

Proiect de management
Editura Hargita Népe
perioada ianuarie 2024 – decembrie 2027

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

Editura Hargita Népe, denumită în continuare Editura, ca instituție publică de cultură subordonată Consiliului Județean Harghita, își desfășoară activitatea în folosul publicului județean, precum și publicului mai larg interesat de valorile județului Harghita.

În acest sens, în prezent, Editura îndeplinește un dublu rol: pe de o parte informarea publicului local, precum și servirea acestuia cu produse culturale, iar pe de altă parte promovarea județului Harghita și a valorilor sale. Prin ambele ipostaze, Editura îndeplinește în primul rând scopul de conservare, promovare și punere în valoare a patrimoniului cultural județean.

Față de celelalte instituții culturale subordonate Consiliului Județean, datorită domeniului principal de activitate – și anume editarea cotidianului Hargita Népe –, veniturile proprii au o pondere însemnată în bugetul Editurii. Acest fapt determină și o altă caracteristică a Editurii: instituția este un actor al pieței locale de media/informare în masă, și ca atare, eforturile sale depuse în slujba îndeplinirii obiectivelor sunt măsurabile zi de zi de publicul cititor, respectiv de instituțiile partenere și de piața de publicitate. Pe de altă parte, ponderea veniturilor proprii obligă Editura la prioritizarea păstrării nivelului realizat în anul 2019, respectiv la coordonarea precisă a tuturor segmentelor ce țin de administrarea activităților de atragere de venituri. Publicul țintă al Editurii, prin activitatea sa principală de editarea cotidianului Hargita Népe, respectiv prin relația comercială introdusă (abonament, publicitate) este populația majoră de etnie maghiară din județul Harghita, în număr total de 210.434 de locuitori¹, din care zona Ciuc cu 77.667, zona Gheorgheni 44.252, și zona Odorhei 88.515 de locuitori de etnie maghiară.

A1. Mediul cultural-profesional concurențial

În ce privește principalul produs cultural ale Editurii – cotidianul Hargita Népe –, acesta este singurul cotidian județean de limba maghiară din Harghita. Ca actor marcant în piață este prezent cotidianul Székelyhon, editat de o entitate privată, cu o arie de distribuție care cuprinde județul Harghita și Mureș, marca fiind prezentă atât pe print cât și online. Din alt punct de vedere se poate observa o reșezare a presei tipărite de limbă maghiară din județul Harghita, prin dispariția mai multor săptămânale începând cu anul 2010, cum ar fi Gyergyói Kisújság, Polgári Élet (ulterior Székely Újság), respectiv prin închiderea ediției tipărite al cotidianului regional Székelyhon, drept urmare cotidianul Hargita Népe este singur ziar județean în limba maghiară din județul Harghita.

Din punct de vedere a pieței publicitare locale, mediul concurențial se completează cu posturile radio FunFm, Retro, Star, Príma, MixFm, care sunt prezente pe piața publicitară mai ales la nivel urban.

¹ Calcul propriu pe baza datelor Tempo Online INS.

Din punct de vedere al studioului, nu există o piață concurențială dezvoltată, studiourile locale mai degrabă colaborează prin schimburi de emisiuni, în acest sens, Studioul Hargita TV poate fi un actor important de informare, mai ales în zonele rurale, unde există rețele locale de televiziuni prin cablu, cu spațiu de emisie.

A2. Analiza SWOT

Puncte tari	Puncte slabe
Baza de cititori și abonați relativ stabil Singurul cotidian în limba maghiară din județului Harghita Colectiv redacțional recunoscut în mediul cultural Tematica prezentată acoperă majoritatea grupelor de vârstă Pagini și emisiuni tematice Relații de colaborare cu alte instituții/organizații de profil Cel mai mare tiraj din categoria publicațiilor locale, conform audit BRAT 2023. Infrastructură tehnică adecvată desfășurării activităților, cu posibilități de dezvoltare Relații de colaboare în dezvoltare	Prezența în mediul online, Inflexibilitate Flexibilitate redusă la modificările pieței publicitare și a mediului economic Comunicare deficitară cu cititori și telespectatorii, atât în print cât și online, lipsa digitalizării a bazelor de date Structură de personal neadecvat Acoperire teritorială neproportională – în special zona Odorhei Limitare legislativă a numărului de personal Lipsa licență TV Volumul redus a spațiilor publicitare valorificate
Oportunități	Pericole
Monetizarea publicațiilor Creșterea numărului de abonați Creșterea numărului de clienți – anunțuri publicitare Creșterea numărului de beneficiari direcți și indirecti (consumatorii produselor culturale) Dezvoltarea rețelei de valorificare în afara județului Harghita, în special pentru suplimentele lunare Mărirea indirectă a numărului de telespectatori din județul Harghita Participarea la proiecte, acțiuni naționale și internaționale, prin încheierea de parteneriate cu organizații de profil Outsourcingul anumitor servicii Numărul redus al concurenței Creșterea activității de marketing	Volabilitatea pieței publicitare Rețeaua de localități împrăștiate, în special zona Odorhei – costuri mari de logistică și distribuție Cadrul legal privind piața muncii Neverificarea solvabilității clienților potențiali Reducerea investițiilor în sectorul industriei tipografice

