
PROIECT DE MANAGEMENT
PE 4 ANI
LA CENTRUL CULTURAL ȘI DE ARTE LĂZAREA

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

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

Având în vedere faptul că Centrul Cultural și de Arte Lăzarea ca instituție de cultură subordonată Consiliului Județean Harghita se află în Depresiunea Giurgeului, trebuie să reflectăm asupra instituțiilor de cultură existente în zonă cu care poate fi partener Centrul Cultural și de Arte Lăzarea și nici decum ca concurent sunt: Centrul Cultural Gheorgheni, Teatrul Figura Studio Gheorgheni, Muzeul Tarisznyás Márton din Gheorgheni, Biblioteca Orășenească din Gheorgheni, Centrul Cultural Toplița casele de cultură și primăriile din localităților din Depresiunii Giurgeului: Lăzarea, Ditrău, Remetea, Suseni, Joseni, Ciumani, Sărmaș, Gălăușas, Toplița, Borsec.

Instituțiile culturale existente la nivelul județului Harghita sunt Centrul Cultural Județean Harghita, Centrul Județean pentru Conservarea și Promovarea Culturii Tradiționale, Școala Populară de Artă Vámszer Géza, Biblioteca Județeană Kájoni János, Editura Harghita, Teatrul Csiki Játékszín din Miercurea Ciuc, Ansamblul Național Secuiesc Harghita, Teatrul Tomcsa Sándor din Odorheiu Secuiesc, Trupa de Dans Udvarhely, Orchestra de Cameră din Miercurea Ciuc, Filarmonica din Odorheiu Secuiesc. Aceste instituții de cultură prin activitatea lor, nu se suprapun cu obiectivele sau activități culturale ale Centrului Cultural și de Arte Lăzarea, ci mai mult se completează reciproc, deoarece domeniile culturale în care își desfășoară activitatea pot fi asemănătoare, dar au obiective diferite.

Asociațiile și fundațiile care activează în Depresiunea Giurgeului cu care poate colabora sunt: Asociația Hóvirág din Gheorgheni, Asociația Gránátalma din Gheorgheni, Asociația Figura din Gheorgheni, Asociația Domokos Pál Péter din Joseni, Asociația Gyergyói Fotoklub, Asociația Halvirág din Gheorgheni (teatru de păpuși), Asociația Petres Ignác din Ciumani, Asociația Torzsások din Lăzarea, Asociația Tinerilor din Joseni (AFI), Asociația Tinerilor din Ditrău, Asociația Tinerilor din Remetea, Asociația Culturală din Borsec, Asociația Sövé Elek din Joseni.

La nivel județean și național activitatea Centrului Cultural și de Arte Lăzarea este unică în ceea ce privește sprijinirea creației artistice prin organizarea de tabere de creație pentru artiști și valorificarea operelor de artă realizată în aceste tabere prin organizarea de expoziții. Activitatea instituției este definită de mediul cu o istorie bogată și o activitate profesională a instituției de peste 50 ani.

Acești doi factori au determinat profilul instituției și ansamblul programelor și proiectelor derulate de instituție în ultimii ani, care s-au concentrat în jurul artelor vizuale, a artelor populare, a turismului cultural, a artelor interpretative și a artelor spectacolului.

S-au organizat expoziții din materialul taberelor de creație în județ, la nivel regional, național și internațional.

În decursul ultimilor ani s-a conturat și activitatea de organizare de programe culturale diverse pentru publicul larg în colaborare cu autoritățile locale și cu instituțiile de cultură din diferite localități ale zonei Gheorgheni, respectiv cu asociațiile culturale din diferite domenii ale culturii.

O activitate foarte importantă care s-a conturat în ultima perioadă a fost cea din domeniul artei spectacolului în sensul realizării unor spectacole de teatru de păpuși, teatru dans și prezentării acestora prin turnee în țară și în străinătate.

a.2. Analiza SWOT(mediul intern și extern, puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări)

Pentru înțelegerea contextului în care se află instituția la un moment dat fie ele interne și externe, a evoluțiilor care caracterizează activitatea Centrului, periodic se impune să se realizeze analiza SWOT. Pe baza acestei analize se pot identifica strategiile de dezvoltare. Din perspectiva temporală aceste analize avute în vedere evidențiază faptul că în perioada managerială 2021-2024 Centrul Cultural și de Arte Lăzarea a cunoscut o dezvoltare însemnată. Dintre realizările de seamă se pot enumera:

- realizarea unor expoziții de anvergură în țară și în străinătate,
- câștigarea unor premii și distincții pentru instituție și pentru unele persoane angajate ale instituției
- diversificarea programelor culturale derulate de instituție,
- promovarea tot mai accentuată în media și în social-media a programelor instituției,

-lărgirea colaborărilor cu instituțiile profesionale pe plan național și internațional, cu asociațiile culturale.

În acest moment, analiza SWOT a Centrului Cultural și de Arte Lăzarea are ca scop definirea unei strategii de management care să ducă mai departe procesul de dezvoltare a instituției demarată din ultima perioadă, în concordanță cu prioritățile strategiei culturale valabile a județului Harghita. Pentru asigurarea îndeplinirii misiunii propuse de instituție factorii externi sunt vitali și este obligatorie să existe și un mediu intern profesionist, dinamic, capabil să răspundă la toate cerințele și provocările care decurg din realizarea programelor propuse și valorificarea patrimoniului existent precum și o comunicare eficientă cu publicul țintă, cerințe esențiale în buna funcționare a instituției.

Pentru a realiza strategia managerială realistă cu fixarea unor obiective realizabile în perioada 2025-2029 analiza SWOT prezintă următoarele elemente:

ANALIZA SWOT (mediu extern, mediu intern)

Puncte forte	Puncte slabe
- recunoașterea internațională a instituției - tradițiile și moștenirea culturală și istorică a locului - experiența dobândită în parcursul a peste 50 ani de activitate în domeniul artei plastice - susținere internațională de către specialiști și instituții profesionale din domeniul artei plastice - sfera largă de parteneriate cu instituțiile de cultură și artă din țară și din străinătate - profesionalismul unor angajați și invitați ai instituției - succesul și renumele programelor realizate până acum - prezența continuă și tot mai accentuată prin expoziții în viața culturală profesională - procesul avansat de digitalizare a operelor de artă din colecția proprie - galeria virtuală creată pe site-ul instituției - promovarea și mediatizarea sistematică a programelor și proiectelor culturale în mass-media și în spațiul virtual - programe culturale variate pentru copii și tineret unul dintre cele mai importante grupuri țintă pe termen lung - tradiția de a atrage fonduri externe - îmbogățirea colecției de arte plastice de la an la an	- lipsa unor spații adecvate pentru desfășurarea taberelor de creație, a spectacolelor proprii, pentru expoziție permanentă și organizarea unor programe diverse în spații proprii - numărul redus de personal în comparație cu diversitatea programelor derulate de instituție - lipsa unor specialiști de bază (istoric de artă, secretar PR, specialiști în domeniul artei spectacolului) - lipsa unor aparaturi și tehnică proprie - lipsuri în promovarea programelor și a imaginii instituției pe diferite canale de comunicare - situația nesigură a parcului de statui și starea deteriorată a unor opere de artă din cauza intemperiilor vremii
Oportunități – perspective	Pericole
- atragerea de noi specialiști prin angajare - investiții în realizarea de spații noi pentru organizarea taberelor de creație, a diferitelor programe culturale - atragerea de fonduri externe - restaurarea operelor de artă deteriorate - continuarea procesului de digitalizare - dezvoltarea galeriei virtuale - realizarea de studii de sondare a opiniei în lărgirea ariei beneficiarilor	- pierderea încrederii partenerilor din cauza eventualei înrăutățiri ai condițiilor cauzate de mutare și pierderea spațiilor necesare bunei desfășurări a activității instituției - degradarea operelor de artă în aer liber - lipsa investițiilor pentru asigurarea bazei tehnico-materiale - probleme cauzate de insuficiența fondurilor

- cercetarea științifică a operelor de artă aflate în patrimoniul instituției - perfecționarea personalului - atragerea de fonduri din sponsorizări - lărgirea colaborării cu alte instituții de cultură și de artă - reînnoirea metodelor și tehnicilor de promovare folosite atât în spațiul real cât și cel virtual - căutarea de noi surse de finanțare a programelor culturale - elaborarea și implementarea de programe culturale noi care produc venituri proprii	- îngreunarea activității zilnice din cauza lărgirii sferei de activitate - pierderea surselor de finanțare externe nerambursabile - schimbările, transformările survenite în comportamentele de consum cultural - restricțiile de orice fel care cauzează pierderea veniturilor din imposibilitatea organizării unor programe sau scăderea bruscă a spectatorilor la evenimentele culturale - lipsa unei colaborări reale intersectoriale pentru punerea în valoare a patrimoniului cultural în relație cu turismul și industria hotelieră, precum și cu alte servicii pentru consumatori; - insuficiența programelor de formare și de specializare a resurselor umane - creșterea concurenței pentru fondurile nerambursabile și programele de finanțare a proiectelor culturale
--	--

Concluzii:

Analizând mediul intern și cel extern al Centrului Cultural și de Arte se evidențiază în continuare mai multe dificultăți cu care se confruntă instituția:

-În pofida eforturilor de din ultima perioadă în continuare instituția nu dispune de spațiu de expunere propriu pentru expoziții și spații adecvate proprii (atelieri) pentru buna desfășurare a taberelor de creație artistică.

- Nivelul redus al personalului în raport cu diversitatea programelor derulate, deci trebuie pus un accent deosebit pe managementul resurselor umane și a relațiilor interne care trebuie să se dezvolte în sensul perfecționării profesionale și recrutării de specialiști înalt calificați (istoric de artă, secretar PR) precum și a dezvoltării unei culturi organizaționale adecvate;

-Deși s-au consemnat progrese semnificative pe planul digitalizării și creării galeriei virtuale pe pagina de web a instituției, procesul de digitalizare și dezvoltare a galeriei virtuale trebuie continuată.

-Asigurarea resurselor financiare în organizarea și derularea programelor și proiectelor culturale întâmpină dificultăți chiar dacă în ultimii ani s-a consemnat creșterea veniturilor proprii. În acest sens se pune problema găsirii de noi surse de finanțare, creșterea surselor financiare atrase prin câștigarea de proiecte de finanțare.

