

## PROIECT MANAGERIAL

**Centrul Județean pentru Conservarea  
și Promovarea Culturii Traditionale Harghita**

**Perioada: 2018-2020**

### **Motivarea proiectului:**

- participarea la concursul organizat de Consiliul Județean Harghita și ocuparea postului de manager al Centrului Județean pentru Conservarea și Promovarea Culturii Tradiționale

Pentru implementarea unui management de calitate în cadrul Centrului Județean pentru Conservarea și Promovarea Culturii Tradiționale, al unui management centrat pe activitățile culturale și educaționale, totodată la valorificarea cunoașterii tradițiilor de a implementa în structura societății, de a dezvolta cultura generală, 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 Consiliului Județean Harghita în problemele și dificultățile pe care instituția 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, teaurizare. Este foarte important să înțelegem că un management eficient se poate realiza numai prin cooperare și conlucrare. Cuvântul cheie al managementului este comunicarea, cea care face posibilă constituirea unei rețele de relații și, care oferă pârghiile necesare pentru a face față incertitudinilor care apar, neajunsurilor și, mai cu seamă, pentru a ne îndeplini misiunea. 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 centrele și instituțiile din județ. 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 Conservarea și Promovarea Culturii Tradiționale, pentru o eficientizare a managementului atât pe verticală, cât pe orizontală structurilor administrative. Toate activitățile și întregul management instituțional al cărui scop este orientat în direcția creșterii gradului de accesare a serviciilor oferite vor avea ca principală țintă populația din județ cu deosebită atenție la tineri, care acum în viața modernă nu simt nevoia să se ducă la manifestările culturale.

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

Județul Harghita, și în cadrul acestuia Zona Odorhei se așează în centrul României, și chiar în centrul Ținutului Secuiesc, fapt datorită căruia prezintă trăsături specifice istorice, sociale, economice, religioase și culturale. O caracteristică importantă a Zonei Odorhei este faptul că municipiul Odorhei Secuiesc joacă un rol de oraș al școlilor, deși majoritatea populației trăiește în mediu rural, de aceea în cursul secolelor s-au format caracteristici și tradiții specifice în domeniul învățământului și culturii, în crearea valorilor spirituale și modalităților de „consum” al culturii. Locuitorii rurali, muncitorii care fac naveta sau trăiesc la Odorhei Secuiesc, elevii, tinerii și intelectualii din Secuime își formulează nevoile lor culturale în funcție de aceste caracteristici de mai sus, ceea ce a determinat nașterea unor evenimente culturale și oferte

culturale adecvate. După schimbarea de regim din 1989 poate fi observată o cotitură radicală, s-au creat posibilități noi ca: relații de colaborare cu maghiarimea din țara mamă și bazinul Carpatic, relații între localitățile înfrățite, întărirea factorilor de organizare culturală, formarea organizațiilor civile, extinderea posibilităților la nivel politic și social, formarea de noi instituții etc. Drept urmare astăzi zona se caracterizează de asemenea printr-o diversitate de ofertă culturală activă, varietatea și numărul crescut a manifestărilor culturale, în prim plan aflându-se evidențierea și promovarea specificului local. Din punctul de vedere al organizatorilor oferta culturală înseamnă de fapt conservarea, transmiterea și valorificarea patrimoniului cultural, iar din punctul de vedere al „consumatorului” culturii cunoașterea acestor valori, senzația de consolidare a identității etnice, îmbogățire spirituală, nu în ultimul rând destindere.

**Avantaje:** bogăția tradițiilor populare; patrimoniu arhitectural valoros și variat; cadru natural unic în felul său; așezăminte urbane, sate arhaice; varietatea și mulțimea evenimentelor legate de cultura publică și promovarea acesteia; numărul mare al instituțiilor culturale, organizațiilor civile, grupurilor culturale de amatori care sunt implicate în organizare; profesionalismul celor care participă în organizarea și desfășurarea programelor; relațiile cu instituțiile și organizațiile din țară și de peste hotare; posibilități de cooperare între instituții și organizații civile.

**Dezavantaje:** deficiențe de organizare și de ordin calitativ în cazul unor evenimente; numărul exagerat și desfășurarea simultană a programelor; neglijarea surselor locale interpreților locali; lipsa nivelului calitativ sau neprofesionalismul cadrelor de specialitate din mediul rural; condițiile tehnice nefavorabile perimate ale instituțiilor gazdă; indiferența tinerilor; neaccesarea surselor financiare de proiecte culturale.

**Propuneri pentru îmbunătățirea activității Centrului Județean pentru Conservarea și Promovarea Culturii Tradiționale:** inițierea a cât mai multe programe în zonă; sprijin profesional pentru zona rurală; cursuri de perfecționare pentru cadrele culturale de la sate; lansarea a cât mai multor proiecte culturale; atragere de surse financiare extrabugetare, sponsorizare pentru finanțarea programelor; inițierea programelor care întăresc identitatea specifică și simbolurile regionale secuiești; programe pentru promovarea tinerilor talentați; stimularea cercetărilor de arhivă în vederea cunoașterii patrimoniului arhitectural; programe de promovare și de susținere a artei plastice contemporane din zonă; eficiență financiară; promovarea produselor materiale și imateriale secuiești; sprijinirea programelor de promovare a turismului cultural din regiune; relații intensive cu instituțiile administrative și organizații civile; cooperare strânsă cu instituțiile confesionale în organizarea programelor; îmbunătățirea imaginii județului; afișarea conștiinței și mentalității locale, integrarea în programele internaționale.

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

În organizarea și desfășurarea programelor culturale participă un mare număr de instituții și organizații din zonă, ceea ce înseamnă o concurență pentru instituție, pe de altă parte înlesnind îndeplinirea sarcinilor pentru care instituția a fost creată de Consiliul Județului Harghita, oferind posibilități pentru organizarea concertată, în cooperare și parteneriat a programelor propuse.