Reducerea, sau după caz îmbunătățirea punctelor slabe se poate realiza prin analiza lunară a procedurilor de lucru, și a sarcinilor, respectiv prin introducerea unor măsuri de corectare, care uneori implică și reorganizarea muncii. Mai ales într-un context, în care în urma creșterii exponențiale a tirajelor publicațiilor, volumul operațiilor care trebuie realizat a crescut în mod proporțional.

Punctele slabe semnalate pot fi categorizate ca puncte care țin de managementul instituției, și care pot fi realizate prin coordonarea mai eficientă a activității.

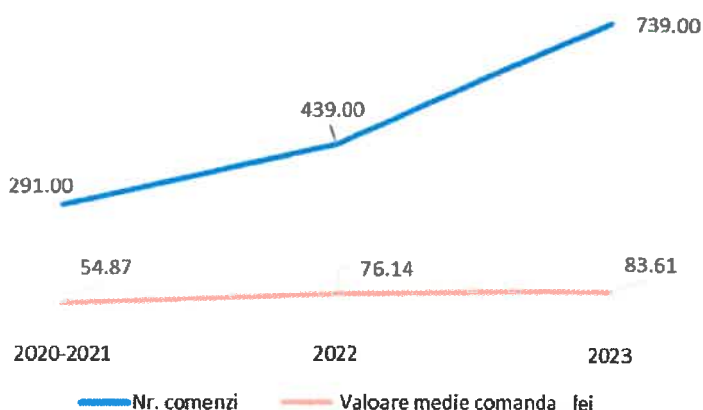
Oportunitățile neexploatare de Editură țin practic de eficientizarea activității: practic toate suprafețele de comunicare – cotidian, suplimente, pagini web și de socializare pot fi monetizate, adică să fie transformate în surse de venituri financiare, respectiv prin digitalizarea integrală a procedurilor interne din cadrul Editurii.

A3. Analiza imaginii instituției și propuneri de îmbunătățirea acesteia

Se poate afirma că ultimii patru ani, imaginea instituției s-a îmbunătățit în mare măsură, datorită în special îmbunătățirii conținuturilor publicate și a formatelor și designului publicațiilor, respectiv prin asigurarea unei prezențe relativ stabile al editurii în viața comunităților locale, dar și faptului că activitatea de relații cu publicul a fost reorganizată în mare măsură. De asemenea, asigurarea accesului online la serviciile și publicațiile Editurii, început în anul 2020, a contribuit în mod major la îmbunătățirea imaginii instituției, în special începând cu anul 2022, fapt atestat și prin evoluție comenzilor online:

Numărul comenzilor în perioada 01.01.2020-31.12.2021 era de 291 de comenzi, în valoare de 15.968,28 lei, în perioada 01.01.-31.12.2022 era de 439 de comenzi, în valoare de 33.427,07 lei, iar în perioada 01.01.-20.12.2023 numărul comenzilor înregistrate era de 739, cu o valoare de 61.786,62 lei.

Evoluția serviciilor online ale Editurii Hargita Népe



A4. Propuneri pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari

Referitor la consumul de presă și consumul cultural al locuitorilor din județul Harghita nu există date publice aferente ultimelor cinci ani. Tot în acest sens nu există nici o analiză proprie al Editurii, privind preferințele publicului cititor. Drept urmare, una dintre

principalele sarcini ale managerului Editurii va fi de a realiza cercetările de piață și de preferințe, și în consecință, în funcție de rezultatele și datele culese să actualizeze planul de management. Se are în vedere o cercetare sociologică privind consumul de media și cultură a populației, pe un eșantion de cel puțin 1400 de persoane, respectiv o culegere de date online, privind preferințele publicului cititor actual.

