

PROIECT DE MANAGEMENT

PE 4 ANI (2026-2030)

LA

**CENTRUL JUDEȚEAN PENTRU CONSERVAREA ȘI PROMOVAREA
CULTURII TRADIȚIONALE HARGHITA**

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

Colaborarea interinstituțională eficientă dintre instituțiile publice, asociațiile și fundațiile cu profil cultural reprezintă un factor esențial pentru dezvoltarea și dinamizarea vieții culturale la nivel județean.

Pe parcursul anilor Centrul Județean pentru Conservarea și Promovarea Culturii Tradiționale a dezvoltat și consolidat colaborări cu instituții publice, organizații neguvernamentale și grupuri informale care se adresează aceleiași comunități, în vederea îndeplinirii obiectivelor stabilite prin actul de înființare și prin strategia culturală județeană.

În organizarea și desfășurarea programelor culturale, instituția a colaborat cu un număr semnificativ de instituții și organizații culturale din județ și din localitățile limitrofe, fapt care a facilitat implementarea eficientă a activităților și a contribuit la utilizarea optimă a resurselor disponibile. Aceste colaborări au permis realizarea programelor într-un cadru de cooperare instituțională, asigurând coerența și impactul acestora asupra comunității.

Instituția a derulat activități în parteneriat cu instituții de cultură aflate în subordinea Consiliului Județean Harghita și cu alte instituții subordonate Consiliului Județean sau consiliilor locale.

De asemenea, au fost dezvoltate colaborări cu case de cultură, muzee și case memoriale, biblioteci, unități de învățământ, așezăminte culturale sătești, organizații neguvernamentale, instituții științifice, grupuri profesionale și de amatori, organizații bisericești, precum și cu agenți economici, contribuind la diversificarea ofertei culturale și la creșterea gradului de participare a publicului la activitățile desfășurate. În realizarea proiectelor avem colaborarea continuă cu instituții cu atribuții culturale subordonate autorității județene și orășene: Centrul Cultural Județean Harghita, Centrul Cultural și de Arte Lăzarea, Școala Populară de Artă Vámszer Géza, Teatrul Tomcsa Sándor din Odorheiu Secuiesc, Trupa de Dans Udvarhely, Filarmonica din Ținutul Secuiesc, Biblioteca Județeană Kájoni János, Editura Harghita, Teatrul Csiki Játékszín din Miercurea Ciuc, Ansamblul Național Secuiesc Harghita, Muzeul Haáz Rezső, Biblioteca Municipală Odorheiu Secuiesc, Muzeul Molnár István, Școlile Generale din județul Harghita.

În organizarea și desfășurarea programelor culturale au colaborat cu asociațiile și fundațiile din regiunea Odorhei, din județul Harghita, dar nu numai, avem parteneriate și la nivel național și internațional cu case de cultură, muzee, biblioteci, școli, așezăminte culturale sătești, ONG-uri, instituții științifice, grupuri profesionale și de amatori, biserici, societăți

comerciale din județ cum ar fi: Kulturász Közhasznú Egyesület Debrecen, Nemzeti Művelődési Intézet, Consiliul Județean Pesta, Gödöllői Királyi Kastély, Hagyományok Háza, Castelul Festetics, Petőfi Kulturális Ügynökség, Szentendrei Skanzen, Magyar Nemzeti Múzeum din Ungaria, Muzeul de Artă Cluj Napoca, Casa Pedagogică Csutak Vilmos din județul Covasna, Tetrul de păpuși Halvirag, Ansamblul Mureșul, Centrul de Cultură al Județului Covasna, UIET, Asociația „Repülj Madár” Egyesület (Armășeni), Asociația Culturală Kőlik (Satu Mare), Asociația pentru Cozmeni (Cozmeni), Asociația Tradițională Múlt Idők Háza (Odorheiu Secuiesc), Ilyes Emőke IF. (Mugeni), Casa de Cultură Tamási Áron din Lupeni, Casa de Cultură din Cristuru Secuiesc, Centrul de Cultură din Odorheiu Secuiesc, Salina Praid, Biserica romano-catolică din Zetea, Teatrul Tomcsa Sándor, Întreprindere Familiară Boros Hilda, Asociația Szentmiklósi Iskola (Nicoleşti), Asociația Culturală Mereklye (Plăieșii de Jos), Asociația Csíkszentlélekért Egyesület (Bisericani), Bartos Manufaktura, Fundația Kriza János (Căpâlnița), Filarmonia din Vlăhița, Muzeul Haáz Rezső, Asociația Legato, Filarmonica din Ținutul Secuiesc, Udvarhely Néptáncműhely, Asociația Artiștilor Populari Odorhei, Fundația Artera, Asociația Culturală Visus, Biblioteca Orășeană din Odorheiu Secuiesc, Asociația Arany Griff Rend, Asociația Culturală Kaszaj, Grupul de dans populare Rozetta, Casa Dr. P. Boros Fortunát din Zetea, Casa Memorială Márton Áron din Sândominic, și Casa din Satu Mare al Fundației Dévai Szent Ferenc, Asociația Lalas Dream Art, Asociația András, Asociația Villa Galamb-Rák-tava (Porumbenii Mari), .

După cum se vede și în Anexa 1. avem instituții cu care centrul colaborează continuu și instituții cu care realizează proiecte în parteneriat.

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

Județul Harghita, cu sediul instituției în municipiul Odorheiu Secuiesc, este recunoscut la nivel național pentru bogăția și diversitatea ofertei sale culturale și turistice. În acest context, Centrul Județean pentru Conservarea și Promovarea Culturii Tradiționale îndeplinește un rol catalizator în viața culturală locală și județeană. Programele derulate au ca obiectiv principal documentarea, conservarea și promovarea valorilor culturale tradiționale locale și județene, contribuind la consolidarea identității culturale și la creșterea vizibilității acestora.

Tabel 1. Analiza swot(mediu intern, mediu extern)

PUNCTE TARI (STRENGTHS)	PUNCTE SLABE (WEAKNESSES)
<ul style="list-style-type: none"> • Profilul unic al Centrului în peisajul cultural al județului Harghita; • Susținerea financiară asigurată de Consiliul Județean Harghita, care permite buna funcționare a instituției și implementarea programelor cultural-educative și artistice; • Dezvoltarea de parteneriate cu instituții reprezentative la nivel național și internațional pentru organizarea de programe culturale; • Colaborări instituționale pentru realizarea de studii și cercetări în domeniul culturii tradiționale; • Capacitatea de redactare și editare a unei game variate de materiale culturale (cărți, albume, cărți poștale, calendare, volume de studii); • Existența unor baze de date proprii privind fundațiile, instituțiile și asociațiile culturale; • Deschiderea instituției către publicul larg prin publicarea și diseminarea studiilor din domeniul educației permanente, culturii populare și tradițiilor locale și regionale; • Experiența acumulată în peste 15 ani de activitate în domeniul culturii; • Profesionalismul personalului angajat și al colaboratorilor instituției; • Recunoașterea și succesul programelor realizate (Festivalul Siculus, producții de filme documentare etnografice, programe de promovare a meșteșugurilor populare și a motivelor tradiționale în uz modern). 	<ul style="list-style-type: none"> • Lipsa unor spații adecvate pentru valorificarea și prezentarea edițiilor realizate; • Absența unor săli destinate expozițiilor permanente și conferințelor; • Insuficiența spațiilor de depozitare pentru publicații și materiale expoziționale; • Lipsa aparaturii și a echipamentelor tehnice proprii necesare organizării de conferințe și concerte; • Dotări tehnice și tehnologice insuficiente pentru desfășurarea optimă a activităților; • Număr insuficient de posturi raportat la volumul de activitate, inclusiv lipsa unui specialist în IT și marketing cultural; • Lipsa unui sprijin coerent la nivel național pentru activitățile culturale zonale; • Vizibilitate redusă în mass-media națională; • Nivelul scăzut al veniturilor populației, care influențează negativ participarea la evenimente cu acces pe bază de bilete; • Sprijin insuficient din partea Ministerului Culturii pentru instituțiile culturale locale.
OPORTUNITĂȚI (OPPORTUNITIES)	AMENINȚĂRI (THREATS)

<ul style="list-style-type: none"> • Existența și diversitatea tradițiilor culturale și religioase locale, care favorizează organizarea unui număr mare de evenimente; • Posibilitatea atragerii de fonduri externe și sponsorizări; • Valorificarea mai eficientă a potențialului turistic al regiunii și al municipiului Odorheiu Secuiesc; • Consolidarea și extinderea recunoașterii internaționale dobândite; • Armonizarea activităților instituției cu strategia culturală a județului Harghita; • Dezvoltarea cercetării științifice și a studiilor în domeniul culturii și tradițiilor; • Extinderea colaborărilor cu instituții culturale internaționale; • Dezvoltarea și valorificarea arhivei foto; • Modernizarea metodelor și tehnicilor de promovare, atât în mediul fizic, cât și în mediul online; • Perfecționarea profesională a personalului; • Consolidarea dialogului socio-cultural cu membrii comunității; • Organizarea de evenimente culturale adresate tuturor categoriilor sociale și atragerea publicului din alte regiuni ale țării și din străinătate; • Implicarea în proiecte culturale derulate de alte instituții sau ONG-uri. 	<ul style="list-style-type: none"> • Numărul insuficient de posturi alocate, raportat la volumul și diversitatea activităților; • Oferta culturală diversificată și concurența ridicată la nivelul municipiului Odorheiu Secuiesc; • Migrația tinerilor către centre universitare mari și scăderea populației active cultural; • Declinul calității vieții și efectele crizei economice accentuate de pandemie și de război; • Lipsa unor soluții socio-economice pe termen lung, cu impact direct asupra sectorului cultural; • Concurența neloială a unor operatori culturali; • Creșterea competiției pentru fondurile nerambursabile destinate proiectelor culturale; • Modificarea comportamentelor de consum cultural în urma pandemiei; • Scăderea nivelului educațional al tinerilor; • Creșterea izolării sociale și a dependenței de mediul online în rândul tinerilor.
---	---

În contextul actual, misiunea Centrului Județean pentru Conservarea și Promovarea Culturii Tradiționale este aceea de a contribui activ la diversificarea și creșterea calității actului cultural, prin cooperarea permanentă cu autoritățile administrației publice, instituțiile de cultură și învățământ, organizațiile neguvernamentale și societatea civilă, în vederea satisfacerii nevoilor culturale ale comunității și consolidării identității culturale locale.

Propuneri de direcții de acțiune în urma rezultatului din analiza SWOT

1. Consolidarea capacității instituționale și a resurselor interne.

- Demararea demersurilor pentru îmbunătățirea infrastructurii instituționale, prin identificarea și amenajarea unor spații adecvate pentru expoziții permanente, conferințe și depozitarea materialelor culturale;
- Modernizarea dotărilor tehnice și tehnologice necesare desfășurării activităților culturale (echipamente audio-video, IT, aparatură de prezentare);
- Susținerea extinderii organigramei instituției, în conformitate cu volumul de activitate, prin atragerea de personal calificat, în special în domeniile IT, comunicare și marketing cultural;
- Investiția continuă în formarea profesională a personalului, în vederea adaptării la noile cerințe și tendințe din domeniul cultural.