Instituții cu atribuții similare subordonate autorității județene: Centrul Cultural Județean Harghita, Centrul Cultural și de Arte Lăzarea.

În organizarea și desfășurarea programelor culturale participă: case de cultură, muzee, biblioteci, școli, așezăminte culturale sătești, ONG-uri, instituții științifice, grupuri profesionale și amatori, bisericii, societăți comerciale a căror enumerare ar fi o listă lungă.

#### **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 Harghita. Pentru un schimb de experiență mai bogat ne propunem să accesăm programe de finanțare cu specific cultural, naționale, europene, internaționale sau private cum sunt programele diferitelor companii multinaționale. Toate acestea în vederea îmbunătățirii calității învățământului, cercetării și creației artistice.

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

Publicul atras de instituție este deosebit de variat: tineri și vârstnici, intelectuali și muncitori din mediu urban și rural participă în egală măsură la manifestările noastre. Există un nucleu, care este prezent la mai toate evenimentele, restul fiind interesat doar de tematica anumitor manifestări. La evenimentele legate de conservarea tradițiilor, meșteșugurile populare, comemorări istorice, prezentări de carte, expoziții participă îndeosebi generația mai în vârstă, intelectualii și muncitorii din Odorheiu Secuiesc și satele din împrejurime. La concursurile de dansuri și cântece populare pentru tineret sunt prezenți de obicei școlarii din oraș și regiune, părinții, rudele, apropiații și instructorii lor. Se bucură de o mare popularitate programele noastre de artă, la care participă cu precădere artiștii plastici și fotografi, creatorii populari din zonă, interesați în aceste programe. În privința manifestărilor organizate în mediul rural publicul este mai numeros, fiind prezent de obicei un număr important de locuitori ai satului respectiv.

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

Acțiunile întreprinse pentru o vizibilitate în media a activității Centrului Județean pentru Conservarea și Promovarea Culturii Traditionale necesită îmbunătățiri semnificative. În acest sens, în intenția îmbunătățirii și promovării acestei instituții, dorim să invităm la mai multe programe reprezentanții ziarelor județene și ziarului local. Tinerii, și nu numai sunt independenți de lumea internetului, de aceea cred că promovarea activităților noastre trebuie să apară mai intens pe website-ul [www.hagyomány.ro](http://www.hagyomány.ro) și pe pagina de facebook ale instituției. Ar fi necesar o mai strânsă cooperare cu televiziunea locală în cadrul căruia am putea să facem cunoscuți către un public mai larg programele noastre.

#### **a.6. profilul/portretul beneficiarului actual**

Beneficiarii activităților instituției sunt toate categoriile sociale și de orice vârstă care sunt cei atrași în continuare prin manifestări de înalt nivel artistic. Pentru beneficiarii noastre propunem 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 prelabile 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.

Pe viitor ne propunem de a atrage tinerii în programele noastre și de a atinge și comunitățile izolate sau marginalizate și defavorizate mai ales din spațiul rural.

#### **a.7. beneficiarul-țintă al activităților instituției**

Publicul țintă al instituției este mai ales populația județului Harghita, în cadrul căreia o mare pondere are publicul din zona Odorhei și municipiul Odorheiu Secuiesc, dar într-o măsură mai mică organizăm evenimente comune și cu instituțiile culturale din Ținutul Secuiesc și restul Transilvaniei. Programele mai importante au un public de țintă bine identificat, și anume categoria interesată în tematica evenimentului. În rândurile copiilor și tinerilor sunt populare festivalurile de dansuri și cântece populare, sau festivalurile dramatice pentru copii. Dintre programele noastre desfășurate la sate se evidențiază taberele de creație de artă plastică și de fotografie sau evenimentele care stimulează mișcarea amatorilor de teatru, acestea fiind vizionate de un public deosebit de numeros.

La programele noastre legate de cultura înaltă, conferințe, sesiuni științifice sunt cei mai receptivi bineînțeles intelectualii, în egală măsură de la orașe și de la sate. O latură majoră a activității noastre o reprezintă editarea de publicații tipărite: datorită cărților și publicațiilor noastre editate ne mândrim cu un public de cititori numeros și foarte activ.

**Grupul țintă direct:** sunt cei interesați în programul respectiv, acest grup poate să fie definit după vârstă, ocupație etc., și trebuie să aibă un caracter bine structurat și de înțelesul tuturor participanților. Dacă cunoaștem grupul țintă direct putem să satisfacem mai corespunzător nevoile culturale și să organizăm programe cât mai valoroase.

**Grupul țintă indirect:** într-o localitate în afara grupului țintă direct mai sunt și alți locuitori interesați de programe. Instituțiile culturale promovează programe pentru acest grup pentru că interesul major vine din acest public.

**Grupul țintă general pe termen lung:** sunt cei care se interesează de un eveniment cultural, au informații despre eveniment, prezintă sursă de informații, educație, cultură către persoană, grup.

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

Din păcate programele noastre nu atrag publicul de țintă teoretic maxim. De aceea în pe termen lung trebuie extinsă oferta de programe, trebuie evaluate și satisfăcute toate cerințele reale. Suntem deficitari în privința relațiilor cu publicul. În mass-media apar puține știri despre activitatea noastră (multe din acestea numai ulterior), nu dispunem de o bază de date privind datele de contact ale celor interesați, nu avem un website actualizat, de aceea majoritatea programelor noastre au o valoare informativă redusă, nu ne putem adresa tuturor consumatorilor de cultură.