A5. Grupurile țintă ale activităților instituției pe termen scurt/mediu

- pe termen scurt grupul de țintă al activităților derulate rămân în principal abonații actuali ai cotidianului, respectiv posturile locale TV – implicit public telespectator existent la nivel local. Se are în vedere atragerea unui alt grup de țintă, intrerpinzătorii din județul Harghita, prin abonarea permanentă a societăților comerciale la publicațiile editurii (aproximativ 5000 de societăți)
- pe termen lung grupul țintă al editurii populația de etnie maghiară din județul Harghita, în special grupul de vârstă 25-64 de ani.

A6. Profilul publicului actual al instituției

Circa 12% dintre abonamentele cotidianului sunt contractate în localități care nu au oficiu poștal propriu – astfel Editura reușește să pătrundă și în zonele mai greu accesibile ale județului.

În ce privește cititorii, publicul instituției este deci împărțit între zonele rurale și urbane ale județului – în mod majoritar însă este format din cei interesați de valorile tradiționale ale comunității noastre.

În ce privește celălalt segment de public – partenerii cu care colaborează Editura în informarea cititorilor, acesta este unul foarte larg, cuprinzând atât instituții și societăți locale și centrale culturale și de diferite tipuri cât și persoane fizice.

B. Analiza activității instituției și propuneri privind îmbunătățirea acestuia

B1. Analiza programelor și proiectelor instituției

În principiu, programele derulate de Editură sunt subordonate îndeplinirii misiunii formulate în Regulamentul de organizare și funcționare. Programele Editurii, pe de o parte, trebuie să asigure o ofertă socio-culturală, în consens cu strategiile culturale, pe de altă parte, trebuie să deservească monetizarea acestora. În acest sens se propune dezvoltarea programelor după cum urmează:

Anul 2024	Anul 2025	Anul 2026	Anul 2027
Programul de informare generală: conține în special activitățile legate de editarea cotidianului, emisiuni de informare generale,	Programul de informare generală: conține în special activitățile legate de editarea cotidianului, emisiuni de informare generale,	Programul de informare generală: conține în special activitățile legate de editarea cotidianului, emisiuni de informare generale,	Programul de informare generală: conține în special activitățile legate de editarea cotidianului, emisiuni de informare generale,

revista lunară Porta, emisiuni de sănătate și Porta realizate de studio, respectiv activitățile de colaborare cu organizații și instituții	emisiuni de sănătate și realizate de studio, respectiv activitățile de colaborare cu organizații și instituții	emisiuni de sănătate și realizate de studio, respectiv activitățile de colaborare cu organizații și instituții	emisiuni de sănătate și realizate de studio, respectiv activitățile de colaborare cu organizații și instituții
Programul Gastro-cultural , cu următoarele activități: editarea revistelor Székely Konyha és Kert și Bucătăria Secuieacă, realizarea emisiunii Székely Konyha és Kert, și activități de formare profesională	Programul Gastro-cultural , cu următoarele activități: editarea revistelor Székely Konyha és Kert și Bucătăria Secuieacă, realizarea emisiunii Székely Konyha és Kert, și activități de formare profesională	Programul Gastro-cultural , cu următoarele activități: editarea revistelor Székely Konyha és Kert și Bucătăria Secuieacă, realizarea emisiunii Székely Konyha és Kert, și activități de formare profesională	Programul Gastro-cultural , cu următoarele activități: editarea revistelor Székely Konyha és Kert și Bucătăria Secuieacă, realizarea emisiunii Székely Konyha és Kert, și activități de formare profesională
Programul Gospodarul cu următoarele activități: editarea revistei și realizarea emisiunii Székely Gazda	Programul Gospodarul cu următoarele activități: editarea revistei și realizarea emisiunii Székely Gazda	Programul Gospodarul cu următoarele activități: editarea revistei și realizarea emisiunii Székely Gazda	Programul Gospodarul cu următoarele activități: editarea revistei și realizarea emisiunii Székely Gazda
	Programul Porta cu următoarele activități: editarea revistei și realizarea emisiunii Porta	Programul Porta cu următoarele activități: editarea revistei și realizarea emisiunii Porta	Programul Porta cu următoarele activități: editarea revistei și realizarea emisiunii Porta
	Program dedicat promovării cititului în cadrul copiilor între vârsta de 8-12 ani*	Program dedicat promovării cititului în cadrul copiilor între vârsta de 8-12 ani*	Program dedicat promovării cititului în cadrul copiilor între vârsta de 8-12 ani*