2. Diversificarea și creșterea calității programelor culturale

- Dezvoltarea de programe culturale inovatoare care să valorifice patrimoniul cultural tradițional în forme contemporane de exprimare;
- Extinderea ofertei culturale adresate tinerilor și copiilor, cu accent pe educația culturală și implicarea activă a acestora;
- Consolidarea programelor de succes și dezvoltarea acestora în format itinerant sau digital, pentru creșterea accesibilității;
- Integrarea cercetării științifice și a documentării culturale în structura programelor culturale desfășurate.

3. Creșterea vizibilității și a impactului public al instituției

- Elaborarea și implementarea unei strategii de comunicare și promovare la nivel local, județean și național;
- Intensificarea prezenței instituției în mass-media națională și în mediul online;
- Dezvoltarea și valorificarea platformelor digitale (site web, arhivă foto-video, social media) pentru diseminarea conținutului cultural;
- Promovarea edițiilor și a rezultatelor activităților prin metode moderne de comunicare, adaptate publicului actual.

4. Dezvoltarea și diversificarea parteneriatelor

- Consolidarea colaborărilor existente cu instituții culturale județene, naționale și internaționale;

- Extinderea rețelei de parteneriate cu instituții de învățământ, ONG-uri și organizații din domeniul cultural și turistic;
- Implicarea activă în proiecte culturale comune și în rețele profesionale de profil;
- Stimularea dialogului și a cooperării cu comunitățile locale și grupurile informale.

5. Creșterea capacității de finanțare și sustenabilitate

- Identificarea și accesarea programelor de finanțare nerambursabilă naționale și internaționale;
- Diversificarea surselor de finanțare prin atragerea de sponsorizări și parteneriate cu mediul privat;
- Corelarea planificării financiare cu obiectivele strategice și prioritățile culturale ale județului;
- Dezvoltarea unor proiecte culturale cu potențial de autofinanțare, acolo unde cadrul legal permite.

6. Adaptarea la schimbările mediului socio-cultural

- Monitorizarea constantă a comportamentelor de consum cultural și adaptarea ofertei instituției la noile realități;
- Dezvoltarea de formate culturale hibride (fizic–online) pentru a răspunde nevoilor publicului;
- Implicarea activă a tinerilor în procesul de creare și implementare a programelor culturale;
- Susținerea rolului culturii ca factor de coeziune socială și dezvoltare comunitară.

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

Analizând caietul de obiective, pagina de web, paginile media a instituției reiese, ca toate așezămintele de profil din țară, Centrul Județean pentru Conseravera și Promovarea Culturii Tradiționale Harghita își asumă responsabilități profesionale în :

- păstrarea și îmbogățirea patrimoniul cultural al județului Harghita, prin publicarea edițiilor și prin organizarea proiectelor,
- protejarea și teaurizarea valorilor reprezentative ale creației populare contemporane, constituind bancă de date și valori,
- conservarea și transmitera valorilor morale, artistice și culturale ale comunității locale și naționale,

-revitalizarea și promovarea meseriilor și îndeletnicilor tradiționale și susținerea celor care le practică,

- dezvoltarea schimburilor culturale pe plan județean, național și internațional,

- oferirea serviciilor culturale (concerte, festivaluri, etc.) pentru a crește și a stimula interesul publicului față de obiceiurile, tradițiile și cultura.

Prin aceste măsuri, instituția și-a consolidat vizibilitatea și reputația în comunitate, contribuind la afirmarea Centrului Județean pentru Conservarea și Promovarea Culturii Tradiționale ca actor relevant și credibil în peisajul cultural județean și regional.

Analiza acțiunilor întreprinse pe Facebook (2022–2025)

Pagina oficială: Centrul Județean pentru Conservarea și Promovarea Culturii Tradiționale

Link: www.facebook.com/hagyomanyorzokozpont

În perioada 2022–2025, pagina oficială de Facebook a reprezentat canalul principal de comunicare online al instituției, având rol strategic în promovarea programelor, evenimentelor, publicațiilor și proiectelor culturale. Activitatea pe platformă a contribuit la creșterea vizibilității instituției, fidelizarea publicului și consolidarea imaginii sale în mediul digital.

Tipuri de conținut și acțiuni principale sunt:

1. Promovarea programelor culturale și evenimentelor – festivaluri, expoziții, workshop-uri, concursuri;
2. Diseminarea edițiilor publicate – cărți, albume, calendare și materiale de studii;
3. Documentarea patrimoniului cultural tradițional – articole, fotografii, videoclipuri tematice;
4. Comunicarea parteneriatelor instituționale – proiecte comune și colaborări;
5. Informarea publicului – programe în desfășurare, rezultate și anunțuri;
6. Interacțiunea cu publicul – răspuns la comentarii și mesaje, crearea unui dialog permanent.

Informațiile amănunțite se pot vedea în tabelul despre activitățile pe Facebook la Anexa nr.2.

Activitatea pe Facebook a avut un impact direct asupra imaginii instituției în urma căruia vizibilitate a crescut – numărul de utilizatori unici atinși anual a crescut constant (+89% între 2022 și 2025), interacțiunile publicului au crescut cu peste 80% în perioada analizată, a fost consolidat identitatea instituțională prin mesaje coerente și promovarea valorilor culturale tradiționale, a fost atras un public divers – inclusiv tineri și utilizatori activi online și a fost stimulată interacțiunea cu publicul – creșterea colaborărilor cu instituții culturale și media.

Concluzii și recomandări:

- Facebook s-a dovedit un instrument eficient de promovare și comunicare, contribuind la creșterea vizibilității și la fidelizarea publicului;
- Este recomandată continuarea diversificării conținutului (video, live streaming, infografice) și monitorizarea constantă a indicatorilor de performanță;
- Intensificarea promovării prin parteneriate media și colaborări internaționale va consolida și mai mult imaginea instituției;
- Implementarea unor campanii tematice și concursuri online poate crește reach-ul și engagement-ul în rândul tinerilor.

Analiza acțiunilor întreprinse pe Instagram (2022–2025)

Pagina oficială: Centrul Județean pentru Conservarea și Promovarea Culturii Tradiționale

Link: www.instagram.com/hagyomanyorzesiforraskozpont

În perioada 2022–2025, Instagram a devenit un canal strategic pentru promovarea activităților culturale ale instituției, în special către un public tânăr, activ în mediul digital. Pagina a fost utilizată pentru diseminarea rapidă a informațiilor, vizualizarea evenimentelor în timp real și prezentarea vizuală a patrimoniului cultural tradițional.

Activitatea pe Instagram a sprijinit creșterea vizibilității, interacțiunii cu publicul și consolidarea imaginii instituției ca actor relevant în domeniul culturii tradiționale.

Tipuri de conținut și acțiuni principale

1. Promovarea evenimentelor și programelor culturale – festivaluri, expoziții, concerte, ateliere și workshopuri;
2. Materiale vizuale – fotografii și videoclipuri de înaltă calitate ale evenimentelor și tradițiilor locale;
3. Stories și Reels – conținut interactiv pentru a crește implicarea publicului și a genera feedback rapid;
4. Promovarea publicațiilor – cărți, albume, volume de studii și materiale promoționale;
5. Comunicarea parteneriatelor și colaborărilor – postări dedicate proiectelor comune și colaborărilor instituționale;
6. Interacțiunea cu publicul – răspuns la comentarii și mesaje, menținerea unui dialog constant.

Informațiile amănunțite se pot vedea în tabelul indicatorilor de performanță a canalului Instagram la Anexa nr.2.

În uram impactului comunicării online se vede o creștere constantă a numărului de followers (+144% între 2022 și 2025), indicând un interes tot mai mare al publicului tânăr, engagement-ul mediu per post a crescut semnificativ, demonstrând implicarea activă a urmăritorilor,

stories și Reels au reprezentat un instrument eficient de promovare a evenimentelor și interacțiune imediată cu publicul, conținutul vizual diversificat a contribuit la consolidarea imaginii instituției și la recunoașterea valorilor culturale tradiționale, promovarea valorilor culturii tradiționale într-un format modern și interactiv.

Concluzii și recomandări:

- Instagram s-a dovedit un canal strategic pentru publicul tânăr și activ digital;
- Este recomandată continuarea diversificării conținutului prin Reels și Stories tematice;
- Intensificarea colaborărilor cu influenceri locali sau culturali poate crește reach-ul și engagement-ul;
- Monitorizarea constantă a indicatorilor și adaptarea conținutului la tendințele sociale este esențială pentru menținerea relevanței paginii.

Analiza acțiunilor întreprinse pe YouTube (2022–2025)

Canal oficial: Centrul Județean pentru Conservarea și Promovarea Culturii Tradiționale

Link: [YouTube](#)

Canalul de YouTube a reprezentat un canal strategic pentru promovarea vizuală a culturii tradiționale, festivalurilor, expozițiilor și activităților educaționale. În perioada 2022–2025, YouTube a permis diseminarea materialelor video cu caracter educativ și cultural către un public mai larg, inclusiv internațional, oferind posibilitatea de a urmări evenimentele și proiectele instituției în format digital.

Tipuri de conținut și acțiuni principale:

1. Videoclipuri de evenimente culturale – festivaluri, expoziții, concerte și ateliere;
2. Documentare și materiale educative – despre tradiții, meșteșuguri și patrimoniul județean;
3. Promovarea proiectelor și publicațiilor instituției – lansări de cărți, volume de studii și materiale promoționale;
4. Tutoriale și prezentări vizuale – activități pentru tineri și copii;
5. Interacțiuni cu publicul – comentarii, like-uri, share-uri, abonări la canal.

Informațiile amănunțite se pot vedea în tabelul indicatoriilor de performanță a canalului YouTube la Anexa nr.2.

Evoluția comunicării online a contribuit la număr crescut de abonați (+200% între 2022 și 2025), indicând un interes susținut pentru conținutul video, la vizualizări totale în creștere pe măsură ce frecvența și diversitatea videoclipurilor au crescut, la engagement-ul mediu per videoclip a crescut semnificativ, arătând implicarea activă a publicului. Canalul a permis acces internațional la activitățile culturale, contribuind la promovarea patrimoniului județean.

Concluzii și recomandări:

- YouTube s-a dovedit un canal strategic pentru promovarea vizuală și educativă;
- Este recomandată creșterea frecvenței publicării și diversificarea formatelor (documentare, interviuri, tutoriale);
- Implementarea campaniilor video tematice și colaborarea cu influenceri culturali poate crește reach-ul;
- Monitorizarea constantă a indicatorilor și adaptarea conținutului la comportamentele de consum video sunt esențiale pentru menținerea relevanței.

Analiza paginii web a instituției

Pagina oficială: www.hagyomanyorzesiforraskozpont.ro

Pagina web a Centrului Județean pentru Conservarea și Promovarea Culturii Tradiționale reprezintă principalul canal de comunicare oficial și documentare online, fiind accesibilă publicului larg, partenerilor instituționali și mediului academic. Site-ul are rol strategic în promovarea activităților, evenimentelor și publicațiilor instituției, precum și în documentarea patrimoniului cultural tradițional din județul Harghita.

Pagina web are ca obiective principale:

- Informarea publicului despre programele culturale și proiectele în desfășurare;
- Promovarea patrimoniului cultural județean și a valorilor tradiționale;
- Facilitatea accesului la edițiile publicate și resursele instituției;

Consolidarea imaginii instituției ca actor cultural și educativ de referință.