Programele noastre trebuie publicate în mai multe tranșe printr-o publicitate susținută ca oamenii să poată lua cunoștință de organizarea acestora. În acest sens mobilizarea publicului trebuie să constituie un capitol important al noului program managerial. Trebuie multiplicat resursele de finanțare extrabugetare a programelor cu atragerea de fonduri europene, cu câștigarea proiectelor culturale din Ungaria și din țară, ceea ce va contribui la ridicarea nivelului profesional și a varietății ofertei culturale. Este necesar stabilirea unor relații intensive cu instituțiile culturale și

organizațiile civile culturale care activează în zonă, cu organizațiile extra-județene și de peste hotare, cu instituțiile confesionale și cu instituțiile culturale românești din țară.

#### **a.9. utilizarea spațiilor instituției**

În incinta Centrului Județean pentru Conseravera și Promovarea Culturii Tradiționale sunt în folosință 4 birouri, o sală de conferință și un phaem.

- Birourile nu au un mediu sănătos pentru angajați, pentru că are pe podea mochetă de mai mult de zece ani, care acum sunt într-o stare foarte distrusă.
- Sala de conferință a instituției este în stare bună, dar e mică, astfel spațiul este insuficient pentru manifestări și expoziții mai mari.
- Jaluzele în toate spațiile instituției sunt deteriorate.

#### **a.10. propuneri de îmbunătățiri ale spațiilor**

- Trebuie efectuate reparații pe acoperișul instituției, din cauza căreia spațiile au deteriorat
- Trebuie reabilitate birourile prin: schimbarea podelei, reînnoirea jaluzelelor verticale

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

#### **b.1 analiza programelor/proiectelor instituției**

Județul Harghita, orașul Odorheiu Secuiesc, unde se află sediul instituției este cunoscut la nivel național prin oferta bogată din punct de vedere cultural și turistic. Instituția are un rol catalizator în viața culturală din regiune și la nivelul județului. Programele organizate au un scop de a documenta și de a promova valorile locale și județene.

Analiza SWOT a programelor, proiectelor și acțiunilor:

##### **Puncte tari:**

- Revitalizarea, popularizarea, valorificarea, recostituirea, recuperarea, păstrarea și perfecționarea tuturor valorilor culturale autohtone;
- Are programe variate care se adresează tuturor categoriilor de beneficiari, ca și vârstă începând cu spectacolele organizate pentru copiii de grădiniță sau școli primare, la sediul acestora, spectacole organizate de Ziua Internațională a Copilului; pentru beneficiarii adolescenți și maturi se organizează concerte folk și folclor, classic, jazz în diverse localități din județul Harghita, la sediul instituției cât și aer liber. De asemenea spectacolele se adresează întregii comunități dar pe categorii diferite de public, se acoperă toate categoriile sociale și se satisfac toate cerințele culturale. Având în vedere multiculturalitatea zonei, instituția se implică în organizarea evenimentelor în așa fel încât să cuprindă toate categoriile etnice și se adresează tuturor, fără niciun fel de diferență
- Are parteneriate cu instituțiile de cultură din județ și din țară;
- Situarea sediului în zona centrală

➤ Activitățile culturale au loc într-un timp de interval accesibil pentru publicul țintă

- Redactează și editează game variate de materiale: cărți, cărți postale, calendare, volum de studii,
- Are 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;

**Puncte slabi:**

- Dotări tehnice și tehnologice necorespunzătoare 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.
- Lipsa unei pagini de web performant.

**Oportunități:**

- Crearea unei imagini multiculturale pentru județul Harghita 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 în locurile natale;
- 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.

Misiunea pe care trebuie să și-o asume Centrul Județean pentru Conservarea și Promovarea Culturii Tradiționale Harghita este aceea de a contribui cu programele sale la îmbunătățirea vieții culturale a județului Harghita, 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.

**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 29 de programe ale Centrului Județean pentru Conseravera și Promovarea 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.

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 în contextul cultural și educațional al județului Harghita, 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**

Conform regulamentului de organizare și funcționare adoptate de Consiliul Județean Harghita, inițiază și desfășoară proiecte și programe culturale în domeniul educației permanente și a culturii tradiționale. Scopul activității desfășurate este oferirea de produse și servicii culturale diverse, pentru satisfacerea nevoilor culturale comunitare în scopul creșterii gradului de acces și participare a cetățenilor la viața culturală.

**Are ca obiect:**

- cercetarea stadiului actual al tradițiilor și al creației populare specifice fiecărei zone etnofolclorice al județului;
- protejarea și teaurizarea valorilor reprezentative ale creației populare contemporane, constituind banca de date și valori;
- coordonarea metodologică a activității așezămintelor culturale de nivel județean, respectiv cămine culturale, case de cultură, universități populare;
- elaborarea unor programe de valorificare a tradițiilor locale și stimularea creativității în toate genurile artei interpretative neprofesioniste;
- inițierea unor proiecte de sprijinire și afirmare a creatorilor și performerilor tradiției și creației populare autentice, pentru protecția acestora împotriva denaturărilor și falsificărilor;
- elaborarea unor proiecte atractive și utile de educație permanentă;
- conservarea și transmiterea valorilor morale, artistice și tehnice ale comunității locale, precum și al patrimoniului cultural național și universal;
- păstrarea și cultivarea specificului zonal;
- stimularea creativității și talentului;
- revitalizarea și promovarea meseriilor și îndeletnicirilor tradiționale și susținerea celor care le practică (meșteri populari și mici meseriași etc.);
- cultivarea valorilor și autenticității creației populare contemporane și artei interpretative neprofesioniste în toate genurile - muzică, coregrafie, teatru etc.;
- desfășurarea unor programe adecvate intereselor și preocupărilor locuitorilor, de petrecere a timpului liber, valorificând și obiceiurile tradiționale din comunitatea respectivă;



- program privind diaspora
- antrenarea cetățenilor în activitatea de cunoaștere, ocrotire și întreținere atât a mediului natural, cât și a mediului cultural tradițional;
- dezvoltarea schimburilor culturale pe plan județean, național și internațional.

