

- *Mihai Eminescu și epoca sa*, expoziție temporară;
- Personalități din istoria județului, expoziție temporară;
- *170 de ani de la nașterea lui Mihai Eminescu*, expoziție temporară;

F. Program de evidență, conservare și asigurare a securității patrimoniului muzeal:

- Evidența electronică a bunurilor muzeale;
- Conservarea și restaurarea bunurilor culturale;
- Conservarea preventive – monitorizarea și optimizarea condițiilor de microclimat din depozite și expunere;
- Amenajare atelier de conservare și restaurare a bunurilor culturale mobile;

G. Program de investiții, reparații și modernizarea infrastructurii:

- Continuarea lucrărilor de amenajare a aleilor pietonale și amenajare peisagistică;
- Reparații curente.

8.alte evenimente, activități specific instituției, planificate pentru perioada de management

Alte evenimente vor fi planificate și realizate cu și la solicitarea instituțiilor culturale din județul Botoșani. În acest scop, vor fi încheierea unor acorduri de tip parteneriat pentru organizarea evenimentelor culturale și realizarea programelor educaționale (Anexa 6).

F. Previzionarea evoluției economico-financiare a instituției publice de resurselor financiare ce ar trebui alocate de către autoritate, precum ce pot fi atrase din alte surse:

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

Nr. crt.	Categorii	Anul 2017	Anul 2018	Anul 2019	Anul 2020
-1	-2				
1.	TOTAL VENITURI din care:	<u>1.911.300</u>	<u>1.561.700</u>	<u>1.368.100</u>	<u>1.335.700</u>
	1.a venituri proprii din care:	90.000	100.000	110.000	120.000
	1.a.1. venituri din activitatea de bază	58.000	60.000	60.000	60.000
	1.a.2. surse atrase	30.000	38.000	48.000	58.000
	1.a.3.alte venituri proprii	2000	2000	2000	2.000
	1.b.subvenții	1.821.300	1.461.700	1.258.100	1.215.700
	1.c.alte venituri				
2.	TOTAL CHELTUIELI din care:	<u>1.911.300</u>	<u>1.561.700</u>	<u>1.368.100</u>	<u>1.335.700</u>
	2.a.Cheltuieli de personal, din care	<u>1.129.000</u>	<u>1.129.000</u>	<u>1.129.000</u>	<u>1.129.000</u>
	2.a.1.cheltuieli salariale	921.000	921.000	921.000	921.000
	2.a.2.alte cheltuieli de personal	208.000	208.000	208.000	208.000