*În funcție de resursele financiare și umane disponibile

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

C1. Analiza reglementărilor interne ale instituției și a actelor normative incidente:

Regulamentul de organizare și funcționare al Editurii trebuie revizuit, astfel încât să asigure cadrul pentru eficientizarea activității Editurii, dar și al conținutului, și să fie în concordanță cu prevederile legislative care vor fi aplicabile în anul 2024, iar procedurile interne trebuie

revizuite astfel în cât să fie în concordanță cu regulamentul de organizare și funcționare și cu organigrama eventual revizuită. Practic, în acest moment, volumul activităților Editurii nu poate fi deservit de personalul existent astfel aceste activități sunt parțial sau integral externalizate. Se va urmări desființarea externalizării parțiale ale activităților, prin reorganizarea activității și a responsabilităților interne, iar în cazul activităților externalizate, în cadrul Editurii să rămână doar activitățile de control și monitorizare ale activităților externalizate. În acest fel, o parte din resursele umane și tehnice pot fi alocate altor activități care nu pot fi externalizate.

C2. Analiza capacității instituționale din punct de vedere al resursei umane proprii și/sau externalizare

Resursele umane momentan disponibile la Editură trebuie eficientizate. Limitarea impusă de legislația în vigoare nu permite Editurii de a răspunde în mod prompt la provocările pieței, drept urmare resursele umane existente trebuie concentrate pe realizarea în mod direct al obiectivelor Editurii și a proiectelor sale, resursele umane indirect implicate în aceste proceduri trebuie transformate în resurse direct implicate.

C2. Analiza capacității instituționale din punct de vedere al spațiilor și a patrimoniului instituției, propuneri de îmbunătățire

Spațiul utilizat de Editură, că mărime este suficientă pentru derularea activităților cotidiene, însă prezintă câteva minusuri care necesită îmbunătățiri, și anume:

- spațiul este situat la etajul II, ceea ce îngreunează accesul publicului în vârstă și a persoanelor cu dificultăți de mișcare
- nu este asigurată accesul persoanelor cu dizabilități, și nici nu există alternative de asigurare a accesului acestei categorii de persoane
- nu există locuri de parcare dedicate atât autoturismelor aflate în dotare, cât și pentru clienți
- nu se poate asigura manipularea mărfii (ziare, cărți, reviste) în condiții de siguranță
- nu există spațiu adecvat pentru depozitarea materialelor culturale și a arhivei
- spațiul actual necesită investiții pentru eficientizarea energetică a spațiului

Ca soluție ar fi asigurarea unui spațiu adecvat la parter (eventual schimb cu instituția aflată la parter) și amenajarea curții interioare, cu spațiu de parcare pentru maxim 5 autoturisme, parcare biciclete și acces persoane cu dizabilități, respectiv spațiu de manipulare marfă ferit de circulație.

Din punct de vedere al echipamentelor tehnice, dotările sunt relativ noi, însă sistemul informatic nu este finalizat. Parcul auto aflat în dotarea Editurii, format din 3 mașini, una de 3 ani, iar celelalte două sunt depășit moral și fizic (autoturisme înmatriculate aproximativ de 10 ani), se propune înlocuirea lor.

C3. Viziunea proprie asupra utilizării instituției delegării, ca modalitate legală a continuității manageriale

Analiza statului de funcții și a organigramei Editurii, respectiv a reglementărilor legale intrate recent în vigoare, se va impune reorganizarea structurilor componente ca urmare a desființării a celor două posturi de șef de birou. În acest context, organigrama, și resursele umane trebuie planificate în așa fel, încât să se asigure operativitatea necesară activităților cotidiene, implicit reorganizarea responsabilităților și a sarcinilor.

D. Analiza situației economico-financiare a instituției:

D1. Analiza datelor din buget

Analiza datelor din execuția bugetului arată o creștere relativ mare a veniturilor și cheltuielilor Editurii pe anul 2023, față de anii precedenți, fapt care se datorează în principal creșterii tirajelor publicațiilor. Totuși, se poate constata că veniturile proprii ale Editurii nu au avut același trend de creștere ca și cheltuielile de funcționare, de asemenea datele financiare indică o valoare ridiată a debitelor și creditelor instituției.