Tipuri de conținut și funcționalități

1. Secțiuni informative: Despre instituție, misiune, obiective, echipă;
2. Evenimente și programe: Calendar cultural, descrierea proiectelor, festivalurilor, expozițiilor și atelierelor;
3. Publicații și resurse: Cărți, albume, calendare, volume de studii;
4. Galerie media: Fotografii și materiale video din evenimente și proiecte;
5. Parteneriate și colaborări: Liste de instituții partenere, proiecte comune;
6. Contact și interacțiune: Formular de contact, date de contact, newsletter;
7. Legături către rețelele sociale: Facebook, Instagram, YouTube, pentru integrare cross-platform.

Analiza performanței și a utilizabilității

Puncte tari:

- Design coerent și structurat, cu accent pe identitatea vizuală a instituției;
- Acces rapid la informațiile esențiale despre programe și publicații;

- Integrarea cu rețelele sociale, facilitând promovarea multiplatformă;
- Secțiuni dedicate patrimoniului cultural și educației culturale;
- Vizibilitate constantă pentru publicul țintă și parteneri.

Puncte slabe / aspecte de îmbunătățit:

- Unele secțiuni pot fi actualizate mai frecvent pentru a reflecta programul cultural curent;
- Navigarea pe mobil și optimizarea responsive poate fi îmbunătățită;
- Funcționalități interactive limitate (ex: sondaje, formulare dinamice, comentarii publice);
- Lipsa unor statistici publice despre vizitele site-ului și comportamentul utilizatorilor (analytics mai detaliat).

Recomandări pentru îmbunătățire:

1. Actualizare periodică a conținutului și a calendarului de evenimente;
2. Dezvoltarea secțiunilor interactive: comentarii, sondaje, newsletter, formulare pentru înscriere la evenimente;
3. Optimizare pentru mobil și tabletă pentru o experiență mai bună a utilizatorilor;
4. Integrarea de conținut video și multimedia direct pe site pentru a crește engagement-ul;
5. Monitorizarea indicatorilor de performanță (vizite lunare, durata medie de vizitare, pagini vizitate).

a4. Propuneri pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari

Centrul Județean pentru Conservarea și Promovarea Culturii Tradiționale derulează 20 de programe cultural-educative și artistice care acoperă domenii variate: muzică, arte plastice, istorie, etnografie și meșteșuguri tradiționale. Beneficiarii vizați aparțin tuturor categoriilor de vârstă: copii, tineri, adulți și vârstnici.

Experiența ultimilor ani a evidențiat schimbări importante în modul de consum cultural, în special în perioada pandemiei, când o parte semnificativă a activităților a fost mutată în mediul online (concerte, expoziții, prezentări de carte, concursuri pentru copii). Publicul s-a obișnuit să consume cultura și prin intermediul mediului virtual, ceea ce impune o adaptare permanentă a programelor culturale și o atenție sporită asupra nevoilor și așteptărilor beneficiarilor.

Pentru a asigura relevanța și atractivitatea produsului cultural, este necesară dezvoltarea unui sistem structurat de cunoaștere și monitorizare a beneficiarilor, care să completeze metodele tradiționale deja utilizate de instituție.

Scopul principal este dezvoltarea unui sistem coerent de identificare, analiză și monitorizare a categoriilor de beneficiari, care să permită adaptarea continuă a programelor culturale la nevoile publicului. Obiective specifice sunt: identificarea profilului beneficiarilor actuali și potențiali, înțelegerea modului de consum cultural (online și offline), colectarea constantă de feedback privind programele și evenimentele și creșterea participării fizice la evenimentele culturale. Pe lângă metode tradiționale pentru cunoașterea beneficiarilor, ca discuții directe cu participanții la evenimente, chestionare aplicate în cadrul activităților culturale, sondaje de opinie și interviuri cu grupuri țintă, trebuie folosite și metode digitale și online ca monitorizarea activității pe rețelele sociale (Facebook, Instagram, YouTube), analiza statisticilor de vizualizare și interacțiune, trebuie organizate de sondaje online și formulare de feedback și o comunicare constantă prin mass-media și radio. În afară de cele susmenționate prin cercetări și analiză continuă a participanților la evenimente fizice și online trebuie identificate tendințele de consum cultural, în urma rezultatelor putem să adaptăm programele.

Cunoașterea permanentă a beneficiarilor reprezintă un element esențial pentru succesul și relevanța programelor culturale. Prin combinarea metodelor tradiționale cu instrumente digitale moderne, instituția poate menține o legătură activă și durabilă cu publicul și poate asigura adaptarea continuă a ofertei culturale la cerințele societății actuale.

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

Centrul Județean pentru Conservarea și Promovarea Culturii Tradiționale Harghita (CJCPCT Harghita) își propune dezvoltarea continuă a publicului și consolidarea relației cu beneficiarii prin programe culturale relevante, accesibile și adaptate evoluției societății contemporane. Formarea și fidelizarea publicului reprezintă o misiune fundamentală a instituției.

Beneficiari permanenți ale centrului include parteneri instituționali și profesioniști din domeniul cultural, cu care instituția colaborează constant:

- instituții publice de cultură;
- așezăminte culturale din județ (case de cultură, cămine culturale);
- unități de învățământ și universități;
- consilii locale;
- oameni de cultură, artiști, interpreți și creatori;
- meșteri populari și cercetători în domeniul culturii tradiționale.

După cum se vede în Anexa nr.3. și 4 grupurile de țintă a centrului se pot identifica în patru segmente:

Instituții de cultură- Categorie formată din instituții locale, naționale și internaționale partenere:

- Instituții de cultură subordonate Consiliului Județean Harghita: Centrul Cultural Județean Harghita, Centrul Cultural și de Artă Lăzarea, Școala Populară de Artă Vámszer Géza, Biblioteca Județeană Kájoni János, Editura Harghita
- Instituții de cultură naționale: Visit Harghita/Mureș/Covasna, Centrul Cultural Covasna, Centrul Județean pentru Conservarea și Promovarea Culturii Tradiționale Mureș
- Instituții de cultură internaționale: Nemzeti Művelődési Intézet, Emberi Erőforrások Minisztériuma, Budapesta.

Sistemul de învățământ – categorie formată în principal din formare, educație și cercetare/înovare

- Sistemul de învățământ este format din următoarele: furnizori formare, școli, centre de cercetare și universități
- Centrul de cercetare partener este Asociația Kulturász din Debrecen;
- Universitatea parteneră sunt Universitatea Sapientia, Universitatea Babeș-Bolyai, Universitatea din Debrecen

Societatea civilă – categorie formată din operatori culturali, uniuni profesionale, syndicate, ONG-uri și cluburi civice

- operatori culturali sunt următoarele: Atelierul Bartos Kézműves Műhely, grupuri de teatru amatori

Comunitatea locală – categorie formată din locuitori din municipiul Odorheiu Secuiesc, locuitori din zona Odorhei, locuitori ai județului Harghita, public din afara județului și din diaspora.

b. grupuri țintă care se deosebesc de beneficiarul obișnuit prin: zona de domiciliu (din Odorheiu Secuiesc, din zona Odorheiu Secuiesc, din județ și din afara județului), vârstă, statut socio-economic, nivel de educație.

Beneficiarii pe termen scurt sunt participanții ocazionali la un eveniment sau altul. Cei pe termen lung se confundă cu aceia permanenți, interesați de evoluția și performanțele unuia sau altuia dintre domeniile culturale. De aceea, una dintre misiunile fundamentale ale unei instituții de cultură este aceea de formare permanentă a propriului public.

Strategia pe termen scurt:

- diversificarea activităților cu organizarea programelor de calitate care atrag și alte categorii de beneficiar
- promovarea mai accentuată a imaginii instituției atât la nivel local cât și la nivel național și internațional
- dezvoltarea parteneriatelor educaționale cu atragerea mai muți parteneri din instituțiile de învățământ la toate nivelele, prin realizarea unor proiecte educaționale în timpul anului școlar și implicarea studenților în activități de cercetare;
- colaborarea mult mai strânsă cu casele muzeale și cu asociațiile culturale din județ
- promovarea evenimentelor organizate pe plan național și internațional
- fidelizarea publicului existent;

Strategii pe termen lung:

- consolidarea imaginii instituției la nivel național și internațional;
- dezvoltarea unei strategii de marketing cultural care să promoveze edițiile și programele culturale ale instituției;
- extinderea rețelei de parteneriate;
- organizarea de evenimente culturale de anvergură;

Pe termen mediu și lung având în vedere și evoluția rapidă a societății, Centrul trebuie să atragă și să responsabilizeze creatorii de valori culturale (tradiționale și moderne) care pot promova la nivel de performanță specificitatea artistică a județului în peisajul național și internațional contemporan.

Atragerea altor categorii de beneficiari

Pentru atragerea unor noi categorii de beneficiari trebuie organizate acțiuni de promovare în medii sociale noi.

Ne propunem în continuare obiectivele unui marketing interactiv, prin fidelizarea publicului activ și câștigarea de noi beneficiari la programele culturale, îmbunătățirea permanentă a imaginii, adaptarea și anticiparea printr-o bună cunoaștere a consumatorului de cultură și a nevoilor acestuia.

Noi categorii de beneficiari:

- persoane cu dizabilități
- categorii sociale defavorizate
- romi

Prin dezvoltarea unui sistem coerent de cunoaștere și extindere a publicului, CJCPCT Harghita își consolidează rolul de instituție culturală relevantă, activă și adaptată realităților

contemporane, contribuind la promovarea patrimoniului cultural tradițional la nivel local, național și internațional.

a.6.Profilul beneficiarului actual

În perioada analizată, pe baza caietului de sarcini, situația beneficiarilor activităților organizate de Centrul Județean pentru Conseravera și Promovarea Culturii Tradiționale prezintă o tendință crescătoare. Structura publicului se menține, la evenimentele culturale participând persoane de toate vârstele.

Analizarea datelor beneficiarilor participanți pe program și evenimente se află în Anexa nr. 5. Din analiza acestor tabele rezultă profilul beneficiarului actual: copii, tinerii și adulți din categoria publicului amator, spectacole,concerte, concursuri, ateliere meșteșugărești pentru acest grup țintă numeros. Iar din publicul profesionist putem enumea grupurile de dans popular profesioniste, artiști din incinta muzicii clasice, artiști populari, operatori culturali, din sistemul de învățământ profesori și cercetători universitari.

Pe termen scurt este necesar menținerea tuturor categoriilor de participanți în sfera actului educațional, diversificarea structurii activității astfel încât și categoriile slab reprezentate în structura spectatorilor actuali să fie atrași la diverse activități cultural-educative și artistice.

Pe termen lung, beneficiarii țintă ai programelor cultural-educative și artistice trebuie să corespundă structurii socio-profesionale a populației din localitate, având în vedere transformările care au avut loc în ultimii ani în evoluția economico-socială a localității și faptul ca o mare parte din populația activă este plecată în afara granițelor.

Elevii din școli și licee pot fi menținuți ca participanți la activități cultural- educative pe tema tradițiilor prin care elevii au posibilitatea de a cunoaște meșteșuguri populare, muzică și dans popular autentică din zonă, prin programe de parteneriat cu instituțiile de învățământ, care să cuprindă acțiuni concrete de satisfacere a cerințelor de educatie a acestora.