-Îmbogățirea colecției de arte plastice a Centrului Cultural și de Arte Lăzarea de la an la an este un punct forte al instituției și poziția unică la nivel regional și național a acestuia.

-Prestigiul crescând al instituției în rândul profesioniștilor și specialiștilor din domeniul culturii și artei fapt demonstrate prin distincțiile și aprecierile obținute.

Centrul Cultural și de Arte Lăzarea: ține legături strânse cu alte instituții și organizații profesionale și non – guvernamentale nu numai din țară ci și la nivel internațional, în vederea derulării unor programe comune, deoarece este singura instituție de acest gen în regiune.

a.3.Analiza imaginii existente a instituției și propuneri pentru îmbunătățirea acestuia

În ultimii ani instituția a prezentat a dezvoltare dinamică atât în sensul veniturilor realizate, al numărului de proiecte și programe culturale derulate cât și a creșterii numărului de beneficiari ai programelor organizate.

Din datele caietului de obiective reiese că strategia managerială s-a axat cu prioritate pe organizarea de expoziții din colecția proprie în țară și în străinătate pe de o parte, pe de altă parte s-au organizat expoziții de anvergură care a avut un impact mai mare asupra vizitatorilor ca expoziția organizată în sala de expoziții Constantin Brâncuși din Palatul Parlamentului României din București, respectiv expozițiile de anvergură organizate în Ungaria la Gödöllő în castelul regal Grassalkovics în Muzeul Természettudományi Múzeum din Budapesta, Muzeul Secuiesc al Ciucului din Miercurea Ciuc, Muzeul Tarisznyás Márton din Gheorgheni, Muzeul Haáz Rezső din Odorheiu Secuiesc

Bienala Internațională de Grafică din Ținutul Secuiesc al cărui coorganizator este Centrul Cultural și de Arte Lăzarea a ajuns la a opta ediție la care s-au prezentat participanți din peste 60 de țări cu peste 2000 de opere, fapt ce demonstrează că renumele acestui program și implicit a instituțiilor organizatoare este mai mare de la o ediție la alta, prin premiile oferite și prin proiectele incluse în cadrul acestui program cultural ca expozițiile, workshopurile, filmele documentare și de prezentare realizate.

O altă direcție prioritară a fost diversificarea ofertei culturale ale programelor culturale organizate copiilor. Spectacole de teatru și de teatru de păpuși pentru copii, concerte pentru copii, tabere de arte plastice și artă manuală, concursurile de desen, concursurile de foto pentru copii au antrenat creșterea semnificativă a numărului de beneficiari, datorită faptului că aceste spectacole se organizează cu precădere în comunele unde nu funcționau abonamente teatrale, ori de ani de zile se țin rar concerte destinate copiilor și tinerilor.

Imaginea instituției s-a dezvoltat și prin creșterea numărului de colaborări, parteneriate date de organizarea expozițiilor în alte județe s-au în afara țării (Ungaria).

Imaginea instituției s-a îmbunătățit și în rândul mai multor categorii de specialiști în primul rând a artiștilor plastici prin expozițiile de anvergură și cele internaționale.

Imaginea instituției s-a îmbunătățit și datorită schimbării strategiei de comunicare în ultimii ani. Intensificarea comunicării pe pagina facebook al instituției <https://www.facebook.com/KulturalisKozpont/> au făcut ca în ultimii ani programele culturale organizate postate să ajungă la un număr mare de utilizatori ai acestor platforme. Se pot surprinde la fel numeroase conferințe de presă realizate în colaborare cu mass-media locală (Fenyi Tv, Gyergyó TV), regională (Erdélyi TV), națională (RTV) și chiar internațională de specialitate (M5- postul tv cultural din Ungaria).

Îmbunătățirea imaginii instituției pentru perioada de management pentru perioada de management 2025-2029 are în vedere următoarele direcții principale:

- îmbunătățirea strategiei de comunicare
- îmbunătățirea și dezvoltarea ofertei culturale care se fundamentează pe studiu de prospectare a pieței, studiul preferințelor actualilor și a potențialilor beneficiari ai programelor culturale organizate de instituție.
- promovarea brandului instituției ca organizație culturală dinamică, unică atât în județ cât și la nivel național.

a4. Propuneri pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari

În perioada de management 2025-2029 se va demara realizarea a unei cercetări complexe a tuturor categoriilor de beneficiari cărora se adresează instituția cu programele sale. Această cercetare este motivată cu atât mai mult cu cât se modifică preferințele publicului, apar noi provocări privind comportamentul consumului cultural. Noile tendințe, noile provocări trebuie identificate și trebuie găsite soluții viabile la aceste provocări.

Realizarea unui studiu cu o agenție specializată trebuie să vizeze următoarele aspecte:

- realizarea profilului beneficiarului pentru fiecare ramură de activitate (arte plastice, arta spectacolului, păstrarea tradițiilor)
- înțelegerea motivelor de alegere a vizitatorilor, spectatorilor
- înțelegerea specificității imaginii instituției
- descifrarea preferințelor publicului.

Aceste studii pot permite mai buna înțelegere a diferitelor categorii de beneficiari ai instituției, care trebuie să formeze baza conceperii și punerii în practică a unor programe culturale atractive, adecvate, și eficiente și din punct de vedere economic.

Studiul complex propus trebuie să se bazeze pe cercetarea atât calitativă cât și cantitativă monitorizând și publicul online, a beneficiarilor instituției din mediul online.

a.5. Grupurile țintă ale activităților instituției pe termen scurt și mediu

În funcție de programele culturale derulate de instituție până în prezent pentru următoarea perioadă de management grupurile țintă vizate sunt:

- artiștii plastici, criticii de artă, presa de specialitate :având în vedere specificul instituției de a organiza în fiecare an tabere de creație cu participare internațională și expozițiile organizate în diferite locuri din țară și din străinătate această categorie de beneficiari sunt cei care sunt vizați cu prioritate. Se va pune accent pentru îmbunătățirea condițiilor oferite artiștilor plastici participanți la tabere, organizarea de expoziții de anvergură din operele de artă realizate în tabere de creație și promovarea acestor expoziții în așa fel încât artiștii plastici faimoși și specialiștii din artele plastice să fie motivați să participe la aceste programe ale instituției.

- copiii și tinerii: având în vedere că publicul iubitor de cultură și artă se formează în timp de la vârstă fragedă, trebuie pus accent deosebit pe acest grup de țintă. În programele oferite acestui grup se are în vedere atât programele distractive specifice categoriei de vârstă(concerte pentru copii, spectacole de teatru de păpuși și de teatru pentru copii) cât și programe educative (tabere de arte plastice și arte manuale, tabere foto- video, workshopuri de prezentare a diferitelor tehnici de artă plastică), de afirmare a talentului în diferite domenii(concursuri de desen, de cântece, de dansuri, de foto pentru mai multe categorii de vârstă pentru copii, expozițiile realizate din operele realizate la concursurile mai sus menționate).

- publicul adult: având în vedere preferințele publicului adult în oferta instituției trebuie introduse acele programe care pot satisface aceste nevoi. Aceste programe trebuie să conțină spectacole de teatru, de comedie, de operetă, spectacole folclorice, concerte de muzică pop ai anilor tinereții adulților, concerte folclorice, concerte de muzică clasică.

Atragerea altor grupuri de țintă:

Este foarte important ca atât pe termen scurt cât și pe termen lung instituția în oferta culturală să introducă programe care atrag și alte categorii de beneficiari țintă cum ar fi:

- publicul de vârstă a treia
- persoanele defavorizate
- familiile

Strategia pe termen scurt:

- Promovarea imaginii instituției atât la nivel local cât și la nivel național și internațional
- Continuarea programelor culturale care antrenează publicul larg și diversificarea activităților care atrag alte categorii de beneficiari
- având în vedere dezvoltarea tehnologică, schimbările ce se petrec și în comportamentul consumatorilor culturali respectiv provocările cauzate de pandemie se impune dezvoltarea unor proiecte și servicii atractive care sunt interactive și care utilizează aplicații ale tehnologiilor TIC (QR code, filme de animație, etc)
- extinderea parteneriatelor cu școli prin realizarea unor proiecte educaționale în timpul anului școlar și mai ales în cadrul programului național „Școala altfel”.
- organizarea de programe cultural-artistice de calitate

În strategia instituției un loc important trebuie să fie fidelizarea publicului care deja frecventează evenimentele culturale organizate, dar și depunerea eforturilor necesare în atragerea de noi categorii.

Strategii pe termen lung:

- Intensificarea promovării imaginii instituției
- dezvoltarea unei strategii de marketing care să promoveze mai eficient toate programele culturale ale instituției
- realizarea de proiecte interactive, atractive care utilizează aplicații ale tehnologiei TIC
- dezvoltarea și extinderea parteneriatelor
- participarea în parteneriat cu instituții prestigioase din țară și străinătate la organizarea unor evenimente de anvergură.

a.6.Profilul beneficiarului actual

Dat fiind faptul, că Centrului Cultural și de Arte Lăzarea este o instituție profesională de specialitate, deci își oferă serviciile atât către specialiști, cât și către consumatori culturali, publicul lui se împarte în două categorii mari:

Public profesionist	Public amator
- artiști plastici - curatori de arte vizuale - galerii de artă - istorici de artă - instituții cu profil artistic, cultural - universități de arte - organizații non profit de specialitate - mass media-reviste de specialitate - scriitori, jurnaliști	- artiști plastici amatori - locuitorii depresiunii Giurgiului - elevi și profesori ai zonei - turiști - vizitatorii expozițiilor de artă plastică și fotografică - spectatorii spectacolelor de teatru - spectatorii concertelor - spectatorii spectacolelor folclorice

Pentru descrierea fidelă, precisă a profilului beneficiarului actual nu dispunem de un studiu de acest gen. Din vânzările de bilete și din nr. de participanți la diferite proiecte și programe culturale putem deduce că din categoria publicului amator copii și tinerii formează grupul de beneficiari cel mai numeros al instituției. Acest lucru se datorează numeroaselor proiecte distractive oferite acestora cât și programele educative și concursurile diverse destinate acestora. La acesta se adaugă și concursurile derulate în mediul on line pentru desemnarea câștigătorilor premiilor publicului la concursurile organizate copiilor și tinerilor. Din grupul profesionist artiștii plastici sunt grupul de beneficiari cel mai numeros dat fiind istoria de peste 50 de ani a taberelor de creație în care au participat sute de artiști plastici care au lăsat peste 2300 de opere de artă.