D2. Analiza comparativă a cheltuielilor și veniturilor

	2022		2023	
	Planificat	Realizat	Planificat	Realizat
Venituri proprii	2.270.240	1.234.103	3.246.340	2.040.943
Subvenții	3.734.000	3.654.510	4.654.510	4.654.510
Cheltuieli cu bunuri și servicii	4.769.000	4.142.784	6.126.440	5.329.599
Cheltuieli de personal	1.294.410	749.406	1.314.680	1.133.761

Principalele date din execuția bugetară arată că au fost depuse eforturi pentru creșterea veniturilor proprii, astfel în anul 2022 veniturile proprii planificate au fost realizate în proporție de 0,54%, în timp ce în anul 2023 în proporție de 0,63%, dar în același timp, în balanța contabilă arată venituri aproximative față de cele planificate, numai că diferențele de sume reprezintă facturile neîncasate la data închiderii exercițiului financiar.

D3. Soluții și propuneri privind gradul de acoperire din surse atrase/venituri proprii a cheltuielilor instituției:

D3.1 Analiza veniturilor proprii realizate din activitatea de bază

Reducerea termenului de încasare a facturilor la 30 zile lucrătoare
Monetizarea publicațiilor

D3.2. Analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției:

Editura nu desfășoară alte activități

D4. Soluții și propuneri privind gradul de creșterea a surselor atrase, venituri proprii în totalul veniturilor

D4.1. analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul veniturilor

Luând în considerare modificările impuse prin reglementările legale (punctul C3) analiza datelor anterioare nu are conotație la prezentul plan.

D4.2. Analiza cheltuielilor de capital din bugetul total

Imobilizările corporale și necorporale prevăzute în bugetul de venituri și cheltuieli pe anul 2023 reprezintă aproximativ 0,02% din totalul cheltuielilor, și o pondere asemănătoare și în bugetele anilor precedenți, ceea ce indică că investițiile sunt planificate în mod constant.

D4.3. Analiza gradului de acoperire a cheltuielilor cu salariile din subvenție/alocație

Luând în considerare modificările impuse prin reglementările legale (punctul C3) analiza datelor anterioare nu are conotație la prezentul plan.

D4.4. Ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raportelor contractuale, altele decât contractele individuale de muncă

Pe baza datelor din bugetul de venituri și cheltuieli pe anul 2023, ponderea acestor cheltuieli este redusă, de aproximativ 0.03%. Dat fiind că activitatea de redactare este parțial externalizată, nu se consideră necesară creșterea semnificativă a acestor cheltuieli.

D4.5 Cheltuieli pe beneficiari

Cheltuieli pe beneficiari în anul 2023 (populația de etnie maghiară din județul Harghita – 210.434 de locuitori):

Din subvenții: 22,13 lei pe beneficiar

Din venituri proprii: 9.74 lei pe beneficiar

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

E1. Viziunea:

Editura Harghita Népe va fi o instituție publică culturală care va asigura accesul locuitorilor din județul Harghita la informațiile cotidiene din viața socio-culturală a județului Harghita, atât în mediul offline cât și cel online.

E2. Misiune:

Editura are misiune de a informa zi de zi pe locuitorii județului Harghita despre evenimentele socio-economice, culturale care influențează viața de zi cu zi a cetățenilor, respectiv de încuraja atât consumul cât și creația culturală în rândul locuitorilor din județ, și de a participa în mod activ la valorificarea produselor culturale, respectiv va asigura menținerea și funcționarea singurului cotidian de limba maghiară a județului Harghita.

E3. Obiective (generale și specifice)

Editura, prin activitatea s-a, va participa în mod activ la realizarea strategiilor județene aprobate de Consiliul Județean Harghita, în special în domeniul cultural, și prin activitățile specifice ale studioului și a publicațiilor, să participe în mod activ la informarea publică despre realizarea strategiilor județene.