Tinerii cu vârsta cuprinsă între 19-25 ani, reprezintă o țintă a activității, în prezent această categorie înregistrând o creștere în structura beneficiarilor activități noastre. De aceea în anul 2023, după cum se vede și în tabelul am dedicat mai multe programe speciale pentru această generație.

Adulții-persoane cuprinse între 25-60 de ani sunt o categorie de beneficiari care participă constant la activitățile instituției. Pentru perioada următoare ne propunem ca adulții activi să constituie un suport stabil pentru activitățile cultural-educative și artistice organizate.

a.7. utilizarea spațiilor instituției (cele destinate publicului: de primire, de prezentare, de producție, administrative, alte spații folosite de instituție);

CJCPCT Harghita își desfășoară activitatea principală în imobilul situat în municipiul Odorheiu Secuiesc, str. 1 Decembrie nr. 9, etaj 3, județul Harghita, aflată în administrare, care reprezintă baza materială pentru implementarea programelor culturale, administrative și de cercetare.

Spațiul este compus din 10 încăperi, dintre care:

a. *Spații administrative:* 4 birouri funcționale dotate cu echipamente de birotică: 3 calculatoare, 9 laptopuri, 3 imprimante, 2 aparate multifuncționale, 1 aparat foto, 1 televizor. Aceste spații sunt utilizate pentru coordonarea programelor culturale, activități administrative, cercetare și comunicare.

b. *Spații pentru activități profesionale și depozitare:* 1 sală de conferințe utilizată pentru: întâlniri de lucru, prezentări, workshopuri și conferințe; 1 spațiu de depozitare pentru cărți; 1 spațiu de arhivă; 1 grup sanitar cu spațiu separat pentru depozitarea materialelor și ustensilelor de curățenie; 1 încăpere destinată punctului termic (centrală proprie). Instituția este conectată la rețeaua de telefonie și internet de mare viteză și dispune de site propriu, facilitând comunicarea și promovarea activităților.

Instituția administrează imobilul situat în localitatea Porumbenii Mari nr. 155, jud. Harghita. Proprietatea cuprinde: teren intravilan: 3.765 mp, casă de locuit: 82,84 mp, șură: 57 mp. În prezent, clădirile se află într-o stare avansată de degradare și necesită reabilitare sau reconstrucție totală. Acest spațiu are un potențial important pentru dezvoltarea activităților culturale și educaționale în mediul rural.

În patrimoniul instituției se află un autoturism Dacia Lodgy utilizat pentru deplasări profesionale. Patrimoniul instituției reprezintă suportul material necesar realizării misiunii CJCPCT Harghita.

a.8. propuneri de îmbunătățiri ale spațiilor: modificări, extinderi, reparații, reabilitări, după caz.

Pentru creșterea eficienței activităților și dezvoltarea programelor culturale, se propun următoarele direcții strategice:

1. Modernizarea dotărilor IT și multimedia, prin achiziționarea unui scanner profesional; achiziționarea unui proiector cu accesorii; dezvoltarea infrastructurii digitale pentru producție

media. Aceste dotări sunt esențiale pentru digitalizare, cercetare și organizarea de evenimente hibride.

2. Reabilitarea imobilului Porumbenii Mari prin reabilitarea sau reconstrucția integrală a clădirilor; transformarea spațiului într-un centru cultural rural / centru de meșteșuguri tradiționale; dezvoltarea de tabere, ateliere și programe educaționale.

3. Îmbunătățirea spațiilor administrative prin modernizarea mobilierului și a spațiilor de lucru; optimizarea spațiilor de depozitare; modernizarea spațiului sanitar, modernizarea mobilierului sălii de conferințe, îmbunătățirea condițiilor de siguranță și protecție.

4. Dezvoltarea infrastructurii pentru activități publice adaptarea sălii de conferințe pentru evenimente culturale; crearea unui spațiu adecvat pentru prezentări și expoziții; dezvoltarea infrastructurii pentru evenimente online și hibride.

Prin implementarea acestor măsuri, CJCPCT Harghita va îmbunătăți condițiile de desfășurare a activităților culturale și va crea premisele dezvoltării instituționale pe termen mediu și lung.

B. Analiza activității instituției și propuneri de îmbunătățire a acestuia

b.1. Analiza programelor și a proiectelor instituției

Centrul Județean pentru Conseravera și Promovarea Culturii Tradiționale inițiază și desfășoară proiecte și programe culturale în domeniul educației permanente, artei spectacolului și al culturii tradiționale.

Considerând necesitatea susținerii colaborării sistematice între rețeaua instituțiilor culturale publice și cea a organizațiilor private, instituții academice și științifice, precum și inițiative public-private care să sprijine inițiativele cultural-creative, ariile de competență ale instituției se adresează deopotrivă sistemului public, cât și privat, independent.

Centrul își armonizează activitatea cu politica culturala a județului Harghita, precum și cu strategia culturală județeană (Strategia culturală a județului Harghita 2021-2030) și națională.

Cele 20 de programe ale Centrului Județean pentru Conservarea și Promovarea Culturii Tradiționale vizează activități artistice și instructiv-educative într-o gamă largă de domenii (muzică, arte plastice, artele spectacolului, istorie, etnografie etc.), precum și activități de transmitere și însușire a meșteșugurilor tradiționale. Unele programe includ mai multe evenimente desfășurate pe parcursul întregului an.

În ultimii ani, programele cu tematică similară au fost reorganizate și integrate în programe mai ample. Astfel, în anul 2025, proiectele „Zilele Ținutului Secuiesc” și „Zilele Județului” (derulate în 2024) au fost incluse în programele „Participare la aniversări și

comemorări” și „Schimbări de valori culturale”. De asemenea, programele „Participare la târguri” și „Prezentări și lansări de carte/ediții” au fost reunite în programul „Editarea materialelor de specialitate, prezentarea și lansarea acestora”.

Dintre programele de mare succes, recunoscute la nivel național și internațional, se remarcă Festivalul Siculus. Este un eveniment de referință dedicat muzicii ușoare, cu o tradiție solidă în descoperirea, susținerea și promovarea tinerelor talente. Festivalul oferă artiștilor aflați la început de drum oportunitatea de a interpreta creații originale pe o scenă profesionistă și de a beneficia de vizibilitate, mentorat și schimb de experiență în cadrul unor activități conexe de formare. De-a lungul timpului, Siculus a devenit un reper cultural important, recunoscut atât la nivel național, cât și internațional, contribuind la dezvoltarea scenei muzicale contemporane și la consolidarea vieții culturale regionale. În cadrul acestui program a fost organizată, în colaborare cu Petőfi Kulturális Ügynökség, tabăra „Hangfogó”. Pe durata a 3–4 zile, tinerii talentați beneficiază de cursuri intensive de muzică ușoară, având oportunitatea de a-și perfecționa cunoștințele muzicale, abilitățile de prezentare și competențele de management artistic.

A fost reluat și programul „Motive populare în uz modern”, la care au participat 19–25 de meșteșugari cu experiență din județul Harghita. În urma muncii creative comune au fost realizate piese de mobilier pictate și dantele croșetate. La fel ca în ultimii patru ani, și în 2025 o comunitate s-a îmbogățit cu aceste creații. Un nou program în rândul proiectelor este ” Program de finanțare nerambursabilă a proiectelor culturale pentru anul 2025, zona Odorhei”, care este o inițiativă destinată sprijinirii activităților și proiectelor culturale locale, cu scopul de a stimula viața culturală și creativă a comunității din zona Odorhei.

Prin acest program sunt susținute financiar, pe bază de selecție, proiecte propuse de organizații neguvernamentale, instituții culturale, grupuri de inițiativă sau alți actori culturali locali. Domeniile vizate pot include artele vizuale, meșteșugurile tradiționale, patrimoniul cultural, literatura, muzica, teatrul, educația culturală și alte forme de expresie artistică și comunitară.

Programul urmărește încurajarea creației artistice și a inițiativelor culturale locale, valorificarea patrimoniului cultural material și imaterial al zonei, implicarea comunității în activități culturale accesibile și relevante, dezvoltarea cooperării între artiști, meșteșugari, organizații și instituții, creșterea vizibilității zonei Odorhei prin evenimente și proiecte culturale de calitate.

Finanțarea nerambursabilă acordată prin program contribuie la realizarea unor proiecte care aduc beneficii culturale și sociale comunității și sprijină dezvoltarea durabilă a sectorului cultural local în anul 2025.

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

Conform Regulamentului de organizare și funcționare aprobat de Consiliul Județean Harghita, Centrul Județean pentru Conservarea și Promovarea Culturii Tradiționale inițiază și derulează proiecte și programe culturale în domeniul educației permanente și al culturii tradiționale. Începând cu anul 2025, în urma actualizării cadrului de funcționare, aria de activitate a instituției s-a extins prin includerea programului „Program de finanțare nerambursabilă a proiectelor culturale pentru anul 2025, zona Odorhei”, destinat sprijinirii inițiativelor și proiectelor culturale locale.

Activitatea Centrului are ca scop furnizarea de produse și servicii culturale publice diverse, menite să răspundă nevoilor culturale ale comunității și să contribuie la creșterea gradului de acces și participare a cetățenilor la viața culturală.

Misiunea asumată de instituție este de a contribui, prin programele sale, la dezvoltarea și consolidarea vieții culturale a județului Harghita, prin colaborarea activă între factorii decizionali din administrația publică, operatorii culturali și actorii domeniilor conexe. Această abordare urmărește crearea unei experiențe culturale coerente și de calitate, care să răspundă nevoilor comunității, să conserve diversitatea culturală și să consolideze coeziunea socială. În acest context, mesajul instituțional este în curs de reformulare, pentru a reflecta mai clar așteptările beneficiarilor și rolul profesional al instituției.

Principalele obiective în realizarea acestui demers este:

- Valorificarea identității culturale și crearea de branduri culturale, prin consolidarea și promovarea patrimoniului cultural material și imaterial al județului Harghita (cultură populară, meșteșuguri, tradiții locale, cultură scrisă) astfel încât aceste elemente să devină repere recunoscute la nivel național și internațional, contribuind la imaginea și atractivitatea regiunii.
- Diversificarea și adaptarea ofertei culturale, prin extinderea și adaptarea programelor și proiectelor culturale pentru a răspunde nevoilor reale ale comunităților locale și regionale, prin inițiative inovatoare care să crească participarea cetățenilor și vitalitatea culturală a județului.
- Dezvoltarea dimensiunii internaționale, prin consolidarea proiectelor deja consacrate și crearea de noi inițiative cu vizibilitate internațională, pentru a integra comunitatea locală într-un circuit cultural mai larg și pentru a facilita schimburi interculturale.

- Sprijinirea tinerelor talente și educația culturală, prin crearea de programe care să stimuleze implicarea tinerilor în arte și meșteșuguri tradiționale, oferind cursuri, tabere, ateliere și mentorat care să contribuie la formarea profesională și la păstrarea tradițiilor.
- Îmbunătățirea comunicării și vizibilității instituționale, prin consolidarea prezenței online și offline prin strategii coerente de promovare (website actualizat, pagini active de social media, colaborări media), asigurând informarea eficientă a publicului și creșterea participării la evenimente.
- Creșterea impactului social și comunitar, prin dezvoltarea de programe care să stimuleze coeziunea socială, implicarea comunității și valorizarea participării cetățenilor, astfel încât cultura să devină un factor de integrare și identitate locală.

b.3.Concluzii

-Reformularea mesajului

Centrul Județean pentru Conservarea și Promovarea Culturii Tradiționale Harghita, conform cadrului legal în vigoare, se definește ca o instituție cu multiple funcțiuni și impact semnificativ asupra vieții culturale județene. Misiunea sa este afirmarea, conservarea, transmiterea și promovarea valorilor de patrimoniu, precum și susținerea și dezvoltarea valorilor culturale, tradiționale și artistice la nivel local și național. Cultura este văzută ca expresia identității – individuale, de grup, regionale și naționale – contribuind la coeziunea societății și la dezvoltarea personalității umane.