B.Analiza activității instituției și propuneri de îmbunătățire a acestuia

b.1. Analiza programelor și a proiectelor instituției

Activitatea Centrului Cultural și de Arte Lăzarea și strategia de dezvoltare a acestuia s-a desfășurat în acord cu Strategia culturală a județului Harghita în vigoare.

Din caietul de obiective se constată că din cele 14 programe din programul minimal propus s-au organizat fiecare. Din totalul de 14 programe 2 sunt cele inițiate de Consiliul Județean Harghita: Zilele Județului Harghita și Zilele Ținutului Secuiesc.

Dat fiind specificul instituției și moștenirea sa din cele 14 programe 3 programe în anul 2024 au vizat în special artele plastice: Organizarea taberelor de creație, Bienala de Grafică Internațională și Prezentarea operelor de artă și promovarea colecției publicului larg.

Anul 2024 fiind an aniversar un program a fost dedicat jubileului de 50 de ani de la înființarea Taberei de creație din Lăzarea.

Programul Întâlnirea Bianuală a scriitorilor maghiari din România este un program specific bianual pentru colaborarea cu breasla profesională, respectiv stimularea creației artistice literare prin decernarea de premii: Csiki László și premiul de debut.

Programul Prezentarea operelor de artă și promovarea colecției publice este destinat realizării unor expoziții de anvergură și itinerante care să prezinte valoroasa colecție proprie a instituției care s-a acumulat în decursul a 50 de ani. În anul 2024 s-a realizat expoziția comemorativă de 50 de ani în Muzeul Secuiesc al Coiucului și în Muzeul Tarisznayás Márton, Expoziția Loialității a fost organizată în Muzeul din Odorheiu Secuiesc și în Galeria Megyeháza din Miercurea Ciuc.

Programul Sărbători și aniversări a cuprins o serie de proiecte și evenimente culturale care au fost dedicate pe tot parcursul anului sărbătorirea evenimentelor festive, tradiționale și jubilar ca Ziua Culturii Maghiare, Sărbătorile Pascale, Rusalii, Întâlnirea muzicienilor populari din zona Gheorgheni și altele.

Programul promovarea valorilor culturale, artistice, științifice, populare și spirituale în spații convenționale și virtuale este dedicat realizării unor materiale video, interviuri, de scurt metraj de promovare a valorilor și celebrităților locale, respectiv prezentarea tradițiilor vii în alte zone ale țării și în străinătate la invitația partenerilor, județelor înfrățite.

Programul dedicat tineretului este conceput pentru a prezenta spectacole, concerte pentru copii și tineret, respectiv pentru organizarea de tabere și workshopuri de arte plastice, arte manuale, foto etc.

Programul Ziua Județului Harghita se organizează la inițiativa Consiliului Județean Harghita la care sunt parteneri instituțiile subordonate și care se organizează de rusalii cu diverse programe pentru localnici și turiștii care vin în județ cu ocazia pelerinajului de la Șumuleu.

Programul tabere și expoziții foto cuprinde organizarea de tabere foto care a avut loc în anul 2024 și expoziții itinerante din materialul taberelor foto în țară și în străinătate. Expozițiile în aer liber au un acces foarte mare la public și este foarte popular.

Programul Programe culturale de anvergură cuprinde Festivalul Egyfesztt din Gheorgheni care a avut deja 4 ediții și este din ce în ce mai popular, respectiv Întâlnirea Ziariștilor Maghiari din România. Tot în cadrul acestui program se realizează colaborări cu alte evenimente culturale de anvergură din zona Gheorgheni.

Zilele Ținutului Secuiesc este organizat în luna octombrie, inițiat de Consiliul Județean Harghita. Acest program este organizat în parteneriat cu județele Covasna și Mureș. La acest program Centrul este coorganizator și periodic coordonator al programului.

Programul Realizarea și prezentarea unor spectacole și concerte este unul din cele mai productive și de succes programe care se adresează copiilor și tinerilor în primul rând dar nu numai, prin realizarea spectacolelor proprii de teatru de păpuși și teatru dans. Se realizează multe turnee și prezentări de diferite ocazii în țară și străinătate a acestor producții. Este un program generator de venituri proprii foarte importantă pentru instituție.

Festivalul de muzică religioasă Feltöltő Keresztény Fesztivál este un festival unic în Transilvania care promovează muzica religioasă, dar prin activitățile incluse se adresează familiilor. Festivalul este un punct important și în strategia culturală a județului Harghita.

b.2. Analiza misiunii actuale a instituției: ce mesaj poartă instituția, cum este percepută, factorii de succes și elemente de valorizare socială, așteptări ale beneficiarilor

Misiunea instituției în regulamentul de organizare și funcționare a instituției este definită astfel: „Centrul Cultural și de Arte Lăzarea are ca scop promovarea culturii și artei în toată diversitatea și formele sale de expresie, moderne și tradiționale, oferind bunuri și servicii culturale, artistice care să răspundă nevoilor de cunoaștere, comunicare, formare și socializare-divertisment ale publicului de toate vârstele și care să contribuie la dezvoltarea comunitară și regională, precum și stimularea creației artistice din diferite domenii ale vieții cultural artistice.”

În ultimii trei ani după schimbarea managementului Centrul Cultural și de Arte Lăzarea a diversificat mult activitatea prin care a reușit să răspundă mult mai bine acelor cerințe, așteptări care sunt consfințite atât în Regulamentul de Organizare și Funcționare cât și față de partenerii lui, respectiv a publicului beneficiar. Instituția nu s-a limitat numai la programe și proiecte din domeniul artelor plastice prin organizarea taberelor de creație artistică (pentru artiști plastici profesioniști, respectiv copii și elevi), expoziții de artă plastică din colecția proprie, simpozioane pentru artiști plastici ci s-a adresat prin diversificarea ofertelor culturale și altor categorii de beneficiari devenind un veritabil centru cultural și de arte așa cum reflectă și denumirea ei accentuând prezența în centrul atenției publicului iubitor de artă cu expoziții de anvergură și cu un număr mult mai semnificativ de expoziții în diferite spații expoziționale din țară și străinătate.

Factorii de succes ai instituției în perioada anterioară 2021-2024 :

- taberele de creație internațională
- expoziția de anvergură de la Gödöllő și Budapesta
- expozițiile itinerante din Ungaria
- programele dedicate copiilor și tinerilor cum sunt concertele, spectacolele, concursurile, taberele, prezentările de arte manuale, dedicate acestei categorii de beneficiari pe categorii de vârstă.
- spectacolele proprii realizate ale instituției și turneele acestora în țară și străinătate
- lărgirea parteneriatelor în organizarea evenimentelor culturale

- participarea în activități caritabile, de binefacere
- creșterea veniturilor proprii ale instituției

În ceea ce privește urmărirea de a da răspuns așteptărilor beneficiarilor s-au făcut eforturi în perioada 2021-2024 prin introducerea unor programe culturale noi(spectacole și concerte pentru copii, spectacole de operetă), îmbunătățirea comunicării-promovarea mai organizată a evenimentelor(site web, postările sistematice a programelor pe pagina facebook proprie), îmbunătățirea condițiilor de organizare a unor programe(obținerea unor spații de depozitare care au dus la disponibilizarea unor spații pentru organizarea taberelor de creație, respectiv efectuarea unor reparații importante la sediu).

b.3. Concluzii

-Reformularea mesajului

În conformitate cu reglementările legale în vigoare Centrul Cultural și de Arte Lăzarea trebuie să fie o instituție de cultură modernă cu renume internațional, în continuă dezvoltare, un mediator cultural, creator de servicii culturale, un centru metodic, un actor de diversificare a vieții culturale a zonei prin arta spectacolului.

La nivel internațional instituția a devenit un punct de întâlnire și interacțiune a tendințelor și curentelor artistice, un centru de creație cu o colecție de opere de artă unică, un spațiu al cercetării științifice.

-Descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii

Pe baza analizei rezultatelor perioadei anterioare de management 2021-2025 se pot identifica câteva direcții principale de acțiune pentru următoarea perioadă de management:

1. Dezvoltarea activității publice și educaționale ale instituției:
 - valorificarea patrimoniului în mod profesionist și interdisciplinar
 - menținerea diversității programelor
 - dezvoltarea parteneriatelor
 - dezvoltarea resursei umane pentru îmbunătățirea activității instituției
- 2.Dezvoltarea patrimoniului
 - Îmbogățirea patrimoniului prin creșterea numărului de opere de artă din colecția proprie
 - continuarea dezvoltării site-ului instituției și a galeriei virtuale
 - dezvoltarea infrastructurii instituției pentru îmbunătățirea condițiilor de desfășurare a programelor
 - facilitarea cercetării colecției proprii
 - participarea în proiecte culturale europene
 - conservarea și restaurarea operelor
- 3.Dezvoltarea imaginii și a brandului instituției:
 - realizarea unor studii ale beneficiarilor
 - proiectarea și punerea în practică a unei comunicări integrate
 - folosirea de canale noi de comunicare cu beneficiarii în special în social media
- 4.Dezvoltarea relațiilor naționale și internaționale
 - inițierea de parteneriate noi cu colonii de artă plastică, muzee din țară și din străinătate
 - inițierea de parteneriate noi cu universități din țară și din străinătate
 - implementarea unor bune practici internaționale
5. Contribuirea la conservarea valorilor artei populare
 - realizarea unor materiale video și audio pentru educarea muzicii și dansurilor populare
 - realizarea unor materiale video de prezentare a meșteșugurilor tradiționale
 - realizarea unor monografii de prezentare a obiceiurilor
 - realizarea unor expoziții fotografice tematice

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

c.1. Analiza reglementărilor interne și/sau ale actelor normative incidente

Din caietul de sarcini reiese că Regulamentul de Organizare și Funcționare a instituției s-a modificat în anul 2022 conferind instituției o mai mare arie de activitate în special în direcția diversificării ofertei în domeniul artei spectacolului prin realizarea și prezentarea diferitelor tipuri de spectacole și concerte. Instituția este organizată pe compartimente în funcție de specificul activității instituției.