#### **b.4. concluzii**

##### **Reformularea mesajului**

**Principalele obiective pentru îndeplinirea misiunii:** organizarea a cât mai multor programe cultural-educative în mediul rural, promovarea valorilor culturale ale județului; creșterea numărului cursurilor de recalificare profesională a specialiștilor din zonă; mai multe programe pentru tineret; programe de promovare a turismului cultural în zonă; stimularea activității de creație de artă plastică; activitate științifică mai intensă; accesarea mai multor surse de finanțare a proiectelor culturale; digitalizarea și arhivarea valorilor culturale; bază de date despre muzeele sătești, monumente istorice, tradiții și datini, viața satelor; mărirea accentuată a publicului de țintă din localități; cooperarea îmbunătățită cu autoritățile publice locale, instituții confesionale și organizațiile civile; evaluarea și satisfacerea cerințelor culturale din zona rurală; sprijinirea tinerilor talentați; identificarea cerințelor culturale și organizarea unor programe adecvate variate și utile; relație excelentă cu presa; îmbunătățirea imaginii instituției;

### **C. Analiza organizării/sistemului organizațional al instituției și propuneri de restructurare și/sau reorganizare, după caz:**

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

Centrul Județean pentru Conservarea și Promovarea Culturii Tradiționale Harghita funcționează sub autoritatea Consiliului Județean Harghita, ca instituție culturală de drept public cu personalitate juridică, înființată în conformitate cu prevederile O.U.G. 118/2006, cu modificările și completările ulterioare, aprobată prin Legea nr. 143/2007, care desfășoară activități în domeniul cultural, de informare și de educație permanentă, reprezentând servicii culturale de utilitate publică, cu rol în asigurarea coeziunii sociale și accesului la informație. Centrul este finanțat de către Consiliul Județean Harghita, din venituri proprii și donații, respectiv proiecte naționale nerambursabile.

Instituția și-a început activitatea cu 18 posturi. Funcționarea Centrului a fost asigurată de către personalul de conducere, personalul de specialitate și personalul auxiliar, organizat pe compartimente după cum urmează: compartiment de promovarea culturii programe culturale; compartiment de știință și cercetare; compartiment de organizare și compartiment economic-administrativ. De la înființarea instituției (2007) până la 31.12.2009 instituția avea numai 14 posturi ocupate. Deși structura organizatorică a instituției era bine definită la înființare, în anul 2010, conform Hotărârii nr. 266/2010 al Consiliului Județean Harghita, organigrama a fost modificată, desființând 6 posturi (din care 4 n-a fost ocupate, personalul de conducere a fost redus, a fost desființată postul de director adjunct). În anul 2010 a fost

desființat postul de șofer și în anul 2015 cu Hot. nr 160/2015 al Con.Jud. Hr. a fost desființat postul de administrator.

Organigrama și statul de funcții al Centrului în prezent este structurat astfel:

- total posturi 11
- personal de conducere: 1 post de manager
- personal de execuție: 1 post de consultant artistic cu studii superioare, 2 posturi de consilier cu studii superioare, 5 posturi de inspector de specialitate cu studii superioare, 1 posturi de referent cu studii medii, și 1 post de îngrijitor

În acest moment centrul este condus de un manager interimar. Managerul (interimar) coordonează activitatea întregii instituții. Consiliul de administrație este format din 5 persoane (managerul instituției, inspector de specialitate, un specialist din aparatul de specialitate al Centrului, un consilier județean, un reprezentant al vieții culturale).

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

În momentul de față principala problemă care trebuie rezolvată este numirea definitivă a șefului instituției, după care trebuie să modifical organigrama statului de funcții, prin care postul de inspector de specialitate cu atribuții contabile, ar trebui modifical la funcția de contabil șef în compartimentul economic-administrativ, deoarece acest post în prezent este foarte fluctuant, din cauza salarizării prea mică. În momentul de față centrul are nevoie de postul desființat în 2015, de un administrator, pentru că nu avem personalul necesar pentru efectuarea achizițiilor prin intermediul SEAP, care să analizeze ofertele și să transmită managerului, să asigure respectarea normelor PSI de către angajați, să soluționeze defecțiunile sediului instituției.

Vreau să pun accent pe motivarea personalului, pe utilizarea maximă a resurselor umane în viitor. Ar fi necesar reorganizarea completă a procedurii de comunicare internă și externă. În viitor este necesar modificarea sarcinilor în vederea realizării programelor de calitate superioară, profesională. Cu privire la statul de funcții reiese că majoritatea angajaților de specialitate (în afara referentului de foto-video) toți au studii superioare și majoritatea au deja experiență de câțiva ani în domeniu. Propun ca în viitor toți să aibă posibilitatea de a participa la cursuri de perfecționare, după care ar fii indicat de a promova în trepte superioare în stat de funcții după performanțele personale.

## **D. Analiza situației economico- financiare a instituției**

### **d.1.- 8 analiza datelor de buget din caietul de obiective, după caz, completate cu informații solicitate/obținute de la instituție:**

**Bugetul cheltuieli** ( personal: contracte de muncă/ contracte încheiate în baza legilor speciale; bunuri de capital, cheltuieli de întreținere și cheltuieli de reparații). Pentru perioada 2016-2017 subvențiile au fost utilizate pentru următoarele cheltuieli:

DENUMIRE INDICATOR	PREVEDERI BUGETARE DEFINITIVE		INCASARI /cheltuieli REALIZATE	
	2016	2017	2016	2017
Anul				
Cheltuieli de personal	332.150,00	390.590,00	292.048,00	388.637,00
Cheltuieli cu bunuri si servicii	496.140,00	665.960,00	379.705,76	515.424,99
Cheltuieli de capital			0	0
<b>TOTAL</b>	<b>828.290,00</b>	<b>1.056.550,00</b>	<b>671.753,76</b>	<b>904.061,99</b>

După cum se vede din tabelul de mai sus se observă o majorare de la an la an a prevederilor anuale cât și la încasărilor realizate.