- Principalele direcții pentru îndeplinirea misiunii

Activitatea Centrului este armonizată cu politica culturală a județului Harghita și cu strategiile culturale județene și naționale. Proiectele și programele instituției urmăresc realizarea obiectivelor generale și specifice prevăzute de legislația în vigoare, organizate pe patru direcții strategice:

1. Dezvoltare - Extinderea și diversificarea ofertei culturale prin proiecte și programe inovatoare, care să răspundă nevoilor comunităților și să stimuleze participarea activă a cetățenilor la viața culturală.
2. Profesionalism - Asigurarea unui nivel ridicat al performanței instituționale prin perfecționarea continuă a personalului și managementului instituției, promovând bune practici în organizarea și derularea activităților culturale.

3. Reconstrucție și infrastructură - Implementarea lucrărilor de întreținere și reamenajare a spațiilor instituționale, modernizarea infrastructurii existente și dotarea adecvată a sediului pentru desfășurarea activităților culturale.

4. Imagine și promovare - Creșterea vizibilității instituției și integrarea activă în viața culturală județeană, națională și internațională prin promovarea proiectelor și evenimentelor prin canale online și mass-media; dezvoltarea cercetării în domeniul culturii, inclusiv colaborări cu Asociația Kulturasz din Debrecen și Skanzen din Szentendre; susținerea cercetării etnografice și istorice; promovarea și organizarea de evenimente culturale moderne (festivaluri, expoziții tematice și fotografice, activități în spații externe).

Prin implementarea coerentă a acestor direcții, Centrul și-a adaptat activitatea profesională la politicile culturale naționale și locale, consolidându-și rolul de instituție centrală în dezvoltarea și promovarea culturii tradiționale și contemporane a județului Harghita.

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

Centrul Județean Pentru Conservarea și Promovarea Culturii Tradiționale Harghita se organizează și funcționează în conformitate cu prevederile prezentului Regulament de organizare și funcționare, aprobat prin hotărârea nr. 32/2025 al Consiliului Județean Harghita, denumit în continuare Regulament. Regulamentul a fost elaborat pe baza următoarelor acte normative:

- Ordonanța nr. 21/ 2007 privind instituțiile și companiile de spectacole sau concerte, precum și desfășurarea activității de impresariat artistic, aprobată prin Legea nr. 353/ 2007;

- Ordinul Ministerului Culturii și Cu

ltelor și Patrimoniului Național nr. 2323/2009 privind aprobarea regulamentului de organizare și funcționare a registrului artelor, spectacolului pentru aprobarea regulamentelor-cadru de organizare și funcționare a așezămintelor culturale;

- O.U.G. nr. 118/ 2006 privind înființarea, organizarea și desfășurarea activității așezămintelor culturale;

- Ordinul Ministrului Culturii și Cultelor nr. 2883/2003 pentru aprobarea Normelor metodologice privind desfășurarea activităților specifice așezămintelor culturale;

- Ordinul Ministrului Culturii și Cultelor nr. 2193/2004, privind aprobarea regulamentelor-cadru de organizare și funcționare a așezămintelor culturale, cu modificările și completările ulterioare.

Principalele documente normative interne care reglementează funcționarea și organizarea instituției sunt Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF), Regulamentul de Ordine Interioara (ROI) , Organigrama și Statul de funcții.

Aceste reglementări acoperă următoarele domenii:

- Scopul și obiectul de activitate;
- Principiile, atribuțiile și activitățile specifice ale centrului
- Structura organizatorică;
- Patrimoniul;
- Personalul și conducerea instituției;
- Bugetul de venituri și cheltuieli;
- Drepturile și obligațiile angajaților;
- Timpul de lucru, timpul de odihnă, concedii;
- Securitatea și sănătatea în muncă, protecția muncii;
- Salarizare;
- Răspunderea disciplinară

Structura organizatorică, numărul de personal și bugetul se aprobă prin hotărârea Consiliului Județean Harghita, la cererea instituției în raport cu obligațiile sau cu programele stabilite, astfel încât să se asigure îndeplinirea în mod corespunzător a scopului și a atribuțiilor specifice.

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

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

Activitățile specifice ale Centrului se realizează prin următoarele compartimente și posturi:

Compartiment de promovarea culturii - programe culturale: 1 post de inspector de specialitate cu studii superioare, 1 posturi de referent cu studii medii.

Compartiment de știință și cercetare: 2 posturi de consilier cu studii superioare,

Compartiment de programe și proiecte culturale: 2 posturi de inspector de specialitate cu studii superioare

Compartimentul economic, administrativ și tehnic: 1 post revizor contabil, 2 posturi de inspector de specialitate și 1 post de îngrijitor.

Compartimentul de conducere: 1 post de manager.

În perioada 2026–2030, propunem consolidarea structurii instituționale prin crearea a două noi posturi:

Specialist IT și promovare digitală, în cadrul compartimentului administrativ, pentru a răspunde cerințelor lumii moderne, tot mai axată pe tehnologie. Acest post va asigura gestionarea și promovarea programelor și evenimentelor instituției pe canale digitale și platforme online, sporind vizibilitatea și accesibilitatea acestora.

Specialist în arta spectacolului, în cadrul compartimentului organizatoric, pentru a sprijini producția și desfășurarea de spectacole și evenimente culturale. Având în vedere rolul central al instituției în organizarea de spectacole, prezența unui specialist dedicat va crește calitatea artistică și eficiența proiectelor.

Aceste măsuri vor contribui la modernizarea instituției, la creșterea impactului cultural și la adaptarea activităților sale la cerințele și așteptările publicului contemporan.

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

Documentele fundamentale care reglementează funcționarea oricărei organizații sunt organigrama, care definește structurile interne, și Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF), care stabilește modul de interacțiune între aceste structuri pentru realizarea obiectului de activitate al instituției. Acestea trebuie să fie concepute și actualizate astfel încât să sprijine dezvoltarea unei culturi organizaționale eficiente și să faciliteze atingerea obiectivelor instituționale.

În acest context, se recomandă ca Consiliul administrativ al Centrului să efectueze periodic revizuirea și actualizarea fișelor posturilor pentru fiecare angajat, în conformitate cu atribuțiile curente și noile responsabilități, evaluarea și actualizarea SCIM-ului (Sistemul de Control Intern Managerial) și a procedurilor operaționale, cu elaborarea de noi proceduri atunci când este necesar, asigurarea unui cadru de organizare internă bine reglementat, funcțional și flexibil, capabil să răspundă eficient nevoilor instituției.

Propuneri concrete pentru perioada managerială 2026–2030:

➤ În cadrul Regulamentului de Organizare și Funcționare (ROF) al Centrului există două compartimente care desfășoară activități similare: I. Compartiment de promovarea culturii – programe culturale și III. Compartiment de programe și proiecte culturale.

Având în vedere suprapunerea atribuțiilor, precum și necesitatea creșterii eficienței organizaționale, se propune fuzionarea acestor două compartimente în cadrul Planului de management 2026–2030. Unificarea va permite o planificare mai coerentă a activităților, o distribuire mai eficientă a sarcinilor și o coordonare mai bună a resurselor umane și financiare. Totodată, experiența anului 2025 a demonstrat că implementarea programului „Program de finanțare nerambursabilă a proiectelor culturale pentru anul 2025, zona Odorhei” a generat responsabilități suplimentare, care pot fi gestionate mai eficient într-o structură organizatorică integrată. Structura actuală și denumirea posturilor nu se modifică, atribuțiile rămân aceleași, fiind însă organizate în cadrul unui singur compartiment.

Denumire propusă pentru compartimentul fuzionat: Compartiment programe, proiecte și promovare culturală.

➤ Modificarea și clarificarea sarcinilor, cu adaptarea responsabilităților angajaților pentru realizarea programelor la standarde înalte de calitate și profesionalism. Se constată că majoritatea specialiștilor, cu excepția referentului foto-video, dețin studii superioare și experiență relevantă în domeniu.

➤ Responsabilizarea programelor, cu stabilirea a câte doi responsabili pentru fiecare program, cu grad ridicat de profesionalism, pentru a asigura implementarea eficientă și succesul proiectelor.

➤ Actualizarea fișelor posturilor cu revizuirea continuă a fișelor de post pentru a reflecta modificările, completările și noile atribuții apărute în cadrul instituției.

➤ Evaluarea performanțelor profesionale cu realizarea anuală a rapoartelor de evaluare, pentru monitorizarea rezultatelor și identificarea domeniilor de îmbunătățire.

➤ Perfecționare profesională și promovare internă cu oferirea tuturor angajaților a oportunității de a participa la cursuri de formare și perfecționare, urmând ca promovarea în trepte superioare în statul de funcții să fie corelată cu performanțele individuale.

➤ Îmbunătățirea comunicării interne și externe cu reorganizarea procedurilor de comunicare internă și externă;

➤ Desemnarea persoanelor responsabile pentru comunicare și relația cu publicul cu asigurarea unei coordonări eficiente între compartimente pentru transmiterea clară și rapidă a informațiilor.

- Dezvoltarea procedurilor operaționale cu actualizarea continuă și extinderea procedurilor pentru toate activitățile specifice ale instituției, pentru a asigura consistență, eficiență și respectarea standardelor de calitate.
- Implementarea unui program anual de feedback și coaching pentru angajați, care să încurajeze inovația, creativitatea și asumarea responsabilității;

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

Instituția și-a început activitatea cu un număr de 18 posturi, funcționarea fiind asigurată de personal de conducere, personal de specialitate și personal auxiliar, organizat pe compartimente. Între 2007 și 31 decembrie 2009, instituția funcționa cu doar 14 posturi ocupate, deși structura organizatorică era bine definită la înființare.

În 2010 organigrama a fost modificată, fiind desființate 6 posturi (dintre care 4 neocupate), reducându-se personalul de conducere și eliminându-se postul de director adjunct. În aceeași perioadă, a fost desființat postul de șofer. Ulterior, în 2015 a fost desființat postul de administrator, care a fost reînființat în 2019.

În 2024, un post de secretar artistic a fost desființat, iar atribuțiile acestuia au fost redistribuite între ceilalți angajați, generând o creștere a volumului de muncă și a responsabilităților acestora. Propuneri pentru perioada 2026–2030:

Dezvoltarea compartimentului economic-administrativ și tehnic prin crearea unui post de specialist IT și mediatizare, având studii superioare și competențe în promovarea digitală. Este necesară **reînființarea postului de secretar artistic**, pentru a asigura coordonarea eficientă a activităților artistice și administrative ale instituției și pentru a sprijini implementarea programelor culturale la standarde ridicate. În prezent, instituția nu deține personal calificat în acest domeniu, iar un astfel de specialist va sprijini promovarea programelor și proiectelor pe canale digitale și online.