Astfel avem următoarele compartimente:

1. Compartimentul spectacole, concerte, programe culturale

În acest compartiment se găsesc 2 posturi: un inspector de specialitate și un referent de organizare. Acest compartiment este responsabil de organizarea spectacolelor, concertelor și a programelor și proiectelor culturale. Tot acest compartiment este responsabil cu realizarea spectacolelor proprii.

În acest compartiment ar fi nevoie de cel puțin referent de organizare sau un impresar artistic având în vedere multitudinea de programe culturale care trebuie împărțite între responsabili de programe în așa fel încât programele sau proiectele culturale care se derulează simultan să nu fie încărcate pe o singură persoană. Realizarea spectacolelor proprii sau în colaborare și organoizarea de turnee presupune și impresărierea propriilor spectacole.

2. Compartimentul artă plastică, restaurare, conservare

Compartimentul are un singur post cel de secretar artistic care are rolul organizării tuturor evenimentelor artistice, de la organizarea taberelor de creație la expoziții, programe de arte plastice pentru copiii de la clasele primare la elevii de liceu, organizare de sesiuni, simpozioane, colocvii și alte acțiuni de valorificare publică a rezultatelor cercetării științifice în domeniul artei plastice

Tot în sfera de activitate intră atribuțiile de întreținerea și restaurarea operelor de artă din colecția proprie, elaborarea și editarea de studii, cercetări, organizarea manifestărilor științifice, ateliere, workshopuri, simpozioane, schimburi de experiență, mese rotunde etc. în domeniul artelor plastice, la nivel județean, național și internațional. Acest compartiment ar putea fi dezvoltat prin înființarea unui post de artist plastic sau de critic de artă care ar putea prelua o parte din aceste sarcini foarte multe pentru o singură persoană. Dezvoltarea galeriei virtuale, promovarea evenimentelor, crearea unor conținuturi de calitate care ar îmbunătăți imaginea instituției ar fi de bun augur. Totodată organizarea expozițiilor, pregătirea de cataloage, material promoționale cu profesionalism presupune personal de specialitate bine chibzuit.

3. Compartimentul educația adulților, cultură și artă populară

Acest compartiment are un singur post de execuție cel de referent. Acest compartiment este răspunzător conform ROF pentru organizarea proiectelor de educație permanentă – proprii și/sau în parteneriat cu instituții de specialitate, de inițierea și participarea la proiecte de parteneriat cultural, la nivel județean, național și internațional, de implementarea proiectelor și programelor de cercetare, protejare și promovare a patrimoniului cultural, material și imaterial, inițierea și derularea de proiecte și programe de implicare a cetățenilor în activitatea de cunoaștere, ocrotire și menținere a mediului natural, și a celui ce ține de cultura tradițională și de valorile de patrimoniu. Are rolul coordonării metodologice a activității așezămintelor culturale din județ, sprijinirea ONG-urilor culturale și a grupărilor culturale fără personalitate juridică (trupe de teatru amator, ansambluri și grupuri populare, etc.) din zonă, în derularea unor proiecte și programe culturale și/sau de interes comunitar. Un alt rol important este inițierea și derularea de activități de cercetare și/sau de promovare a valorilor autentice, cu scopul integrării lor în circuitul național și internațional;

4. Compartimentul contabil, administrativ și deservire

Acest compartiment are rolul de organizare a activității economico-financiare, de personal și de salarizare, asigură controlul financiar preventiv la nivelul instituției, organizează și răspunde de efectuarea înregistrărilor financiar-contabile, coordonează activitatea de aprovizionare și de achiziții publice, organizează și răspunde de administrarea patrimoniului instituției, precum și de efectuarea inventarierilor periodice ale patrimoniului instituției, participă în mod nemijlocit la elaborarea bugetului de venituri și cheltuieli al instituției, la elaborarea propunerilor de rectificare a acestuia, precum și la urmărirea execuției acestuia, propune măsuri pentru îmbunătățirea activității economico-financiare, de personal și de salarizare ale instituției, îndeplinește orice alte atribuții specifice, necesare pentru buna desfășurare a instituției, portivit legii. Tot acest compartiment asigură condițiile igienico-sanitare, respective condițiile tehnice minime pentru desfășurarea spectacolelor. În acest compartiment există un post de inspector de specialitate, un îngrijitor și un muncitor din activitatea specifică instituțiilor de spectacole.

Pentru o mai bună funcționare a acestui compartiment ar fi de preferat un post de inspector de specialitate care ar prelua o parte din atribuțiile contabilului cum ar fi munca de secretariat, munca de responsabil cu resursele umane, controlul financiar preventiv, în cazul preluării atribuțiilor de finanțare nerambursabilă a proiectelor culturale conform OG nr.51 din 1998 de către instituție aceste atribuții și responsabilități necesită un effort în plus față de personalul actual de 8 angajați în instituție.

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

Pe perioada managerială 2025-2029 este de preferat eficientizarea activității susținut și de un cadru de organizare internă care este bine reglementată și funcțională.

- Trebuie revizuit Regulamentul de ordine interioară.

- Actualizarea Fișelor de post trebuie să fie o preocupare continuă, care să reflecte toate schimbările și completările de atribuții survenite în cadrul Centrului, regândirea atribuțiilor unor posturi

- Efectuarea rapoartelor de evaluare a performanțelor profesionale a personalului este important pentru recunoașterea eforturilor depuse de angajații instituției și motivarea lor.

- Actualizarea și dezvoltarea procedurilor operaționale pentru toate activitățile specifice din domeniul de activitate a instituției.

- Monitorizarea respectării Codului de conduită, efectuarea periodică de instructaje în acest sens.

- Dezvoltarea culturii organizaționale este un alt factor foarte important care trebuie să se regăsească la nivelul modului de funcționare și reglementare internă a activității instituției.

- Delegarea responsabilității este un instrument foarte important, dar poate fi folosit la angajați la organizarea de expoziții, proiecte culturale, chiar dacă nu sunt oficial factori decidenți. Calitatea de curator în cazul conceperii unei expoziții, calitatea de redactor în cazul unei cărți, sunt doar câteva exemple care presupun un grad de profesionalism la care este absolut necesar să se apeleze.

c.3. Analiza capacității instituționale din punct de vedere al resursei umane proprii și/sau externe

Resursa umană a fiecărei instituții poate fi un punct forte sau un punct slab. Ca și în general în alte instituții se regăsesc atât persoane recunoscute, apreciate cât și persoane cu o prestație mai modestă. Din acest motiv managementul trebuie să aibă o preocupare constantă în direcția dezvoltării resursei umane, cu atât mai mult cu cât și provocările noi necesită cunoștințe, competențe noi. Provocările cele mai noi sunt cauzate pe de o parte de extinderea din ce în ce mai largă a tehnologiei informației și abundența oferită de spațiul virtual, pe de altă parte schimbare radicală a comportamentelor consumatorilor culturali.

Punctele slabe din punct de vedere al resursei umane:

- scăderea numărului de posturi în anul 2023,2024 în instituție

- personal insuficient în comparație cu complexitatea diferitelor activități ale Centrului

- nivelul de pregătire necorespunzător al unor angajați

- lipsa centrelor de pregătire profesională care acoperă toate domeniile de activitate specifică instituției

- lipsa unor posturi cheie în diferitele compartimente

Din dinamica posturilor ocupate din ultimii ani putem trage concluzia că în anul 2023 s-a diminuat numărul posturilor și implicit a angajaților instituției de la 9 posturi/angajați la 8 posturi/angajați.

Propuneri, soluții:

Analizând conținutul ROF privind rolul fiecărui compartiment în parte și raportând la numărul de personal și posturile care sunt incluse în fiecare compartiment se pune problema îndeplinirii rolului la un nivel profesional cât mai mare se propune dezvoltarea capacității instituționale prin dezvoltarea compartimentelor.

La Compartimentul artă plastică, restaurare, conservare schimbarea semnificativă ar putea însemna includerea în organigramă a unui post de artistic plastic sau un post de istoric de artă. Trebuie menționat faptul că pe de o parte procesul de digitalizare demarat cu dezvoltarea site-ului instituției și a galeriei virtuale a Centrului Cultural și de Arte Lăzarea presupune în continuare un volum imens de muncă la un standard profesional înalt, pe de altă parte conceperea, pregătirea și organizarea expozițiilor de artă plastică la fel constituie motiv pentru care se pune problema stringentă a angajării unui istoric de artă.

La Compartimentul spectacole, concerte, programe culturale pentru îndeplinirea atribuțiilor privind realizarea de spectacole și concerte este de preferat includerea în organigramă a unui post de impresar artistic sau referent de organizare pentru impresări propriilor spectacole acest program fiind unul dinre cele mai eficiente programe ale instituției, deci acest program merită inclusă în lista priorităților de finanțat. Pentru realizarea efectivă a spectacolelor sau concertelor propuse pentru finanțare, calea de urmat este contractul de colaborare pe proiecte respective cu alte instituții de spectacole sau concerte care dispun de personal specializat.

Strategia de urmat pentru perfecționarea personalului:

- deschidere spre perfecționare prin participare la cursuri de perfecționare
- alocarea de fonduri pentru pregătirea profesională a salariaților în domeniile specifice
- organizarea de schimburi de experiență, simpozioane
- conștientizarea salariaților de a beneficia de oportunitățile privind participarea la diferite activități organizate în instituție sau în afara lui.
- îmbunătățirea comunicării între compartimente.

În desfășurarea activității instituției deseori se pune problema colaborării cu specialiști externi care este o practică uzuală în general în toate instituțiile. Un exemplu concret este realizarea cataloagelor unde textele de specialitate de critic de artă sunt realizate cu specialiști externi. Alt exemplu este formarea juriului Bienalei de Grafică Internațională din Ținutul Secuiesc. Pentru a avea un juriu prestigios se apelează la specialiști de rang internațional.

c.4. Analiza capacității din punct de vedere al spațiilor și patrimoniul instituției, propuneri de îmbunătățire

Din caietul de sarcini se constată că instituția are în administrare imobilul aflat în Lăzarea str. Both Ferenc nr.550 care are 3 nivele.

La primul nivel se găsesc 7 încăperi din care 3 birouri și 4 camere de oaspeți dotate cu paturi, frigider, dulapuri și grup sanitar.

La nivelul doi se află 8 încăperi din care 4 camere de oaspeți dotate cu paturi, frigider, dulapuri și grup sanitar iar 4 încăperi funcționează ca depozit.

Imobilul este încălzit cu centrală termică proprie dispunând de o încăpere ca punct termic.