Obiective specifice:

1. Creșterea numărului de cititori și abonați
2. Creșterea numărul de telespectatori
3. Participarea activă la promovarea consumului cultural

E4. Strategia culturală pe întreaga perioadă de management

În dezvoltarea strategiei culturale ale Editurii, documentul de bază o reprezintă Strategia Culturală a Județului Harghita pentru perioada 2021-2027, astfel Editura va urmări următoarele obiective strategice:

1. Consolidarea instituției culturale și a managementului cultural aferent
2. Promovarea consumului cultural în rândul populației din județul Harghita
3. Promovarea și susținerea activității de creație
4. Integrarea actului cultural și participarea activă în procesele de dezvoltare socio-economică a județului Harghita
5. Susținerea activă a actului cultural greu valorificabil din punct de vedere financiar

E5. Strategia și planul de marketing

Având în vedere obiectivele specifice din prezentul plan de management, respectiv obiectivele stabilite în Regulamentul de organizare și funcționare al Editurii, principalul promotor trebuie să fie cotidianul Hargita Népe, respectiv suplimentele speciale ale acestuia. În prima faza, trebuie analizată tendințele consumului actual de cultură și preferințele publicului cititor actual, și corelate cu obiectivele strategice.

Pe baza acestor date se va realiza un plan de acțiune, al cărui obiectiv final pe perioada de management trebuie să fie creșterea beneficiarilor direcți la cel puțin 5% din populația de etnie maghiară din județul Harghita, și anume 10.521 de persoane (tirajul cotidianului)

În acest sens se va realiza o cooperare reciprocă cu organizatorii de evenimente culturale, actori media prezente pe piață (altele decât cea tipărită), însoțită de campanii de imagini și întâlniri directe regulate.

E6. Programe propuse pe perioada de management

Programul de informare generală: conține în special activitățile legate de editarea cotidianului, emisiuni de informare generale, emisiuni de sănătate și realizate de studio, respectiv activitățile de colaborare cu organizații și instituții

Programul Gastro-cultural, cu următoarele activități: editarea revistelor Székely Konyha és Kert și Bucătăria Secuieacă, realizarea emisiunii Székely Konyha és Kert, și activități de formare profesională

Programul Gospodarul cu următoarele activități: editarea revistei și realizarea emisiunii Székely Gazda

Programul Porta cu următoarele activități: editarea revistei și realizarea emisiunii Porta

Program dedicat promovării cititului în cadrul copiilor între vârsta de 8-12 ani*

F. Previzionarea evoluției economico financiare

F1. Proiectul de buget de venituri și cheltuieli pe perioada managementului

Previziunile economico financiare mai sus prezentate au fost calculate în mod pesimist privind evoluțiile financiare, și au la bază bugetul de venituri și cheltuieli pe anul 2023 al Editurii.

Nu au fost luate în calcul eventuale evoluții nefavorabile pe piața financiară, cu excepția intervalului de incertitudine al inflației cu un nivel maxim de 8,7% indicat de BNR.

Nu au fost incluse investițiile necesare în spațiul utilizat ca sediu de Editură, nici costurile unui eventual schimb de sediu.

F2. Numărul estimat al beneficiarilor pe perioada de management:

Principiile de calcul al rentabilității minime în cazul cotidienele sunt calculate la un procent de 5% din populația țintă, și se alocă fiecărui exemplar cel puțin 3 persoane. Având în vedere aceste factori, numărul beneficiarilor direcți se estimează a fi 10.521 de persoane, iar cel indirect 31.563 de persoane, 99% dintre ele în afara sediului.

3. Programul minimal estimat pentru perioada de management aprobată:

Programul de informare generală

Programul Gastro-cultural

Programul Gospodarul

G. Condiționalități:

G1. Obiective și indicatori asumate:

- Creșterea numărul cititorilor cotidianului Hargita Népe – tiraj de 10.500 exemplare cu rabat mediu de 10%
- Creșterea ponderii veniturilor proprii în bugetul total al Editurii: creștere cu 3% în fiecare an, raportat la nivelul anului 2023 de 44% (punctul D2 din prezenta)

G2. Condiționalități:

- Anual se va proceda la actualizarea planului de management, pe baza planului de activitate prezentat de manager și pe baza bugetului anual de venituri și cheltuieli aferent aprobat de Consiliul Județean Harghita. Prima actualizare fiind planificată pentru luna decembrie 2024.
- Planul de management se actualizează și în următoarele cazuri:
 - evoluții negative pe piața monetară: creșterea cursului valutar euro/lei cu peste 4,9%
 - schimbări majore în structura aparatului propriu al Editurii – reducerea sau creșterea numărului de posturi cu 2
 - schimbări majore în legislația specială referitoare la administrația publică locală, finanțele publice locale și cele referitoare la instituțiile culturale
 - schimbări majore privind taxele, contribuțiile și impozitele asimilate personalului angajat
 - introducerea de noi programe în activitatea Editurii, altele decât cele specificate la punctul E6.

Scutur ori, 19.01.2024
Pina