Motivarea și dezvoltarea personalului prin modificarea sarcinilor angajaților pentru realizarea de programe culturale de calitate superioară, cu exigență profesională, prin asigurarea oportunităților de formare și perfecționare profesională pentru toți angajații, corelată cu promovarea în trepte superioare în statul de funcții în funcție de performanțele individuale ei prin valorificarea la maximum a experienței și competențelor existente, majoritatea angajaților de specialitate având studii superioare și experiență de câțiva ani în domeniu (cu excepția referentului foto-video).

Îmbunătățirea utilizării resurselor umane, prin redistribuirea responsabilităților în mod echilibrat pentru a preveni supraîncărcarea angajaților, prin introducerea unor mecanisme de recunoaștere și recompensare a contribuției individuale și a implicării în proiecte strategice.

Aceste măsuri vizează optimizarea structurii organizaționale, creșterea eficienței și profesionalismului instituției și consolidarea capacității de implementare a proiectelor culturale de impact, adaptate la cerințele și standardele contemporane.

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

Patrimoniul instituțional reprezintă suportul material esențial al Centrului Județean pentru Conservarea și Promovarea Culturii Tradiționale Harghita, asigurând cadrul necesar desfășurării misiunii sale. Instituția deține în administrare imobilul situat în municipiul Odorheiu Secuiesc, Str. 1 Decembrie nr. 9, etaj 3, județul Harghita. Spațiul cuprinde: 10 încăperi, dintre care 4 birouri dotate corespunzător cu aparatură de birotică și conexiune de internet de mare viteză; o sală de conferințe, utilizabilă pentru expoziții, lansări de carte, conferințe, proiecții de filme documentare și ateliere de meșteșuguri populare; spații auxiliare pentru arhivă, igienizare și centrala termică.

Instituția deține un autoturism Dacia Lodgy de 7 persoane, utilizat atât pentru transportul personalului, cât și pentru transportul materialelor necesare desfășurării programelor culturale. Autoturismul este configurabil pentru maximizarea spațiului de încărcare.

Dotările tehnice existente includ: Aparat de scanare, imprimantă și xerox; Obiectiv foto pentru documentarea activităților; Site propriu (www.hagyomany.ro) și pagini de social media (Facebook, Instagram), care promovează imaginea instituției și a programelor organizate.

De asemenea, Centrul administrează imobilul din Porumbenii Mari, nr. 155, județul Harghita, care, după renovare, poate găzdui multiple activități culturale.

Puncte forte ale patrimoniului și spațiilor instituției:

- Birouri funcționale și dotări de birotică moderne, cu conexiune la internet de mare viteză;
- Aparatură de bază pentru documentare (scanner, imprimantă, obiectiv foto);
- Prezență online activă, care susține promovarea programelor și vizibilitatea instituției;
- Sala de conferințe, adecvată pentru grupuri restrânse și activități culturale diverse;
- Imobilul din Porumbenii Mari, cu potențial de extindere a activităților culturale;
- Autoturism Dacia Lodgy flexibil, util atât pentru transport persoane, cât și pentru logistică expozițională.

Puncte slabe și nevoi de îmbunătățire:

- Lipsa unui spațiu adecvat pentru organizarea de expoziții, lansări de carte și conferințe mai mari;
- Spațiu insuficient pentru depozitarea cărților și a materialelor culturale;
- Echippinge IT și multimedia insuficient moderne (calculatoare/laptopuri, imprimante, aparate foto/video profesionale);
- Sistemul de iluminat al sălii de conferințe este uzat și depășit tehnologic;
- Necesitatea reînnoirii spațiilor de igienizare și a centralei termice și a sistemelor de climatizare.

Propuneri de îmbunătățire și investiții:

- Reabilitarea sălii de conferințe;
- Modernizarea mobilierului și rețelei de iluminat pentru expoziții și activități culturale;
- Înlocuirea sistemului uzat pentru a preveni riscuri de scurtcircuit sau incendiu și pentru a asigura vizualizarea optimă a exponatelor.
- Modernizarea echipamentelor IT și multimedia:
- Înlocuirea calculatoarelor, imprimantelor și scannerelor învechite; Achiziția de aparate foto și video profesionale pentru documentarea activităților culturale și realizarea de materiale multimedia.
- Reînnoirea spațiului de igienizare și a mobilierului aferent;
- Modernizarea centralei termice și a sistemelor de climatizare pentru asigurarea unui mediu optim de lucru.
- Extinderea și adaptarea spațiilor:
- Identificarea și amenajarea unor spații suplimentare pentru expoziții și evenimente culturale cu participare mai mare;
- Organizarea spațiilor de depozitare pentru colecții și materiale de lucru.

Implementarea acestor măsuri va crește semnificativ capacitatea instituțională, va asigura desfășurarea în condiții optime a activităților culturale și va contribui la diversificarea programelor, la creșterea vizibilității și la îmbunătățirea serviciilor oferite comunității.

c.5. Viziunea proprie asupra utilizării delegării, ca modalitate legală de asigurare a continuității procesului managerial

Regulamentul de Organizare și Funcționare a Centrului în articolul 13 stabilește atribuțiile managerului. Este menționat în Alin. (7) ” În absența managerului, Centrului este condus de

către o persoană din cadrul instituției, desemnată de acesta prin decizie scrisă..”, deci se stabilește că în absența managerului este condus de o persoană din cadrul instituției, desemnată de manager prin decizie scrisă.

Prin articolul 14. din ROF este precizat că activitatea managerului este sprijinită de Consiliul Administrativ – cu rol deliberative și de Consiliul Artistic și Științific– cu rol consultativ.

Conform articolului 16 din ROF în ” *Activitatea managerului Centrului în domeniul economico-financiar este sprijinită de un specialist în domeniu (contabil șef, director adjunct, economist, inspector de specialitate, etc.) angajat potrivit legii, fiind subordonat managerului”* În absența revizorului contabil, însărcinat în domeniul financiar-contabil toate atribuțiile sale se exercită de persoana desemnată de acesta, cu avizul managerului.

Totodată în cazul operațiunilor financiare prin Trezorerie, este numită prin decizie o persoană care poate semna ordinele de plată în lipsa managerului ca ordonator terțiar de credit.

Planul managerial pentru perioada 2026–2030 va include o analiză detaliată a procedurilor de delegare a responsabilităților, acestea urmând să fie revizuite și actualizate în vederea creșterii eficienței organizaționale și a transparenței decizionale.

Pentru noua perioadă de management se vor avea în vedere următoarele direcții principale:

- După numirea noului manager, se va constitui un nou Consiliu de Administrație, al cărui președinte, conform Regulamentului de Organizare și Funcționare, va fi managerul instituției.
- Se va stabili un calendar clar și predictibil al ședințelor Consiliului de Administrație și a Consiliul Artistic și Științific (ședințe lunare și evaluări trimestriale), pentru a asigura continuitatea procesului decizional și monitorizarea permanentă a activității instituției.
- Consiliul de Administrație, coordonat de manager, va avea responsabilitatea de a implica întregul personal al instituției — nu doar membrii Consiliului — în procesul de dezvoltare instituțională, în special în: identificarea oportunităților de finanțare; atragerea de fonduri și dezvoltarea parteneriatelor; realizarea unui lobby instituțional eficient pentru investiții și modernizarea dotărilor tehnice; consolidarea capacității instituției de a implementa proiecte și programe culturale de impact.

Prin aceste măsuri se urmărește creșterea capacității instituției de a dezvolta proiecte culturale sustenabile și relevante, contribuind la dezvoltarea culturală a regiunii Odorhei și a județului Harghita.

D. Analiza situației economico-financiare a instituției

d.1. Analiza datelor de buget

d.1.1. bugetul de venituri

Analizând datele de bugetul de venituri din Anexa nr 6. se observă o creștere importantă a bugetului de venituri realizat în anul 2024 față de anul 2023 cu valoarea de 149.298 lei în valoare absolută , exprimat în procente de 8,46%, Tot așa o creștere a venitului realizat se observă și pentru anul următor, astfel: în anul 2025 față de anul 2024 cu valoarea de 282.680 lei în valoare absolută , exprimat în procente de 14,78. Se evidențiază faptul că, în anul 2025, în bugetul destinat programelor este inclus și Programul de finanțare nerambursabilă a proiectelor culturale pentru anul 2025 – zona Odorhei, în valoare de 380.000 lei. Instituția prezintă stabilitate bugetară ridicată, cu o planificare realistă și o creștere constantă a veniturilor totale, susținută în principal de subvenții.

Cu toate acestea, analiza evidențiază scăderea continuă a veniturilor proprii, în special a celor din activitatea de bază, ceea ce indică necesitatea intensificării activităților de promovare, lansare pe piață și comercializare a produselor și serviciilor instituției.

d.1.2. bugetul de cheltuieli

Din caietul de obiective avem tabelul în Anexa nr.6. care cuprinde elementele de cheltuieli ale instituției pe ultimii trei ani.

În ceea ce privește bugetul de cheltuieli se observă o creștere importantă de 75,48 % în anul 2024 față de anul 2023, respectiv în anul 2025 o creștere de 15,05% față de anul 2024.

Cheltuielile pentru proiectele culturale au avut o dinamică importantă. În timp ce în anul 2023 cheltuielile pe proiecte realizate erau în sumă de 737.221 lei, această valoare a crescut cu 3,33% în anul 2024 la 761.745 lei. Cheltuielile cresc constant ($\approx +28\%$ în 3 ani). Gradul de execuție este stabil ($\sim 96\%$). Instituția menține disciplină financiară bună și control asupra execuției bugetare.

Cheltuieli cu bunuri și servicii este execuție constantă ($\sim 92\%$). Domeniu cu flexibilitate și capacitate de ajustare bugetară. Scădere în 2025 se datorează optimizării și prudenței financiare. Cheltuielile pe proiecte ne arată o execuție ridicată ($\approx 93-95\%$), o scădere în 2025 explicabilă prin restructurarea bugetului, includerea programului nerambursabil de 380.000 lei.

d.2. Analiza comparativă a cheltuielilor

În anul 2023 față de cheltuielile estimate în sumă de 1.783.740 lei s-a realizat 1.713.833 lei reprezentând o realizare a cheltuielilor de 96,08 % față de cel estimat, cheltuielile au fost mai rudese cu 3,92% față de cel estimat.

În anul 2024 față de cheltuielile estimate în sumă de 1.974.510 lei s-a realizat 1.902.100 lei reprezentând o realizare a cheltuielilor de 96,33% față de cel estimat, deci s-au înregistrat cheltuielile mai mici cu 3,67% față de cel estimat. În anul 2025 față de cheltuielile estimate de 2.271.730 lei s-a realizat 2.192.360 lei reprezentând o diferență de 3,49% relativ la cel estimat. Din datele prezente se poate trage concluzia că estimarea cheltuielilor au fost realiste la formarea bugetului anual.

Categorii	2023			2024			2025		
	Prevăzut (lei)	Realizat (lei)	%	Prevăzut (lei)	Realizat (lei)	%	Prevăzut (lei)	Realizat (lei)	%
TOTAL CHELTUIELI	1.783.740	1.713.833	96,08	1.974.510	1.902.100	96,33	2.271.730	2.192.360	96,51

Execuția bugetară a cheltuielilor demonstrează disciplină financiară, predictibilitate și capacitate bună de planificare, cu o rată constantă de realizare de aproximativ 96%. Structura cheltuielilor este echilibrată, cheltuielile de personal fiind menținute la un nivel sustenabil, în timp ce resursele alocate programelor culturale rămân semnificative. Corelat cu includerea Programului de finanțare nerambursabilă de 380.000 lei în 2025, instituția își consolidează capacitatea de implementare a programelor culturale, menținând în același timp un nivel ridicat de responsabilitate financiară.