În dotarea instituției se găsesc un autoturism Dacia Dokker, aparatură de birotică: calculatoare 3 buc, laptopuri 5 buc., imprimante 3 buc, aparat multifuncțional 1 buc., aparate foto+video 3 bucăți, televizor smart 1 buc.

Instituția este conectată la rețeaua de telefonie și internet de mare viteză și dispune de site de internet propriu www.ccal.ro.

Punctele tari ale instituției din punct de vedere patrimonial:

- instituția are birouri și apartură de birotică cu conexiune de internet de mare viteză.
- instituția are în dotare un autoturism care este un mijloc de transport de persoane și de material expozițional și alte materiale consumabile etc pentru derularea diferitelor programe culturale.
- site-ul de internet și conectarea la social media a instituției facilitează promovarea atât a imaginii instituției cât și a programelor organizate.
- Centrul are în dotare aparatură de birotică, aparate foto și video care poate fi utilizat cu succes la documentarea activităților culturale organizate, pentru realizarea unor opere de artă multimedia de către artiștii invitați în tabere.
- camerele de oaspeți contribuie la reducerea cheltuielilor de organizare a taberelor de creație pentru artiști plastici și diferiți artiști invitați.
- sala mare de la primul nivel poate fi folosit la programe culturale cu un număr redus de participanți ca lansări de carte, proiecții de filme documentare, ateliere de meșteșuguri și artă plastică pentru copii, iar cu ocazia taberelor de creație are funcție multiplă de sală de mese și atelier de lucru, rareori spațiu de expunere și loc de desfășurare a unor concursuri pentru elevi.
- Cele 4 camere de la nivelul doi dă adăpost pentru o parte a operelor de artă din colecția proprie.

Puncte slabe privind spațiile și patrimoniul instituției:

- Lipsa unui spațiu propriu pentru organizarea expozițiilor permanente
- lipsa atelierelor proprii dotate pentru artiști plastici care participă la taberele de creație
- lipsa spațiilor proprii adecvate pentru depozitarea tuturor operelor de artă
- starea avansată de amortizare a autoturismului din dotare de 10 ani

Anul	2021	2022	2023	2024
Subvenții previzionate	1.225.000	1.330.000	1.410.000	1.440.000
Subvenții după execuția bugetului anual	1.185.822	1.116.644	995.786	1.434.706
Ponderea subvențiilor primite față de cel prevăzut în contractul de management	96%	83,95%	70,62%	99,63%

Din datele de mai sus se observă o creștere ușoară a bugetului de venituri realizat în anul 2022 față de anul 2021 cu un procent de 5% datorită creșterii veniturilor proprii. În anul 2023 se constată o scădere a bugetului realizat cu 9,37% care se datorează scăderii volumului subvențiilor. În categoria veniturilor proprii se observă în același timp o creștere față de anul precedent. În anul 2024 se constată o creștere importantă atât a veniturilor proprii cât și a subvențiilor și implicit a bugetului realizat cu 50,26%. Procentul de realizare a bugetului a evoluat o fluctuație în cei 4 ani cu ușoară scădere în anul 2022 și 2023 și o creștere importantă în 2024., în timp ce în anul 2021 s-a realizat în proporție de 96%, în anul 2022 această cifră era 83,95%, iar în anul 2023 s-a realizat în 70,62%. În anul 2024 în schimb s-a realizat în procent de 99,63%. Dintre motivele procentului mai scăzut se găsesc restricțiile guvernului de angajare de noi cheltuieli la sfârșitul anului.

d.1.2. bugetul de cheltuieli

Cheltuielile pentru proiectele culturale au avut o dinamică asemănătoare cu veniturile realizate. În timp ce în anul 2021 cheltuielile totale erau de 1.247.758 lei în anul 2022 era 1.310.211, iar în anul 2023 a scăzut la 1.187.388 lei. În anul 2024 se observă o creștere a cheltuielilor cu 50 % care se datorează cu siguranță creșterii veniturilor proprii, a subvențiilor și a apariției în programul instituției a anului jubilar de 50 de ani de la înființarea Taberei de creație din Lăzarea și a programelor bianuale ca Bienala de Grafică și Întâlnirea bianuală a Scriitorilor Maghiari din România

d.2. Analiza comparativă a cheltuielilor

În anul 2021 față de cheltuielile estimate în sumă de 1.300.000 lei, s-a realizat 1.247.758 lei reprezentând o realizare a cheltuielilor de 96% față de cel estimat.

În anul 2022 față de cheltuielile estimate în sumă de 1.450.000 lei s-a realizat 1.310.211 lei reprezentând o realizare a cheltuielilor de 83,95% față de cel estimat,

În anul 2023 față de cheltuielile estimate în sumă 1.550.000 lei s-a realizat 1.187.388 lei deci un procent de 70,62%, ceea ce se datorează nivelului redus al subvenției.

În anul 2024 față de cheltuielile estimate de 1.600.000 lei s-a realizat 1.784.259 lei reprezentând un procent 111,51% ceea ce se datorează atât subvențiilor mai mari primite cât și veniturilor proprii realizate ale instituției.

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

-Veniturile proprii din activități de bază sunt cele menționate în ROF adică veniturile de vânzarea de bilete, respectiv taxele de participare plătite la diferite programe cum ar fi programele de arte manuale și arte plastice, taberele foto. În tabelul de mai jos se evidențiază evoluția gradului de acoperire aferentă activității de bază în anii 2021, 2022, 2023 și 2024 care sunt 5,06% în anul 2021, 14,77% în anul 2022, 16,13% în anul 2023 și 19,59% în anul 2024

Anul	2021	2022	2023	2024
------	------	------	------	------

Grad de acoperire din total venituri proprii a cheltuielilor instituției (%)	5,06%	14,77	16,13	19,59
-din activități de bază	5,06	8,83	12,56	9,54
-din venituri din surse atrase	0	5,94	3,56	10,54

Din tabelul de mai sus rezultă că gradul de creștere din total venituri a fost în continua creștere. Componentele acestuia au avut o fluctuație în cei 4 ani dar per ansamblu prezintă o tendință de creștere. De la 5,06% s-a ajuns la 19,59% care este un rezultat remarcabil.

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

Anul	2021	2022	2023	2024
-din venituri din surse atrase	0	5,94	3,56	10,54

Veniturile din surse atrase a prezentat o variație sinuoasă în moment ce în anul 2021 nu s-au realizat venituri din surse atrase, în anul 2022 s-a realizat un procent de 5,94%, în anul 2023 un procent de 3,56% iar în anul 2024 s-a înregistrând o pondere de 10,54 %. Sursele atrase joacă un rol din ce în ce mai mare.

Pentru creșterea veniturilor proprii strategia managerială pe 2025-2029 va pune un accent deosebit pentru obținerea de venituri suplimentare precum:

- încheierea unor parteneriate cu alte instituții, în vederea organizării unor programe comune
- creșterea nivelului sumelor încasate ca sponsorizări, donații
- identificarea de noi linii de finanțare externe sau interne și creșterea nivelului celor uzuale interne (AFCN, DRI, Communitas, etc) sau externe (BGA, NKA, fonduri UE și altele.
- contractarea spectacolelor realizate.

d.5. Analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor

Anul	2021	2022	2023	2024
Ponderea cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor (%)	42,37%	37,11%	44,41%	31,46%

În perioada 2021-2024 observăm o variație sinuoasă în valoare absolută a salariilor care raportat la creșterea bugetară este în scădere, în timp ce în anul 2021 cheltuielile salariale reprezentau 42,37 % din bugetul instituției, în anul 2022 această valoare era de 37,11% respective o creștere în anul 2023 la 44,41% și o scădere la 31,46% în anul 2024. Din motivele scăderii se observă scăderea numărului de posturi pe instituție de la 9 la 8, respectiv vacantarea unor posturi din cauza pensionării.

d.6. Analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total

Anul	2021	2022	2023	2024
Ponderea cheltuielilor de capital din bugetul total(%)	0.94 %	2,35%	0	0

Cheltuielile de capital din total cheltuieli este relativ mic pe anii 2021, 2022 și inexistent în anii 2023 și 2024. Această situație este de dorit să se schimbe în anii următori. Instituția ca și alte entități cu personalitate juridică pot lucra mai eficient dacă realizează investiții. Cauza lipsei investițiilor se poate pune pe seama crizelor din ultimii ani, a majorărilor surselor energetice și a prețurilor în general.

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

Anul	2021	2022	2023	2024
Gradul de acoperire a salariilor din subvenție (%)	100	100	100	100

Fondul de salarii ai angajaților este asigurată 100% din subvențiile primite de la Consiliul Județean Harghita. Veniturile proprii sunt utilizate pentru acoperirea altor tipuri de cheltuieli.

d.8. Cheltuieli pe beneficiar

Conform datelor cuprinse în tabelul cu criteriile de performanță în anul 2024 se înregistrează valoarea de 19,77 lei pe beneficiar. Această sumă se poate reduce în perioada următoare prin pîrghiile care influențează în sens pozitiv evoluția acestei valori. (Creșterea numărului de beneficiari)

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

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

Pentru a defini strategia culturală pe următoarea perioadă de management (2025-2029) se are în vedere misiunea formulată în actul de constituire a instituției: “promovarea culturii și artei în toată diversitatea și formele sale de expresie, moderne și tradiționale, oferind bunuri și servicii culturale, artistice care să răspundă nevoilor de cunoaștere, comunicare, formare și socializare-divertisment ale publicului de toate vârstele și care să contribuie la dezvoltarea comunitară și regională, precum și stimularea creației artistice din diferite domenii ale vieții cultural artistice.”