### *Bugetul de venit*

DENUMIRE INDICATOR	PREVEDERI BUGETARE DEFINITIVE		INCASARI /REALIZATE	
	2016	2017	2016	2017
Anul				
Subventii de la CJ HR	643.550,00	824.030,00	601.470,00	824.030,00
Venituri proprii	171.270,00	200.000,00	75.451,50	48.522,50
Venituri din donatii si sponsorizari			0	0
<b>TOTAL</b>	<b>814.820,00</b>	<b>1.024.030,00</b>	<b>676.921,50</b>	<b>872.552,50</b>

În tabelul de mai sus sunt cuprinse prevederile și cheltuielile definitive pentru subvenții din partea consiliului Județean, venituri proprii și donații, sponsorizări pentru anii 2016- 2017.

După cum se vede *subvențiile* prevăzute în anul 2016 au fost încasate în 93%, iar în anul 2017 în 100% .

În cea ce privește *veniturile proprii* încasările au avut o reușită de 44,5 % în anul 2016, iar în anul 2017 au fost încasare în 24,26 %.

Concluzia este, că trebuie luate măsuri în ce privește proiectarea veniturilor proprii, penrtu că în cazul nereușitei de încasări într-un procent așa de mare, poate desemna insuficiența de fonduri la unele programe sau la funcționarea instituției, depinde unde au fost proiectate aceste sume.

Analizând datele de mai sus reiese că subvențiile alocate de către Consiliul Județean Harghita sunt semnificative, dar subvențiile extrabugetare a instituției prezintă tendința de stagnare. Cel mai important rezultat din analiza situației economice a instituției – îndeosebi a programelor – este ca în viitor restructurarea și eficientizarea cheltuielilor aferente programelor este inevitabilă.

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

### **e.1. Prezentarea strategiei culturale pentru întreaga perioadă de management**

În perioada 2019 -2021 vrem să pun în practică noi idei, noi principii în legătură cu activitatea instituției. Dorim ca în viitor instituția noastră să fie renumit. În scopul de a realiza acest program, trebuie să fie schimbări organizatorice și profesionale. Trebuie luate măsuri radicale pentru o eficiență financiară, lansarea a cât mai multor proiecte culturale, activitatea intensificată pentru atragerea fondurilor extrabugetare. Creativitate, profesionalism și transparență trebuie să fie principiile noastre în viitor.

În elaborarea programelor, proiectelor se ține cont de obiectivele, misiunea, strategia, prioritatea și posibilitățile financiare ale instituției.

#### **Scopuri de importanță majoră:**

- lansarea a cât mai multor proiecte culturale în sate
- colaborarea cu instituții profesionale, asociații profesionale interne și europene
- sprijinirea turismului cultural
- sprijinirea tinerilor talentați
- sprijinirea activității științifice
- cursuri de perfecționare profesională
- colaborare cu instituțiile confesionale
- editare cărți

Strategia atragerii de fonduri și a obținerii de venituri proprii în perioada 2019-2020 ar trebui să fie îmbunătățit în următoarele moduri:

- prin valorificarea publicațiilor proprii, cercetarea pieței după care trebuie găsită grupul țintă de cumpărător pentru stocul de cărți
- din vânzarea noilor edituri: a volumului de ilustrat de poezii copii, a volumului „Betehemes játékok székelyföldön”, și a „A Szentegyházi filharmónia története” și a volumului Portik Irén: „Udvarhelyi népviseletek”
- cu atragerea mai multor finanțărilor din țară și din străinătate

### **e.2. Programele propuse pentru întreaga perioadă de management, cu denumire și după caz descrierea fiecărui program, a scopul țintei acestuia, exemplificări**

Programele oferite de către Centrul Județean pentru Conservarea și Promovarea Culturii Tradiționale au o gamă foarte variată, grupată în trei categorii:

1. Programe privind conservarea și promovarea culturii tradiționale
2. Programe privind sprijinirea și afirmarea creatorilor tradiții și creației populare
3. Programe privind cercetarea și popularizarea istoriei și simboluri

Sunt unele programe care au o tradiție destul de lungă și care trebuie păstrate.

<b>Denumirea programelor</b>	<b>Scopul</b>	<b>Publicul țintă</b>
1.a.Schimbări valori culturale	Scopul principal al programului este realizarea schimbului de valori culturale în județ, în afara	Grupuri de dans, corului care prezintă spectacole în afara