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

- Veniturile proprii realizate în anii 2023,2024,2025 au evaluat descrescător, gradul de acoperire din total venituri proprii a cheltuielilor instituției a înregistrat 10,93% în anul 2023, o descreștere până la 4,28 % în anul 2024 și scăderea în 2025 din cauza situației financiare naționale critică la 3,15%.

-Veniturile proprii din activități de bază sunt cele menționate în ROF adică veniturile de vânzarea edițiilor, respectiv taxele de participare plătite la diferite programe cum ar fi programele artistice și pregătire profesională a adulților. În tabelul de mai jos se evidențiază evoluția gradului de acoperire aferentă activității de bază în anii 2023, 20124 și 2025 care sunt 5,35 % în anul 2023, o descreștere până la 3,38 % în anul 2024 și scăderea în 2025 la 1,86%.

Anul	2023	2024	2025
Grad de acoperire din total venituri proprii a cheltuielilor instituției (%)	10,93	4,28	3,15
-din activități de bază	5,35	3,38	1,86
-din venituri din surse atrase	5,58	0,90	1,29

În strategia pe anii 2026-2030 se propune creșterea numărului de evenimente culturale care pot produce venituri mai mari.

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

Anul	2023	2024	2025
-din venituri din surse atrase	2,82	0,62	1,10

Veniturile din surse atrase a prezentat o scădere accentuată, în moment ce în anul 2023 s-a realizat un procent de 2,82% , în anul 2024 acest procent era de 0,62 % , după care în anul 2025 înregistrând o pondere de 1,10%. Sursele atrase joacă un rol din ce în ce mai mare. Activitatea de bază nu își atinge țintele. Este principalul motiv al scăderii veniturilor proprii.

Pentru creșterea veniturilor proprii strategia managerială pe 2026-2030 va pune un accent deosebit pentru obținerea de venituri suplimentare precum:

- Necesită măsuri de promovare, lansare și comercializare
- 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,ICR,DRI,Communitas,etc) sau externe (NKA, PKÜ) și altele.

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

Anul	2023	2024	2025
Ponderea cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor (%)	55,68	54,51	50,05

În perioada 2023-2025 observăm o descreștere în valoare absolută a salariilor care raportat la creșterea bugetară este în variație sinuoasă, în timp ce în anul 2023 cheltuielile salariale reprezentau 55,68% din bugetul instituției, în anul 2024 această valoare s-a diminuat 54,51%, respectiv în anul 2025 se înregistrează o ușoară scădere la 50,05%, stabilizându-se în

jurul a 49% la cele 11 persoane care figurează în statul de personal. Cheltuielile de personal cresc constant ($\approx +15\%$). Execuția și planificare este foarte exactă. Ponderea în total scade ușor în urma creșterii bugetul pentru programe. Este structură financiară sănătoasă pentru o instituție culturală.

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

Anul	2023	2024	2025
Ponderea cheltuielilor de capital din bugetul total(%)	0	0	0

Cheltuielile de capital din total cheltuieli este la valoarea de 0 lei pe anii 2023, 2024 și în anul 2025.

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

Anul	2023	2024	2025
Gradul de acoperire a salariilor din subvenție (%)	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

Din datele tabelului 4.2 Criterii de performanță- din caietul de obiective se obține următorul tabel.

Anul	2023	2024	2025
Total cheltuieli pe beneficiar (lei/beneficiar)	20.63	21.24	27.73

Conform datelor cuprinse în tabelul cu criteriile de performanță în anii 2023, 2024 și 2025 se arată că indicatorii de performanță evidențiază un impact cultural și social ridicat, reflectat prin numărul mare de beneficiari neplătitori și prin continuitatea programelor culturale. Totodată, analiza relevă o scădere semnificativă a publicului plătitor, a numărului de evenimente și a vizibilității media în anul 2025, aspecte care au influențat negativ veniturile proprii și eficiența economică. Se remarcă faptul că, în ultimele patru luni ale anului 2025, nu a fost posibilă organizarea evenimentelor, ceea ce explică în mare măsură scăderea numărului de activități, a frecvenței medii zilnice și a veniturilor proprii din activitatea de bază.

Creșterea costului per beneficiar și reducerea frecvenței publicului indică necesitatea implementării unei strategii integrate de marketing cultural, diversificare a ofertei și creștere a atractivității programelor, în vederea extinderii publicului plătitor și consolidării sustenabilității financiare a instituției.

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

Strategia culturală pentru perioada 2026–2030 are ca obiectiv principal consolidarea rolului Centrului Județean pentru Conservarea și Promovarea Culturii Tradiționale Harghita ca instituție de referință în domeniul cercetării, conservării și valorificării patrimoniului cultural tradițional, atât la nivel județean, cât și regional și național.

Un element esențial al acestei strategii îl reprezintă capitalul profesional și academic al instituției, care beneficiază de expertiză la nivel doctoral în domeniul etnografiei și al cercetării culturale. Prezența în cadrul instituției a unui specialist cu titlu de doctor în etnografie, precum și experiența doctorală a managerului și autorului proiectului managerial, constituie o bază solidă pentru dezvoltarea activităților de cercetare, documentare și inovare culturală la standarde științifice ridicate.

Strategia propusă urmărește adaptarea activității instituției la contextul cultural contemporan, la nevoile comunității și la evoluția tehnologică, printr-o abordare modernă, participativă și orientată spre sustenabilitate.

Direcții strategice principale:

1. Consolidarea dimensiunii de cercetare științifică și documentare etnografică- Expertiza doctorală existentă în cadrul instituției va permite dezvoltarea programelor de cercetare etnografică și antropologică aplicată, realizarea de studii, publicații și lucrări științifice; crearea și dezvoltarea arhivelor digitale și a bazelor de date tematice; inițierea de parteneriate cu universități și institute de cercetare; creșterea vizibilității instituției în mediul academic.

Instituția își propune să devină un pol regional de competență în domeniul cercetării patrimoniului cultural tradițional.

2. Conservarea și valorificarea patrimoniului cultural tradițional- Activitatea de conservare va fi susținută de o abordare interdisciplinară, bazată pe cercetare și documentare riguroasă prin sprijinirea meșteșugurilor tradiționale și a purtătorilor de tradiție, transmiterea intergenerațională a patrimoniului cultural, realizarea de expoziții, publicații și produse culturale de calitate.

3. Creșterea accesului publicului la cultură și educație culturală - Strategia vizează crearea unei relații active cu publicul și creșterea vizibilității instituției prin campanii de promovare și comunicare culturală, dezvoltarea brandului instituțional; creșterea prezenței în mediul online și mass-media și prin susținerea identității culturale locale și regionale. Instituția va dezvolta

programe educaționale și participative cu proiecte dedicate tinerilor și mediului educațional; descentralizarea activităților culturale în mediul rural și cu colaborarea cu școli, ONG-uri și instituții culturale.

4. Digitalizare și inovare culturală- Instituția va integra tehnologiile digitale în activitățile sale pentru creșterea vizibilității și eficienței. Se va pune accent pe digitalizarea patrimoniului și arhivelor; producția de conținut multimedia; promovarea online a programelor culturale.

5. Dezvoltarea parteneriatelor și atragerea de finanțări

În perioada 2026–2030 se va urmări consolidarea rețelei de parteneriate instituționale:

- colaborări cu instituții culturale din țară și din străinătate;
- dezvoltarea proiectelor finanțate din fonduri nerambursabile;
- implicarea mediului privat în susținerea programelor culturale;
- participarea la rețele și programe culturale europene.

Prin valorificarea resurselor umane și prin implementarea direcțiilor strategice propuse, instituția își propune consolidarea statutului de instituție de expertiză în domeniul culturii tradiționale; creșterea calității cercetării și a producției culturale; dezvoltarea sustenabilă a activității instituției, creșterea numărului de beneficiari ai programelor culturale și creșterea vizibilității la nivel național și internațional.

Această strategie oferă un cadru coerent și profesionist pentru dezvoltarea culturală durabilă a județului Harghita în perioada 2026–2030.

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

Având în vedere că cele cinci programe inițiate în perioada 2022–2025 și-au demonstrat oportunitatea și eficiența, iar în acest interval unele dintre ele au ajuns la un nivel de maturitate, se impune continuarea dezvoltării și creșterea performanței acestora. Strategia pentru perioada 2026–2030 trebuie reformulată astfel încât să valorifice toate elementele pozitive ale etapei anterioare și, în același timp, să completeze segmentele deficitare sau insuficient dezvoltate.

Din aceste considerente, propunem ca activitatea instituției să se desfășoare în continuare pe baza a cinci programe multianuale, aliniate cerințelor Strategiei de dezvoltare a județului Harghita pentru perioada 2021–2030. Totodată, se propune introducerea, ca al șaselea program, a programului inițiat în anul 2025: „Program de finanțare nerambursabilă a proiectelor culturale anuale, zona Odorhei”.

Tabelul programelor pousse vezi în Anexa nr. 7.

Pe baza experienței anilor precedenți, programele au fost fuzionate în vederea utilizării eficiente a bugetului și a asigurării unei implementări eficiente.

e.3.Proiecte propuse în cadrul programului

În noua perioadă de management, se impune menținerea programelor deja consolidate și funcționale, concomitent cu diversificarea ofertei culturale prin inițierea unor programe noi, fundamentate pe nevoile și așteptările publicului. În anii următori se urmărește consolidarea programelor de amploare, în corelare cu Strategia culturală a județului Harghita și cu obiectivele instituționale ale CJCPCTHR, în vederea creșterii relevanței, vizibilității și impactului activităților desfășurate.

Cele cinci programe principale includ mai multe proiecte, care, pe lângă activitățile deja consacrate și validate, pot fi extinse cu noi componente, adaptate anual în funcție de evenimentele culturale la nivel județean și regional. Se observă că, în cadrul Programului V, s-a considerat necesară fuzionarea unor programe, având în vedere similitudinea tematică a acestora și necesitatea unei gestionări mai eficiente din punct de vedere financiar a bugetului. În anii precedenți, aceste activități erau reflectate distinct prin următoarele programe: „Editarea materialelor de specialitate”, „Participare la târguri” și „Prezentări și lansări de carte/ediții”. În noua structură, acestea au fost integrate în proiectul „Editarea materialelor de specialitate, promovarea, lansarea și valorificarea acestora.”, asigurând o abordare coerentă și o optimizare a resurselor.

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

Pe lângă programele menționate mai sus Centrul Județean pentru Conseravera și Promovarea Culturii Tradiționale Harghita ca instituție subordonată Consiliului Județean Harghita este și va fi coorganizatoare cu alte instituții subordonate la următoarele programe care sunt percizate la Anexa nr. 7. Pentru instituție este esențială dezvoltarea colaborărilor cu alte instituții culturale, în vederea implementării unor programe comune care să promoveze valorile, tradițiile și patrimoniul cultural ale județului Harghita și ale zonei Odorheiului.