Obiectivele strategice generale propuse sunt:

- dezvoltarea patrimoniului instituției și asigurarea gestiunii și valorificării acestuia în condiții optime
- cunoașterea și satisfacerea nevoilor beneficiarilor actuali și potențiali ai instituției
- dezvoltarea și adecvarea serviciilor culturale ale instituției la cerințele beneficiarilor
- diversificarea ofertei culturale
- lărgirea ariei de colaborare, de parteneriat cu instituții, organizații de profil
- promovarea eficientă atât a imaginii cât și a programelor culturale în cele mai diverse forme
- dezvoltarea resursei umane în vederea creșterii profesionalismului
- gestionarea mijloacelor financiare cu eficiență și economicitate

Obiectivele strategice specifice propuse:

- dezvoltarea parteneriatelor pe plan național al instituției pe toate ariile de activitate reglementate de ROF
- dezvoltarea parteneriatelor pe plan internațional al instituției pe toate ariile de activitate reglementate de ROF cu precădere în domeniul artei plastice
- lărgirea ariei publicului țintă și de beneficiari
- diversificarea ofertei culturale a instituției pe baza preferințelor publicului
- continuarea procesului de digitalizare și de dezvoltare a site-ului și a galeriei virtuale a instituției
- dezvoltarea infrastructurii, a dotării instituției
- dezvoltarea colaborării cu ONG-uri din domeniul culturii, cu instituții de cultură și de învățământ,
- conservarea și restaurarea bunurilor culturale
- promovarea patrimoniului prin mijloace convenționale și mijloace noi pentru atragerea publicului
- identificarea nevoilor culturale ale publicului și orientarea programelor în direcția satisfacerii nevoilor reale
- dezvoltarea unei strategii de comunicare eficiente

- inițierea și dezvoltarea unor programe interdisciplinare
- atragera de finanțări nerambursabile naționale și internaționale
- dezvoltarea resursei umane
- dezvoltarea parteneriatelor profesionale

Strategia culturală pe întreaga perioadă de management 2025-2029:

Strategia culturală va fi eficientă în cazul în care se va acționa în mai multe direcții: dezvoltarea activității publice, dezvoltarea relațiilor naționale și internațional pe plan profesional în arte plastice, dezvoltarea imaginii instituției, dezvoltarea unui plan de marketing eficient, valorificarea și dezvoltarea patrimoniului, consolidarea și dezvoltarea comunității beneficiarilor și susținătorilor.

Dezvoltarea activității publice a instituției: se poate realiza prin asigurarea unui cadru instituțional care garantează calitatea proiectelor derulate, respectiv oferirea unor programe diverse cu impact educațional. Această direcție strategică poate contribui la creșterea numărului publicului beneficiar respectiv atragerea unor segmente noi de public. Pentru atingerea acestui scop se va pune accent pe următoarele:

- continuarea diversificării ofertei culturale ale instituției
- dezvoltarea resursei umane și creșterea gradului de profesionalism a personalului angajat, implicat în organizarea și derularea programelor și proiectelor culturale
- îmbogățirea și valorificarea patrimoniului existent

Dezvoltarea relațiilor naționale și internațional pe plan profesional în arte plastice:

Această direcție de acțiune propune continuarea eforturilor instituției începută în perioada de management anterior care a avut ca rezultat colaborarea cu instituții de profil de prestigiu cum ar fi Universitatea Națională de Arte Plastice din București, Uniunea Artiștilor Plastici din România, Asociația Profesională a Artiștilor plastici MAMU din Ungaria și altele. Aceste parteneriate naționale și internaționale pot contribui la organizarea unor programe culturale de amploare, respectiv contribuie la valorificarea mai bună a patrimoniului instituției prin expozițiile naționale și internaționale organizate, nu în ultimul rând reducerea unor costuri ale programelor și stimularea bunelor practici.

Prin această componentă strategică se urmăresc următoarele:

- dezvoltarea continuă a parteneriatelor cu instituții profesionale (muzee, galerii de artă, colonii de artă plastică, alte instituții de cultură, ONG-uri din domeniul culturii)
- inițierea de parteneriate cu universități din țară și din străinătate, respectiv dezvoltarea parteneriatelor existente
- implementarea de bune practici
- realizarea de proiecte culturale și educaționale de anvergură cu parteneri din țară și din străinătate (instituții de cultură, ansambluri, ONG-uri din domeniul culturii etc)

Dezvoltarea imaginii instituției:

Având în vedere faptul că unul dintre factorii cheie pentru asigurarea succesul oricărei instituții sau organizații sunt imaginea și credibilitatea în strategia instituției această direcție de dezvoltare trebuie să figureze între prioritățile instituției. Dezvoltarea imaginii trebuie să se bazeze pe mai multe componente:

- relizarea strategiei de comunicare către actualii și potențialii beneficiari bazată pe studii de prospectare
- proiectarea și implementarea unei campanii de comunicare integrate
- dezvoltarea calitativă a comunicării prin canalele de comunicare clasice și moderne existente
- extinderea comunicării prin canale noi de comunicare (social media)

Dezvoltarea unui plan de marketing cultural eficient:

În perioada de management anterioară s-a început acest proces foarte important în instituție prin existența unei identități vizuale deja cunoscute a instituției, prin numeroasele conferințe de presă organizate cu ocazia lansării programelor culturale, postarea evenimentelor pe site-ul propriu de internet și pe pagina facebook al instituției. Totuși acest proces trebuie dezvoltat, îmbunătățit, dinamizat pentru eficientizarea promovării evenimentelor.

Strategia de marketing pentru următoarea perioadă 2025-2029 are următoarele priorități:

- dezvoltarea parteneriatelor cu organele mass-media locală și națională
- folosirea unui sistem de comunicare rapid și profesionist cu publicul, bazat pe noile tehnologii și pe canalele de comunicare convenționale

-realizarea unui sistem de monitorizare și cunoaștere a publicului, dat fiind faptul că la ora actuală nu există studii efectuate pentru realizarea portretului beneficiarului actual al instituției

-creșterea profesionalismului în activitatea de marketing prin facilitarea participării personalului la cursuri de formare continua în domeniul marketingului cultural și al comunicării

Valorificarea și dezvoltarea patrimoniului:

Centrul Cultural și de Arte Lăzarea fiind o instituție de cultură cu un accentuat caracter în domeniul artelor plastice care își dezvoltă patrimoniul propriu de opere de artă de la an la an, se pune problema evidentă de valorificare a acestuia în beneficiul publicului țintă profesionist și amator. Pentru buna gestionare a acestui patrimoniu trebuie asigurate condiții adecvate de depozitare, luarea unor măsuri preventive de evitare a degradării, dar și valorificarea creativă a acestui patrimoniu prin următoarele modalități:

- îmbunătățirea condițiilor de depozitare a operelor de artă
- crearea de noi spații de depozitare adecvate
- continuarea procesului de digitalizare început în anii anteriori
- cercetarea colecției existente, și publicarea rezultatelor cercetării în țară și peste hotare
- valorificarea patrimoniului prin expoziții, prezentări în spațiul virtual, în publicații
- conservarea și restaurarea operelor de artă

Consolidarea și dezvoltarea comunității beneficiarilor și susținătorilor:

Pentru a asigura o legătură vie, funcțională se pune problema fidelizării publicului și a acelor actori interesați de cultură care sprijină activitatea instituției. În acest sens trebuie organizate acțiuni care să fidelizeze publicul beneficiar și care extinde această comunitate. Pentru acesta se are în vedere următoarele modalități:

- extinderea voluntariatului și a ariei de susținotări locali ai instituției
- organizarea unor evenimente dedicate susținătorilor și publicului fidel
- întărirea parteneriatelor și colaborărilor profesionale.

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

Pentru perioada următoare de management 2025-2029 lista de programe care se propune va fi în acord cu obiectivele formulate în ROF și strategia culturală a județului. Pe baza obiectivelor de bază, a programelor existente în prezent și luând în considerare structura organizatorică și numărul de personal existent, respectiv idea de a ușura munca personalului redus se va reduce numărul de programe prin contopirea celor existente și care au scopuri strategice asemănătoare, ori public țintă asemănător. Lista programelor minimale propuse cu descrierea acestora sunt cuprinse în Anexa nr.1.

e.3.Proiecte propuse în cadrul programului

Proiectele propuse în cadrul programului minimal se regăsește în Anexa nr.2

e.4.Alte evenimente, activități specifice instituției, planificate pentru prioada de management

Pe lângă programele menționate mai sus Centrul Cultural și de Arte Lăzarea ca instituție subordonată Consiliului Județean Harghita este și va fi coorganizatoare a programelor de Ziua Culturii Maghiare, Ziua Tineretului, Ziua Limbii Maghiare și Zilei internaționale a Elevilor, Zilei Copiilor, programe care sunt inițiate de Consiliul Județean Harghita. Printre programele instituției se pot include Programul de finanțare nerambursabilă a proiectelor culturale conform OG nr.51 din 1998.

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

f.1. Previzionarea evoluției economico-financiare a instituției pentru următoarele 4 ani corelată cu resursele financiare necesar a fi alocate din subvenția/ alocația acordată instituției de către Consiliul județean Harghita

f.1.1.- previzionarea evoluției veniturilor propuse a fi atrase cu menționarea surselor vizate

Anul	2025	2026	2027	2028
TOTAL VENITURI, din care	1.800.000	1.900.000	2.000.000	2.100.000
1.a. venituri proprii, din care	200.000	210.000	220.000	240.000
1.a.1.venituri din activitatea de bază	125.000	130.000	140.000	150.000
1.a.2.surse atrase	75.000	80.000	80.000	90.000
1.a.3.alte venituri proprii	0	0	0	0
1.b.subvenții	1.600.000	1.690.000	1.780.000	1.860.000

Pe următoarea perioadă de management se are în vedere asigurarea veniturilor proprii prin creșterea numărului de bilete vândute. O altă modalitate de realizare a veniturilor care se preconizează este realizarea unor venituri din sursele atrase prin câștigarea unor proiecte de finanțare nerambursabilă. Prin spectacolele proprii se va merge și pe varianta vânzării spectacolului pe bază de contract pentru a avea un venit mai sigur și o încasare mai mare. Prin evoluția veniturilor proprii scopul principal este de a asigura pe perioada de management cota de 10% venituri totale din bugetul anual.