	județului și în străinătate.	județului și în afara țării.
1.b. Festival de dans popular interetnic	Sprijinirea și promovarea dansurilor populare	Grupuri de dans, publicul interesat de dansuri populare
1.c. Concursuri și festivaluri de cântece populare	Promoarea tinerilor talentați și păstrarea culturii de cântece populare	elevii din județ, tineri, cei interesați și iubitori de cântece populare
1.d. Participarea la aniversări, comemorări	Scopul programului este familiarizarea participanților cu istoria și stilul monumentelor prezente în județ - Ziua Patrimoniului Cultural, comemorarea Zilei Limbii Maghiare, cât și comemorarea unor acte și personaje istorice reprezentative.	școliiile din județi și cei care doresc să participe și să comemozeze actele și personajele de renume
1.e. Întâlnirea iubitorilor de teatru amatori	Schimb de experiență a grupurilor de iubitori de teatru amatori, cu schimbarea locației prin rotație în fiecare an.	grupurile de teatru amatori din județul Harghita
1.f. participarea la târguri	Dezvoltarea culturii generale prin promovarea edițiilor și publicațiilor instituției către publicul larg, formarea imaginii județului.	populația care sunt interesați de tradiții etnografice și de fotografia documentară
1.g. Organizarea expoziții, prezentări de cărți, spectacole, concerte	Dezvoltarea culturii generale prin organizarea unor prezentări de cărți, expoziții etnografice, converte, spectacole pentru marele public etc. și de a prezenta și promova publicului larg edițiile instituției, formarea imaginii județului.	populația care sunt interesați de tradiții etnografice și de fotografia documentară
1.h. Promovrea privind realizarea, prelucrarea și arhivarea fotografiilor etnografice	Culegerea fotografiilor și documentelor vechi din județ și prelucrarea digitală acestora, organizarea de expoziții fotografice peste hotare și pe teritoriul ținutului secuiesc, valorificarea arhivei fotografice prin publicarea calendarelor anuale	populația care sunt interesați de tradiții etnografice și de fotografia documentară
1.i. Programul „Serate de dans”	Sprijinirea unor instituții cu profil de promovarea culturii tradiționale în vederea	Grupuri de dans, publicul interesat de dansuri populare

	organizării seratelor de dans popular în mod regulat.	
1. j. Programul „Székelyvágta”	prezentarea tradițiilor populare din județul Harghita, popularizarea dialogului între culturi și interetnice, realizarea unei bune colaborări între echipele de dans și munca în echipă.	Publicul interesat de acest eveniment
1. k. Ziua Culturii Maghiare	Promovarea valorilor spirituale	publicul din zona Odorhei
1.l. Festivaluri și concursuri pentru tineret de cântec popular, teatru și povești, recital poezii	Organizarea în localitățile județului concursuri de cântece populare, de limbă maternă, concursuri de poezie și proză pentru elevi la care să participe elevi din școlile din regiune, din țară și invitați din străinătate. Prin acest program dorim să sprijinim organizarea acestor concursuri.	Elevii și profesorii din județul Harghita
1.m. Zilele Județului	Întărirea identității culturale în localitățile județului, conștientizarea valorilor tradiționale, schimb de experiență prin prezentarea unor programe culturale în diferite localități ale județului și dezvoltarea turismului cultural.	Locuitorii județului Harghita
1.n. „Nu mai e cum a fost pe vremurile noastre”	Promovarea, documentarea, popularizarea culturii tradiționale în domeniul muzicii și dansului popular	grupurile de dans, și pentru populația de toate vârstele din județ
1.o. Zilele Secuiesc	Scopul programului este prezentarea potențialului cultural al Ținutului Secuiesc, întărirea identității culturale regionale ale secuimii, conștientizarea valorilor tradiționale, culturale și artistice, transmiterea și promovarea acestora. Dezvoltarea turismului cultural ca o oportunitate economică	Asigurarea unor programe distractive de calitate pentru copii, tineret și adulți.
1.q. Festivalul dansului popular din Transilvania	sprijinirea proiectarea de promovarea a obiceiurilor și tradițiilor populare	Grupurile de dans popular, cei interesați de acest eveniment

1.r. Festival SICULUS	Un festival pentru tineri muzicieni talentați, comemorarea vechei tradiții muzicale	tineri din județ
-----------------------	-------------------------------------------------------------------------------------	------------------

## 2. Programe privind sprijinirea și afirmarea creatorilor tradiției și creației populare

Denumirea programului	Scopul	Populația țintă
2.a. Promovarea jocurilor tradiționale cu ocazia zilei copiilor	Popularizarea jocurilor tradiționale uitate. În același timp este un program atractiv pentru copii cu muzică, dans popular și jocuri tradiționale în aer liber.	elevii
2.b. Situația caselor muzeale în județul Harghita	Perfecționarea conducătorilor și proprietarilor caselor muzeale și a colecțiilor etnografice din județul Harghita	conducătorii caselor muzeale
2.c. Promovarea meșteșugurilor populare pentru elevi	Popularizarea meșteșugurilor populare pentru elevi	elevi
2.d. Motive populare în uz modern	Promovarea motivelor populare	populația care sunt interesanți de tradiții etnografice
2.e. Ne pregătim de sărbători	Promovarea în rândul elevilor a valorilor culturale- tradiționale	elevii și profesorii

## 3. Programe privind cercetarea și popularizarea istoriei și a simbolurilor

Denumirea program	Scopul	Grupul țintă
3.a. Editarea materialelor de specialitate	Scopul programului este scrierea, redactarea și editarea materialelor de specialitate de istorie și etnografică în cadrul instituției, publicarea volumului de prezentare a simbolurilor secuiești, dezvoltând climatul social intercultural.	pentru locuitorii județului și pentru toți cei care vrea să cunoască tradițiile, literatura județului.
3.b. Programe culturale în colaborare cu organizația nonguvernamentală	Îngrijirea și păstrarea tradițiilor	ONG-uri din județul Harghita
3.c. Programe rurale	Organizarea și revitalizarea evenimentelor rurale	locuitorii din zona rurală
3.d. Întâlnirea profesională cu conducătorii, directorii, adjuncții caselor de cultură, a specialiștilor din domeniul	Sprijinirea activității directorilor de case culturale	directorii caselor culturale

culturii generale din zonă		
3.e. Producția și prezentarea filmelor documentare cu profil etnografic	Realizarea produțiilor filmelor, filmelor documentare	regizori, operatori de filme și publicul care este interesat de filmele etnografice

În anexa nr.1 puteți găsi proiectul de buget pentru aceste programe la anul 2019.