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	2026	2027	2028	2029
TOTAL VENITURI, din care	2.274.600	2.278.000	2.294.000	2.305.000
1.a. venituri proprii, din care	126.000	128.000	134.000	135.000
1.a.1.venituri din activitatea de bază	80.000	80.000	82.000	82.000
1.a.2.surse atrase	40.000	42.000	45.000	45.000
1.a.3.alte venituri proprii	6.000	6.000	7.000	8.000
1.b.subvenții	2.148.600	2.150.000	2.160.000	2.170.000

Pe următoarea perioadă de management se are în vedere creșterea veniturilor proprii prin creșterea valorificării editurilor, creșterea surselor atrase (proiecte Communitas, NKA, Mol Europa) și creșterea numărului de bilete vândute și creștere prețurilor acelor bilete care au un nivel redus. Prin spectacolele proprii se va merge pe ideea vânzării spectacolului pe bază de contract pentru a avea un venit mai sigur și o încasare mai mare. Având în vedere situația incertă din cauza crizei financiare și de război se preconizează o creștere mai mica a veniturilor proprii, urmând ca din anul următor să se accelereze acest ritm.

f.1.2.-previzionarea evoluției cheltuielilor de personal ale instituției pe noua perioadă de management 2026-2030

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

Anul	2026	2027	2028	2029
TOTAL CHELTUIELI, din care	2.252.440	2.403.800	2.545.500	2.698.400
2.a.cheltuieli de personal, din care	1.116.860	1.172.700	1.231.300	1.292.800
2.a.1.cheltuieli cu salariile	1.083.900	1.143.400	1.200.500	1.260.400
2.a.2.alte cheltuieli de personal	24.160	29.300	30.800	32.300

2.b.cheltuieli cu bunuri și servicii, din care	755.580	831.100	914.200	1.005.600
2.b.1.cheltuieli pentru proiecte	633.780	809.600	890.500	979.500
2.b.2.cheltuieli pentru reparații curente	10.000	15.000	16.000	20.000
2.b.3.cheltuieli de întreținere	52.500	60.000	60.000	62.000
2.b.4.alte cheltuieli cu bunuri și servicii	28.000	30.000	31.000	33.000
2.c.cheltuieli cu proiecte nerambursabile	380.000	400.000	400.000	400.000

Creșterea bugetară totală a cheltuielilor 2026–2030 este de +445.960 lei ($\approx +19,8\%$). Ritmul anual mediu de creștere este de aproximativ 6–7%, ceea ce indică o planificare financiară moderată, sustenabilă și corelată cu extinderea activităților instituției.

Cheltuielile de personal cresc constant anual circa 5%. Ritmul este mai moderat decât creșterea bugetului total, ceea ce indică menținerea unui echilibru între resursa umană și dezvoltarea activităților și o strategie prudentă de creștere salarială. Comparată cu ponderea bugetului total se observă o scădere ușoară a ponderii personalului, ceea ce sugerează creșterea investițiilor operaționale și în proiecte respectiv diversificarea activităților instituției. Aceasta este o evoluție sănătoasă din punct de vedere managerial.

Previzionarea arată o strategie financiară echilibrată și sustenabilă cu aspecte pozitive prin creștere stabilă și predictibilă a cheltuielilor de personal, ritm moderat, sustenabil bugetar, corelare cu extinderea activităților instituției, scăderea ponderii personalului, eficiență crescută și prin creșterea investițiilor în proiecte și activități.

Instituția urmărește: consolidarea resursei umane fără supraîncărcarea bugetului; orientarea progresivă către dezvoltare și proiecte; menținerea sustenabilității financiare pe termen mediu.

Prognoza indică o politică de resurse umane prudentă și realistă, compatibilă cu dezvoltarea instituției în perioada 2026–2030. Cheltuielile de personal cresc controlat, rămânând sub pragul critic de 50% din buget, ceea ce reprezintă un indicator favorabil pentru stabilitatea și eficiența managementului financiar. Analizând din caietul de obiective perioada de management anterioară se propune creșterea cheltuielilor salariale în ipoteza angajării a unei persoane înalt calificate IT/mediatizare 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 încercăm menținerea ponderii cheltuielilor salariale din totalul de cheltuieli de a menține sub 50%.

f.2. Previzionarea costurilor aferente proiectelor

Pe baza datelor conținute în caietul de obiective și pentru a atinge scopul de dezvoltare a programelor existente și introducerea unor programe noi care diversifică oferta culturală a instituției se preconizează următoarele costuri, vezi în Anexa nr. 8.

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

Veniturile proprii ale instituției se compune din: venituri realizate în urma valorificării edițiilor, vânzări de bilete și alte venituri atrase din proiecte nerambursabile.

Proiecția veniturilor pentru perioada 2026–2029 menține aceeași tendință de stabilitate bugetară specifică instituției CJCPCTHR.(vezi în Anexa nr. 8.) Conform datelor estimate, veniturile totale rămân la un nivel relativ constant, între 2.274.600 lei și 2.305.000 lei anual, ceea ce indică o planificare financiară prudentă și realistă, adaptată specificului instituțiilor publice de cultură.

Veniturile proprii estimate pentru aceeași perioadă variază între 126.000 lei și 135.000 lei anual, menținând o pondere redusă în totalul veniturilor. Această evoluție reflectă limitele structurale ale capacității de autofinanțare ale unei instituții culturale, ale cărei activități sunt orientate prioritar către interesul public și accesibilitatea serviciilor culturale.

Structura veniturilor proprii evidențiază faptul că principala sursă provine din valorificarea edițiilor cu tematică de etnografie. Acest segment generează venituri estimate la aproximativ 80.000–82.000 lei anual. Totuși, trebuie subliniat că publicațiile cu profil etnografic se adresează unui public mai strâns și nu reprezintă o categorie de produse „best-seller”, ceea ce limitează în mod natural potențialul de creștere semnificativă a veniturilor din această activitate. Veniturile atrase din surse externe (proiecte și finanțări nerambursabile) sunt estimate între 40.000 și 45.000 lei anual, reflectând eforturile instituției de a diversifica sursele de finanțare și de a compensa parțial limitările veniturilor comerciale. Aceste resurse depind însă de oportunități de finanțare competitive și nu pot constitui o sursă stabilă și predictibilă de creștere financiară.

Categoria „alte venituri proprii”, estimată între 6.000 și 8.000 lei anual, are o contribuție marginală în structura veniturilor totale, confirmând faptul că posibilitățile de monetizare a activităților culturale sunt limitate.

Menținerea unui nivel moderat al veniturilor proprii este justificată de faptul că politica de tarifare trebuie să rămână accesibilă publicului larg, iar activitățile culturale implică costuri

ridicate care nu pot fi transferate integral către beneficiari. În consecință, instituția depinde în mod constant de finanțarea publică, veniturile proprii având rolul de a completa resursele financiare și de a sprijini dezvoltarea proiectelor culturale.

În concluzie, proiecția pentru 2026–2029 confirmă caracterul sustenabil, dar non-profit, al modelului financiar al CJCPCTHR, demonstrând că obținerea unui profit ridicat rămâne dificilă în contextul misiunii culturale și educaționale asumate.

f.4. numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada de management la sediu și în afara sediului

Beneficiarii activităților instituției provin din toate categoriile sociale și din toate grupele de vârstă, fiind necesară continuarea atragerii acestora prin manifestări de înalt nivel artistic. În ultimul an, beneficiarii programelor instituției au fost atinși atât direct, prin participarea la programe desfășurate în format live, cât și indirect, prin intermediul spațiului virtual. În tabelul următor acesta se prezintă numeric astfel:

Anul	2023	2024	2025
Număr de beneficiari neplătitori	83275	91350	79050
Număr de beneficiari plătitori	230	550	120

Publicul neplătitor rămâne majoritar și reprezintă baza de impact social. Scăderea din 2025 poate fi explicată și prin faptul că în ultimele patru luni ale anului nu s-au putut organiza evenimente, ceea ce a redus accesul publicului. Fluctuația indică dificultăți în menținerea unui public plătitor constant. Contribuția publicului plătitor la veniturile proprii este direct afectată. Este necesară de o strategie de fidelizare și promovare a programelor cu taxă.

În perioada următoare intenționăm să menținem ambele feluri de interacțiuni cu publicul țintă, organizând evenimente culturale live și în spațiu virtual, pe paginile instituției de Faceebok, Instagramm și YouTube. Este necesară consolidarea publicului existent și atragerea de noi beneficiari prin programe inovative, creșterea vizibilității media și marketing cultural pentru a sprijini veniturile proprii.

Trebuie implementat o planificarea flexibilă a evenimentelor pentru a compensa perioadele când activitățile nu pot fi organizate fizic. Ne-am propus și ne propunem în continuare obiectivele unui marketing interactiv, prin fidelizarea publicului activ și câștigarea de noi beneficiari la programele culturale, îmbunătățirea permanentă a imaginii, adaptarea și anticiparea printr-o bună cunoaștere a consumatorului de cultură și a nevoilor acestuia.

f.5 Programul minimal estimate pentru perioada de management și bugetul necesar a fi alocat

Analiza programului minimal estimat pentru perioada de management 2026–2029 evidențiază o planificare strategică orientată spre consolidarea rolului CJCPCTHR în dezvoltarea culturală la nivel județean, național și internațional, precum și creșterea treptată a investițiilor în programe culturale. Bugetul total al programelor crește constant, de la 998.780 lei în 2026 la 1.253.000 lei în 2029, ceea ce reflectă o extindere graduală a activităților și o diversificare a intervențiilor culturale.

Programul II – privind stimularea creativității în toate genurile artei interpretative – reprezintă componenta majoră a bugetului anual (384.500–460.000 lei), confirmând orientarea instituției către susținerea producției culturale și artistice de marea anvergură. De asemenea, categoria VI – alte programe în afara programului minimal – are o pondere semnificativă (425.000–458.000 lei), demonstrând necesitatea flexibilității instituționale pentru implementarea de proiecte complementare și oportunități culturale prin Programul de finanțare nerambursabilă a proiectelor culturale, zona Odorhei .

Programul I, dedicat valorificării tradițiilor și infrastructurii culturale zonale, înregistrează o creștere constantă (77.300–90.000 lei), ceea ce indică importanța menținerii identității culturale și a sprijinirii creativității artistice locale.

Programul III, orientat spre protejarea patrimoniului cultural, prezintă o creștere moderată (46.280–55.000 lei), reflectând continuitatea activităților de conservare și teaurizare a valorilor tradiționale.

Programul IV, privind dezvoltarea schimburilor culturale în mediul rural și pe plan național și internațional, are una dintre cele mai vizibile creșteri (39.300–70.000 lei), indicând accentul pus pe extinderea cooperării culturale și pe accesul comunităților rurale și a diasporei la cultură.

Programul V, dedicat cercetării, editării și promovării edițiilor, înregistrează cea mai accelerată creștere (26.400–120.000 lei), ceea ce subliniază rolul strategic al activității editoriale și educaționale în misiunea instituției.

În ansamblu, structura bugetară confirmă orientarea CJCPCTHR către dezvoltarea sustenabilă a programelor culturale, creșterea accesului publicului la cultură și consolidarea patrimoniului cultural. Totodată, nivelul investițiilor evidențiază faptul că resursele financiare sunt direcționate preponderent către impact cultural și social, nu către generarea de profit, aspect specific instituțiilor publice de cultură.