Anul	2025	2026	2027	2028
TOTAL VENITURI, din care	1.800.000	1.900.000	2.000.000	2.100.000
1.a. venituri proprii, din care	200.000	210.000	220.000	240.000
ponderea veniturilor proprii din total venituri	11,11%	11,00%	11,00%	11,42%

f.1.2.-previzionarea evoluției cheltuielilor de personal ale instituției pe noua perioadă de management 2025-2029

Pornim de la tabelul de evoluție a cheltuielile totale previzionate pe următoarea perioadă de management

Anul	2025	2026	2027	2028
TOTAL CHELTUIELI, din care	1.800.000	1.900.000	2.000.000	2.100.000
2.a.cheltuieli de personal, din care	700.000	750.000	770.000	820.000
2.b.cheltuieli cu bunuri și servicii, din care	1.100.000	1.150.000	1.230.000	1.280.000
2.b.1.cheltuieli pentru proiecte	950.000	950.000	1.030.000	1.100.000
2.b.3.cheltuieli pentru reparații curente	20.000	20.000	20.000	20.000
2.b.4.cheltuieli de întreținere	50.000	50.000	60.000	60.000
2.b.5.alte cheltuieli cu bunuri și servicii	50.000	70.000	70.000	70.000
2.c.cheltuieli de capital	30.000	60.000	50.000	30.000

Din cheltuielile totale vom analiza evoluția previzionată a cheltuielilor salariale în valoare absolute și ponderea lor din totalul cheltuielilor din bugetul anual care se va prezenta în felul următor:

Anul	2025	2026	2027	2028
TOTAL CHELTUIELI, din care	1.800.000	1.900.000	2.000.000	2.100.000

2.a.cheltuieli de personal, din care	700.000	750.000	770.000	820.000
Pondereea cheltuielilor de personal din total cheltuielilor	38,88%	39,47%	38,50%	39,05%

Dacă ne raportăm la perioada de management anterioară se propune creșterea cheltuielilor salariale în valoare absolută în ipoteza angajării 1-2 persoane înalt calificate descrise mai sus, dar se propune și creșterea veniturilor atât din subvenții cât mai ales creșterea veniturilor proprii prin surse atrase, și din activitatea de bază. În același timp menținerea ponderii cheltuielilor salariale se propune de a menține în jurul a 40%.

f.2. Previzionarea costurilor aferente proiectelor

Pornind de la datele conținute programului minimal propus previzionarea costurilor aferente proiectelor sunt menționate în Anexa nr.3

f.3.Proiecția veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției pe categorii de bilete/tarife practicate

categorii de bilete/tarife practicate

În urma organizării spectacolelor de teatru pentru copii și concerte pentru copii la care se practică bilete cu prețuri reduse, respectiv spectacolele de teatru pentru adulți, spectacolele de operetă, concertele pentru adulți unde se practică bilete cu preț întreg se preconizează următoarele venituri:

Anul	2025	2026	2027	2028
Venituri din spectacolelor de teatru pentru copii	72.000	75.000	80.000	80.000
Venituri din concerte pentru copii	18.000	20.000	20.000	25.000
Venituri din spectacole de teatru și concerte pentru adulti	15.000	15.000	20.000	20.000
Total venituri din bilete vândute	105.000	110.000	120.000	130.000

Total venituri preconizate

Anul	2025	2026	2027	2028
Total venituri din bilete vândute	105.000	110.000	120.000	130.000
Aportur de participare la taberele organizate pentru copiii	10.000	10.000	10.000	10.000
Spectacole, programe organizate, contractate	10.000	10.000	10.000	10.000
Total venituri prognostizate	125.000	130.000	140.000	150.000

Luând în calcul aceste propuneri, evoluția sumelor atrase de către instituție din diferite programe de finanțare nerambursabilă va arăta astfel, în următorii 4 ani:

Anul	2025	2026	2027	2028
Valoarea sumelor atrase preconizate față de totalul cheltuielilor, în afară de investiții	75.000	80.000	80.000	90.000

Anul	2025	2026	2027	2028
TOTAL VENITURI, din care	1.800.000	1.900.000	2.000.000	2.100.000

Anexa nr.1. Lista programelor propuse pe perioada de management 2025-2029

Nr. crt.	Programe propuse
1	Program de realizare și prezentare de spectacole pentru copii și tineret :Programul are ca scop realizarea unor spectacole de teatru de păpuși, de teatru sau spectacol literar-muzical, coreografic a căror tematică este aleasă sau decisă de instituție și care propune satisfacerea așteptărilor unui public mai larg, care pune pe scenă prin arta spectacolului legende locale, povești populare, opere literare, muzică și dansuri populare locale care poate fi prezentată în alte locuri din țară și străinătate care are și un scop educativ. Grupul țintă: artiști, figurați, dansatori, cântăreți, muzicieni, tineri talentați, trupa de teatru, trupa de teatru de păpuși, formații de muzică, publicul amator de teatru și de teatru de păpuși, de muzică Proiecte care alcătuiesc programul: Se are în vedere realizarea în colaborare a 1-2 spectacole anual Prezentarea spectacolelor proprii publicului în serii determinate prin turnee sau de diferite ocazii.
2.	Tabere de creație artistică și expoziții de artă plastică: Scopul propus: Se poate constata că există o serie de asemănări dar și divergențe între tendințele în domeniul artelor vizuale între cel național și universal. Scopul acestor tabere de creație este de a facilita întâlnirea tendințelor din arta universală cu cea autohtonă și de a da posibilitatea de a se putea raporta la tendințele universale. Programul va consta în organizarea de diferite tabere de creație, anual, astfel cu participarea tuturor categoriilor de vârstă și gen al artelor vizuale respectiv organizarea de expoziții de artă plastică din operele realizate în aceste tabere în țară și în străinătate pentru promovarea taberelor de creație și dezvoltarea relațiilor naționale și internaționale în domeniul artei plastice. Grupul țintă: artiștii plastici, istorici de artă, galerii de artă, mass – media, locitorii Depresiunii Giurgiului, organizatori culturali Proiectele care alcătuiesc programul: Taberele de creație națională și internațională din Lăzarea, Tabăra de Creație Pulzus, Tabăra de creație din Valea Homorodului, expoziții de artă plastică internă și internațională.
3.	Bienala de Grafică din Ținutul Secuiesc: Scopul programului: Scopul bine – definit este acela de a promova artele plastice contemporane autohtone în circuitul mondial și prezentarea artelor vizuale mondiale la noi, în Ținutul Secuiesc. Ideea Bienalei a pornit de la cunoașterea părerii a multor specialiști în domeniu, care se referă la marginalizarea și pericolul de provincializare a artelor vizuale autohtone. Organizarea bienalei constă în lansarea bianuală a programului, la care pot participa graficieni din toată lumea în condiții și categorii bine definite, în stil concurs. Lucrările se vor strânge și categoriza, apoi un juriu de specialiști nominalizează câștigătorii și stabilește participanții la Bienală. Decernarea premiilor și deschiderea festivă a expoziției se desfășoară bianual în cadrul Zilelor Ținutului Secuiesc. Organizarea este în parteneriat cu Centrul Cultural al Județului Covasna. Grupul țintă: graficienii din întreaga lume, istorici de artă, galerii de artă, publicul amator de artă, mass – media, universități de arte, reviste de specialitate Proiectele care alcătuiesc programul: Lansarea și promovarea Bienalei Jurizarea lucrărilor Realizarea și difuzarea unor materiale video de prezentare și promovare a artelor plastice Decernarea premiilor și deschiderea festivă a expoziției Bienalei Organizarea expoziției în reședințele de județ ale Ținutului Secuiesc din acest material. Restituirea lucrărilor proprietarilor.
4	Concerte, spectacole de sărbători, aniversări și de sfârșit de an Scopul programului : Programul are ca scop oferirea publicului amator cu ocazia sărbătorilor și a evenimentelor de seamă(carnaval,pascale,rusalii,pelerinaje, advent, crăciun și de sfârșit de an)

	un program cultural festiv,distractiv care vizează familiile și care este de calitate pentru publicul iubitor de spectacole și concerte (teatru, teatru-dans, folclor, muzică clasică, modernă și populară) Grupul țintă:familiile, publicul tânăr și adulți, persoane vârstnice Proiecte care alcătuiesc programul: Se are în vedere organizarea unor spectacole și concerte în jurul sărbătorilor menționate în localitățile din Depresiunea Giurgeului.
5.	Program dedicat tineretului Scopul programului : Programul de adresează copiilor și elevilor din diferite cicluri ale învățământului primar, gimnazial și liceal. Are ca scop popularizarea și educarea diferitelor tehnici de artă, tehnici de artă manuală și meșteșuguri, respectiv foto-video pentru copiii de clasele I-VIII din Depresiunea Giurgeului pe durata vacanțelor școlare, oferind astfel copiilor un program de vacanță educativ și creativ, de dezvoltare a cunoștințelor și deprinderilor în domeniile amintite. Un alt scop al programului este educarea copiilor și tinerilor prin spectacole și concerte la arta spectacolului. Prin concursurile tematice organizate (concurs de desen, de confecționat măști, de foto, de muzică, literatură, istorie și altele) se încurajează și se cultivă talentele. Grupul țintă: copii de grădiniță, elevii claselor 0-XII, specialiști în domeniul artei manuale, meșteșugari tradiționali, profesori, învățători, artiști plastici,fotografi, mass-media Proiecte care alcătuiesc programul: Proiectul de tabere are în vedere anual organizarea unor tabere de arte manuale, arte plastice și foto-video pentru copii și elevi de diferite vârste mai ales în perioada vacanțelor. În grupuri de câte 10- 20 de copii. Proiectul de spectacole și concerte are în vedere organizare unor spectacole și concerte pentru copii și tineret cu caracter educativ și distractiv Proiectul de concursuri tematice are scopul încurajării copiilor și elevilor la mai buna cunoaștere a unor domenii, de a încuraja talentele în diferite domenii ale culturii și artei.
6.	Programe culturale de anvergură Scopul programului: Programul are ca scop sprijinirea turismului cultural din zonă prin organizarea unor programe culturale de amploare cu evenimente cultural-artistice din multe domenii. Grupul țintă: turiști, publicul local, copiii, familiile Proiecte care alcătuiesc programul: Zilele Ținutului Secuiesc Festivaluri locale Programe anuale tematice Ministagiul de teatru pentru copii și tineret
7	Promovarea valorilor culturale, artistice, științifice, populare și spirituale în spații convenționale și virtuale Scopul programului: Programul are ca scop mai buna promovare a tuturor valorilor locale prin realizarea și prezentarea unor portrete etnografice, meșteri populari, a meșteșugurilor și obiectelor tradiționale din zonă. Editarea de cărți, publicații, CD de muzică, realizarea de filme promoționale.Dezvoltarea site –ului instituției și digitalizarea oprelor de arte și materiale editate. Cultura zonei Giurgeului va fi promovată în alte locuri din țară și străinătate prin organizarea unor prezentări, spectacole, recitaluri, concerte și alte evenimente culturale care este specificul zonei noastre. Prezentarea unor interviuri și filme portret, filme documentare cu artiști locali de renume, promotori ai culturii în mediul online, media și posturi TV. Sprijinirea și promovarea societăților profesionale ca scriitorii și jurnaliștii prin organizarea anuală a Întâlnirii Ziariștilor Maghiari din România(MURE) și organizarea bianuală a Întâlnirea bianuală a scriitorilor maghiari din România a unei conferințe de două zile a specialiștilor în domeniu, decernarea Premiului „Csiki László Irodalmi Díj” înființat de Centrul Cultural și de Arte Lăzarea, Consiliul Județean Harghita și reprezentanții literarilor din România, respectiv Premiul de debut pentru tineri scriitor care se află la volumului de debut.