## **F. Previzionarea evoluției economico-financiare a instituției, cu menționarea resurselor financiare necesare alocate de către autoritate**

Situația financiară a instituției va fi influențată de problemele economice naționale. Principii directe pentru dezvoltarea instituției sunt: eficientizarea cheltuielilor, reducerea cheltuielilor de întreținere. Creșterea veniturilor proprii poate fi oricât de semnificativ, din punct de vedere financiar nu poate acoperi necesitățile pentru buna desfășurare a derulării programelor și cheltuielilor aferente, din aceasta cauza instituția are nevoie permanent de sprijinul Consiliului Județean Harghita. La capitolul venituri proprii, cum am preconizat, aceste sume sunt realizabile doar cu condiția apariției mai multor cărți, volume de studii ce pot fi comercializate. În anul 2018 a fost editat un volum ilustrat de poezii, al cărui comercializarea o să fie efectuată la anul 2019. Intenționăm să edităm un volum cu titlu „Portik Iren:” Udvarhelyi népviseletek” un volum cu titlul „A Szentegyházi Filharmónia története”; un volum de studii „ Betlehemes játékok Székelyföldön” . În afara de aceste proiecte, trebuie făcută o cercetare de piață pentru cărțile care sunt în inventarul instituției.

În previzionare am estimat o creștere cu 10% a cheltuielilor de personal pe întreaga perioadă de previzionare. Fondurile atrase veniturile proprii și evoluția economică a României au fost premisele acestei estimări. Din programele finanțate din fonduri europene nerambursabile am putea accesa programe ca: Europa pentru cetățeni, Alte fonduri pot fi sume provenind de la fundații din țară și din Ungaria, proiecte finanțate de AFCN, etc.

### **Previzionarea evoluției cheltuielilor pentru următorii 3 ani:**

<b>Categorii</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	
	<b>realizate</b>				
<b>Venituri</b>	<b>1179000</b>	<b>1180000</b>	<b>1190.000</b>	<b>1200000</b>	
Subvenții de la CJH	1074200	110000	115.000	120.000	
Venituri proprii	35000	40000	45.000	50.000	
Alte surse	36800	Proiecte de finanțare în derulare	Proiecte de finanțare	Proiecte de finanțare	
<b>Cheltuieli</b>					
Cheltuieli directe pentru program	555510	560000	650.000	570.000	
Cheltuieli indirecte:	- de personal	441000	595000	610000	620000
	- întreținere	182490	210.000	250.000	252.000



## Proiectul de buget pe anul 2019

- lei -

Nr. crt.	Descrierea programului	Perioada de derulare	Cheltuieli directe			Cheltuieli indirecte			Total sume primite de la CJH	Total program	Obiective	Indicatoare nr. pers. implicate		
			Suma primită de la CJH	Contribuția proprie	Alte surse	Total cheltuieli directe	Suma primită de la CJH	Contribuția proprie					Alte surse	
1		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
I.	Programe privind conservarea și promovarea culturii tradiționale	Pe tot parcursul anului	298.000,00	15.220,00	0,00	313.220,00	321.700,00	0,00	0,00	321.700,00	619.700,00	634.920,00		
1	Schimbări valori culturale	pe parcursul anului	35.000,00	0,00	0,00	35.000,00	80.000,00	0,00	0,00	80.000,00	115.000,00	115.000,00	schimb valori culturale în județ, prezentarea paletelor colorate de dașud	1000
2	Festival de dans popular interetnic	pe parcursul anului	20.000,00	0,00	0,00	20.000,00	27.900,00	0,00	0,00	27.900,00	47.900,00	47.900,00	prezentarea paletelor colorate de dașud	1000
3	Concurs si festival de cântece populare	pe parcursul anului	7.000,00	1.700,00	0,00	8.700,00	3.000,00	0,00	0,00	3.000,00	10.000,00	11.700,00	promovare tinere talente	500
4	Participare la aniversări, comemorări	pe parcursul anului	12.000,00	0,00	0,00	12.000,00	45.000,00	0,00	0,00	45.000,00	57.000,00	57.000,00	comemorari, pastreare patrimoniului	1000
5	Întâlnirea iubitorilor de teatru amatori	pe parcursul anului	3.500,00	2.510,00	0,00	6.010,00	9.000,00	0,00	0,00	9.000,00	12.500,00	15.010,00	schimb de experiență	800
6	Participare la târguri	pe parcursul anului	5.000,00	1.000,00	0,00	6.000,00	5.000,00	0,00	0,00	5.000,00	10.000,00	11.000,00	promovarea edițiilor	5000
7	Organizare expoziții, prezentări de câști, spectacole, concerte	pe parcursul anului	10.000,00	1.300,00	0,00	11.300,00	27.000,00	0,00	0,00	27.000,00	37.000,00	38.300,00	diversificarea gamei programelor	2000
8	Programe privind realizarea, prelucrarea și arhivarea fotografiilor etnografice	pe parcursul anului	11.000,00		0,00	11.000,00	12.000,00	0,00	0,00	12.000,00	23.000,00	23.000,00	realizarea și promovarea fotografiilor	1000
9	Programul "Serate de dans"	pe parcursul anului	30.000,00	0,00	0,00	30.000,00	20.000,00	0,00	0,00	20.000,00	50.000,00	50.000,00	promovarea tradiției	1000
10	Programul "Székely vágta"	iulie, 2018	5.000,00	0,00	0,00	5.000,00	6.000,00	0,00	0,00	6.000,00	11.000,00	11.000,00	prezentarea tradițiilor populare din regiune	500
11	Ziua Culturii Maghiare	ianuarie, 2018	3.000,00	650,00	0,00	3.650,00	3.800,00	0,00	0,00	3.800,00	6.800,00	7.450,00	programe tradiționale cu concursuri	1000
12	Festivaluri și concursuri pentru tineret de cântec popular, teatru și povești, recital poezii	pe parcursul anului	13.500,00	0,00	0,00	13.500,00	9.000,00	0,00	0,00	9.000,00	22.500,00	22.500,00	sprrijinirea concursurilor pentru elevi	2500
13	Zilele Județului	mai-iunie, 2018	19.000,00	650,00	0,00	19.650,00	15.000,00	0,00	0,00	15.000,00	34.000,00	34.650,00	inițierea identității valorilor	3000
15	Zilele Ținutului Secuiesc	octombrie, 2018	19.000,00	650,00	0,00	19.650,00	9.000,00	0,00	0,00	9.000,00	28.000,00	28.650,00	constientizarea valorilor	3000
16	"Nu mai e cum a fost pe vremurile noastre"	pe parcursul anului	20.000,00	0,00	0,00	20.000,00	20.000,00	0,00	0,00	20.000,00	40.000,00	40.000,00	promovarea și documentarea proiectelor de promovare a tradițiilor	500
17	Festivalul dansului popular din Transilvania	septembrie, 2018	15.000,00	0,00	0,00	15.000,00	30.000,00	0,00	0,00	30.000,00	45.000,00	45.000,00	sprrijinirea proiectelor de promovare a tradițiilor	15000
18	Festival SICULUS	pe parcursul anului	70.000,00	6.760,00	0,00	76.760,00	0,00	0,00	0,00	0,00	70.000,00	76.760,00	Un festival pentru tineri din regiune	1000

Nr. crt.	Descrierea programului	Perioada de derulare	Cheltuieli directe			Cheltuieli indirecte			Total cheltuieli directe	Total cheltuieli indirecte	Total sume primite de la CJH	Total program	Obiective	Indicatoare nr. pers.
			Suma primită de la CJH	Contribuția proprie	Alte surse	Suma primită de la CJH	Contribuția proprie	Alte surse						
II.	<b>Programe privind sprijinirea și afirmarea creatorilor tradiției și creației populare</b>	<b>Pe tot parcursul anului</b>	<b>31.000,00</b>	<b>4.350,00</b>	<b>0,00</b>	<b>37.700,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>37.700,00</b>	<b>68.700,00</b>	<b>73.050,00</b>	scopul		
19	Promovarea jocurilor tradiționale cu ocazia zilei copiilor	lunie, 2018	3.500,00	1.700,00	0,00	3.500,00	0,00	0,00	3.500,00	7.000,00	8.700,00	organizare program pentru copii din zona	200	
20	Situația caselor muzeale în județul Harghita	septembrie-octombrie-noiembrie, 2018	2.500,00	850,00	0,00	5.700,00	0,00	0,00	5.700,00	8.200,00	9.050,00	promovarea caselor muzeale	120	
21	Promovarea meșteșugurilor populare pentru elevi	mai, 2018	10.000,00	650,00	0,00	11.000,00	0,00	0,00	11.000,00	21.000,00	21.650,00	popularizarea meșteșugurilor populare pentru	200	
22	Motive populare în uz modern	septembrie-decembrie, 2018	12.000,00	650,00	0,00	15.000,00	0,00	0,00	15.000,00	27.000,00	27.650,00	promovarea motivelor populare	500	
23	Ne pregătim de sărbători	pe parcursul anului 2018	3.000,00	500,00	0,00	2.500,00	0,00	0,00	2.500,00	5.500,00	6.000,00	promovarea în rândul elevilor a	800	
III.	<b>Programe privind cercetarea și popularizarea istoriei și simboluri</b>	<b>Pe tot parcursul anului</b>	<b>172610,00</b>	<b>6960,00</b>	<b>15000,00</b>	<b>276460,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>276460,00</b>	<b>449070,00</b>	<b>471030,00</b>			
24	Editarea materialelor de specialitate	pe parcursul anului	93.100,00	5.000,00	0,00	160.010,00	0,00	0,00	160.010,00	253.110,00	258.110,00	scrierea, redactarea și editarea	3000	
25	Programe culturale în colaborare cu organizații nonguvernamentale	pe parcursul anului	10.000,00	0,00	0,00	25.000,00	0,00	0,00	25.000,00	35.000,00	35.000,00	îngrijirea și păstrarea tradițiilor populare	1000	
26	Programe rurale	pe parcursul anului	16.000,00	0,00	0,00	27.850,00	0,00	0,00	27.850,00	43.850,00	43.850,00	organizarea și revitalizarea	2000	
27	Întâlnirea profesională cu conducătorii, directorii, adjuncții caselor de cultură, a specialiștilor din domeniul culturii generale din zonă	pe parcursul anului	3.510,00	1.360,00	0,00	3.600,00	0,00	0,00	3.600,00	7.110,00	8.470,00	sprijinirea activității directorilor de case culturale	250	
28	Producția filmelor documentare cu profil etnografic în județul Harghita	pe parcursul anului	50.000,00	600,00	15.000,00	60.000,00	0,00	0,00	60.000,00	110.000,00	125.600,00	realizarea producțiilor, filmelor	2000	
	<b>DIRECȚIA GENERALĂ PROGRAME, PROIECTE ȘI ACHIZIȚII PUBLICE</b>		<b>501.610</b>	<b>26.530</b>	<b>15.000</b>	<b>635.860</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>635.860</b>	<b>1.137.470</b>	<b>1.179.000</b>			

DIRECȚIA GENERALĂ ECONOMICĂ

DIRECTOR GENERAL

DIRECTOR GENERAL

MANAGER