	Grupul țintă: publicul amator de cultură și artă, asociațiile profesionale, turiștii, posturile tv locale Proiecte care alcătuiesc programul: Realizare de filme de promovare, de interviuri, de portret de scurt metraj. Editare de cărți, tipărituri Întâlnirea bianuală a scriitorilor maghiari din România, decernarea Premiului „Csiki László Irodalmi Díj” Întâlnirea Ziariștilor Maghiari din România (Decernarea Premiului Pro Cultura et Arte)
8.	Tabere foto și expoziții foto Scopul programului : Programul are ca scop organizarea unor tabere în colaborare cu Clubul Foto Gyergyói Fotoklub pentru membrii și invitații clubului în vederea realizării unor fotografii care ulterior pot fi folosite ca material expozițional, material de promovare a valorilor Depresiunii Giurgeului și a frumuseților naturale care se regăsesc în zonă, astfel se poate contribui la dezvoltarea turismului cultural din zonă. Totodată membrii clubului foto pe durata taberei au posibilitatea prin discuțiile organizate să aibă un schimb de experiență, un transfer de cunoștințe benefică pentru dezvoltarea pe plan profesional. Bianual se are în vedere organizarea unei tabere care durează 5-6 zile pe parcursul căruia participanții vor cutreiera depresiunea Giurgeului și vor realiza o serie de fotografii. Din fotografiile realizate se selectează un material expozițional care va fi expus în diferite localități din țară și străinătate. Scopul expozițiilor fiind și valorificarea colecției de fotografii realizate în taberele de foto, colaborare cu alți artiști fotografi valoroși, posesori de fotografii antice a căror materiale expoziționale sunt demne de prezentat publicului larg. Popularizarea artei fotografice atât în rândul generației tinere cât și în rândul adulților. Grupul țintă: fotografi membrii ai clubului, fotografi și specialiști invitați, reprezentanții mass-media, publicul iubitor de fotografii Proiecte care alcătuiesc programul: Tabăra foto bianual Expoziții fotografice anual.
9.	Festivalul de muzică religioasă Feltöltő Scopul programului : Programul are ca scop o mai bună cunoaștere a muzicii religioase contemporane care are caracter e cumenic și care îmbină diferitele segmente ale culturii prin includerea în program a unui șir de concerte cu participarea a diferitelor formații și interpreți de muzică religioasă din țară și peste hotare. Tot în cadrul programelor se organizează ateliere de meșteșuguri și arte plastice pentru copii, respectiv prezentări ale unor invitați a unor teme religioase, sau prezentări de cărți religioase, expoziții de foto cu temă religioasă. Grupul țintă: artiștii și formațiile invitate, fotografi care expun, autorii cărților care se prezintă publicul pasionat de muzică religioasă, copiii și familiile, telespectatorii Proiectele care alcătuiesc programul: -Concerte live și/sau on line -Expoziții pe teme religioase -Ateliere meșteșugărești pentru familii

Anexa nr.2. Proiecte propuse în cadrul programului minimal

Nr. crt.	Programul/Proiectul Denumirea inițială/modificată
1	Program de realizare și prezentare de spectacole pentru copiii și tineret : Proiecte: Proiect de realizarea a 1-2 spectacole anual Proiect de prezentarea spectacolelor proprii din repertoriul propriu publicului în serii determinate prin turnee sau de diferite ocazii.
2.	Tabere de creație artistică și expoziții de artă plastică: Proiecte: Taberele de creație națională și internațională din Lăzarea, Tabăra de Creație Pulzus, Tabăra de creație din Valea Homorodului, Expoziții de artă plastică internă și internațională.
3.	Bienala de Grafică din Ținutul Secuiesc: Proiecte: Lansarea și promovarea Bienalei Jurizarea lucrărilor Decernarea premiilor și deschiderea festivă a expoziției Bienalei Organizarea expoziției în reședințele de județ ale Ținutul Secuiesc din acest material. Restituirea lucrărilor proprietarilor.
4	Concerte, spectacole de sărbători, aniversări și de sfârșit de an Proiecte: Spectacole în jurul sărbătorilor în localitățile din Depresiunea Giurgeului. Concerte jurul sărbătorilor în localitățile din Depresiunea Giurgeului.
5.	Program dedicat tineretului Proiecte: Tabere de arte manuale, arte plastice și foto-video pentru copii și elevi Proiectul spectacole pentru copii și tineret cu caracter educativ și distractiv Proiectul concerte pentru copii și tineret cu caracter educativ și distractiv Proiectul de concursuri tematice
6.	Programe culturale de anvergură Proiecte: Zilele Ținutului Secuiesc Festivaluri locale Programe anuale tematice Ministagiu de teatru pentru copii și tineret
7	Promovarea valorilor culturale, artistice, științifice, populare și spirituale în spații convenționale și virtuale Proiecte care alcătuiesc programul: Realizare de filme de promovare, de interviuri, de portret de scurt matraj. Editare de cărți, tipărituri Întâlnirea bianuală a scriitorilor maghiari din România, decernarea Premiului „Csiki László Irodalmi Díj” Întâlnirea Ziariștilor Maghiari din România (Decernarea Premiului Pro Cultura et Arte)
8.	Tabere foto și expoziții foto

	Proiecte: Tabăra foto bianual Expoziții fotografice anual.
9.	Festivalul de muzică religioasă Feltöltő Proiecte: -Concerte live și/sau on line -Expoziții pe teme religioase -Ateliere meșteșugărești pentru familii

Anexa nr.3 Costurile aferente programelor pe perioada de management 2025-2029

Nr. crt .	Programul/Proiectul	Costuri anul 2025	Costuri anul 2026	Costuri anul 2027	Costuri anul 2028
1	Program de realizare și prezentare de spectacole pentru copii și tineret : Proiecte: Proiect de realizarea a 1-2 spectacole anual Proiect de prezentarea spectacolelor proprii din repertoriul propriu publicului în serii determinate prin turnee sau de diferite ocazii.	280.000	280.000	300.000	320.000
2.	Tabere de creație artistică și expoziții de artă plastică: Proiecte: Taberele de creație națională și internațională din Lăzarea, Program de rezidență artistică Tabăra de Creație Pulzus, Tabăra de creație din Valea Homorodului, Expoziții de artă plastică internă și internațională.	150.000	150.000	170.000	170.000
3.	Bienala de Grafică din Ținutul Secuiesc: Poriecte: Lansarea și promovarea Bienalei Jurizarea lucrărilor Decernarea premiilor și deschiderea festivă a expoziției Bienalei Organizarea expoziției în reședințele de județ ale Ținutul Secuiesc din acest material. Restituirea lucrărilor proprietarilor.	0	50.000	0	50.000
4	Concerte, spectacole de sărbători, aniversări și de sfârșit de an Proiecte: Spectacole în jurul sărbătorilor în localitățile din Depresiunea Giurgeului. Concerte în jurul sărbătorilor în localitățile din Depresiunea Giurgeului.	60.000	50.000	65.000	65.000
5.	Program dedicat tineretului Proiecte: Tabere de arte manuale, arte plastice și foto-video pentru copii și elevi Proiectul spectacole pentru copii și tineret cu caracter educativ și distractiv	50.000	40.000	65.000	65.000

	Proiectul concerte pentru copii și tineret cu caracter educativ și distractiv Proiectul de concursuri tematice				
6.	Programe culturale de anvergură Proiecte: Zilele Ținutului Secuiesc Festivaluri Proiecte culturale tematice pe tot parcursul anului	200.000	180.000	200.000	200.000
7	Promovarea valorilor culturale, artistice, științifice, populare și spirituale în spații convenționale și virtuale Proiecte care alcătuiesc programul: Realizare de filme de promovare, de interviuri, de portret de scurt metraj. Editare de cărți, tipărituri Întâlnirea bianuală a scriitorilor maghiari din România, decernarea Premiului „Csiki László Irodalmi Díj” Întâlnirea Ziariștilor Maghiari din România (Decernarea Premiului Pro Cultura et Arte)	30.000	25.000	35.000	35.000
8.	Tabere foto și expoziții foto Proiecte: Tabăra foto bianual Expoziții fotografice anual.	30.000	25.000	35.000	35.000
9.	Festivalul de muzică religioasă Feltöltő Proiecte: -Concerte live și/sau on line -Expoziții pe teme religioase -Ateliere meșteșugărești pentru familii	150.000	150.000	160.000	160.000
	TOTAL	950.000	950.000	1.030.000	1.100.000

Anexa nr.4. Bugetul necesar a fi alocat pentru programul minimal estimate pentru perioada de management și

Nr. crt .	Denumire program	Buget necesar 2025	Buget necesar 2026	Buget necesar 2027	Buget necesar 2028
1	Program de realizare și prezentare de spectacole pentru copii și tineret : Proiecte:	190.000	180.000	200.000	200.000
2.	Tabere de creație artistică și expoziții de artă plastică:	90.000	90.000	100.000	100.000
3.	Bienala de Grafică din Ținutul Secuiesc	0	50.000	0	50.000
4	Concerte, spectacole de sărbători, aniversări și de sfârșit de an	40.000	30.000	50.000	50.000
5.	Program dedicat tineretului	30.000	30.000	40.000	40.000
6.	Programe culturale de anvergură	200.000	180.000	200.000	200.000
7	Promovarea valorilor culturale, artistice, științifice, populare și spirituale în spații convenționale și virtuale	20.000	20.000	30.000	30.000
8.	Tabere foto și expoziții foto	30.000	20.000	30.000	30.000
9.	Festivalul de muzică religioasă Feltöltő	150.000	150.000	160.000	160.000
	TOTAL	750.000	750.000	810.000	860.000