

CAIET DE OBIECTIVE
în vederea depunerii unui nou proiect de management pentru
Teatrul Național „I.L. Caragiale“ din București

Perioada de management este de 5 ani, începând cu 2010.

I. OBIECTIVELE ȘI MISIUNEA INSTITUȚIEI

I.1. Subordonare

În temeiul prevederilor din Hotărârea Guvernului nr. 90 din 10 februarie 2010 privind organizarea și funcționarea Ministerului Culturii și Patrimoniului Național, Teatrul Național „I.L.Caragiale“ din București funcționează ca instituție publică de spectacole, cu personalitate juridică, în subordinea Ministerului Culturii și Patrimoniului Național. Conform art. 3, punctul b) al Ordonanței Guvernului nr. 21/ 2007 privind instituțiile și companiile de spectacole sau concerte, precum și desfășurarea activității de impresariat artistic, cu modificările ulterioare, instituțiile de spectacole sau concerte sunt persoane juridice de drept public care realizează și prezintă producții artistice. Teatrul Național „I.L.Caragiale“ din București, în sensul prevederilor art. 5 al ordonanței amintite mai sus este instituție de repertoriu, iar finanțarea se realizează din venituri proprii și din subvenții acordate de la bugetul de stat, prin Ministerul Culturii și Patrimoniului Național.

I.2. Obiectivele instituției

Conform art. 2 alin. (1) al Hotărârii Guvernului nr. 803 din 14 iulie 2005 privind stabilirea unor măsuri pentru organizarea și funcționarea Teatrului Național „I.L.Caragiale“ din București, cu modificările și completările ulterioare, obiectivul principal al instituției îl reprezintă promovarea valorilor cultural-artistice, autohtone și universale, pe plan național și internațional.

I.3. Misiunea instituției

Misiunea Teatrului Național „I.L.Caragiale“ din București, în calitatea sa de instituție publică de spectacole, accesibilă și relevantă pentru toate categoriile de public, este de a oferi spectatorilor un număr variat de piese de teatru din repertoriul românesc și universal, clasic și contemporan, urmărind excelența artistică și ținând cont de tradiția scenei românești de teatru și de curentele artistice contemporane.

În perspectiva redimensionării instituționale preconizate, Teatrul Național „I.L.Caragiale“ din București își va asuma și o vocație culturală polivalentă.

II. EVOLUȚIILE ECONOMICE ȘI SOCIO-CULTURALE ALE COMUNITĂȚII ÎN CARE INSTITUȚIA ÎȘI DESFĂȘOARĂ ACTIVITATEA

Bucureștiul, capitală a României și, în același timp, cel mai mare oraș al țării, principalul centru politic, administrativ, economic, financiar, bancar, universitar, științific și cultural din România, are o populație estimată la aprox. 2 mil. locuitori (în 2009). Orașul se bucură de o viață culturală intensă, susținută de numeroase instituții publice de cultură, universități, dar și de entități non-guvernamentale de profil.

Printre instituțiile publice de spectacole sau concerte enumerăm: Opera Națională București, Filarmonica „George Enescu“, Teatrul Național de Operetă „Ion Dacian“, Centrul Național al Dansului, Centrul pentru Artele Spectacolului „Sala Palatului“, Centrul Național de Artă „Tinerimea Română“, Centrul Național de Cultură a Romilor – Romano Kher (instituții care funcționează în subordinea Ministerului Culturii și Patrimoniului Național); Teatrul de Comedie, Teatrul „Nottara“, Teatrul Odeon, Teatrul „L.S. Bulandra“, Teatrul Metropolis, Teatrul Mic și Teatrul Foarte Mic, Teatrul Evreiesc de Stat, Teatrul „Țăndărică“, Teatrul „Ion Creangă“, Teatrul Masca, precum și companii constituite sub diverse forme de organizare, ce activează în spații mai mult sau mai puțin convenționale (Teatrul Act, Teatrul LUNI de la Green Hours ș.a.).

De asemenea, importante instituții muzeale se află în București: Muzeul Național de Artă al României, Muzeul Național de Artă Contemporană al României, Muzeul Național de Istorie a României, Muzeul Național al Satului „Dimitrie Gusti“, Muzeul Național al Țăranului Român, Muzeul Național de Istorie Naturală „Grigore Antipa“, Muzeul Național „George Enescu“ din București, Muzeul Național al Hărților și Cărții Vechi, Muzeul de Artă „Vasile Grigore – pictor și colecționar“ (instituții care funcționează în subordinea Ministerului Culturii și Patrimoniului Național), Muzeul Național Cotroceni, Muzeul Național al Literaturii Române, Muzeul Colecțiilor de Artă, Muzeul „K.H. Zambaccian“, Muzeul Militar Național, Muzeul Național de Geologie ș.a.

Bucureștiul este și un important centru universitar, aici fiind concentrate un număr foarte mare de instituții de învățământ superior, de stat sau particulare: Universitatea din București, Academia de Studii Economice, Universitatea Politehnică, Școala Națională de Studii Politice și Administrative, Universitatea de Medicină și Farmacie „Carol Davila“, Universitatea de Științe Agronomice și Medicină Veterinară, Universitatea Tehnică de Construcții, Universitatea Româno-Americană, Universitatea „Hyperion“, Universitatea

Media – Fundația PRO, Universitatea Română de Științe și Arte „Gheorghe Cristea“, Universitatea „Spiru Haret“, Universitatea Ecologică, Universitatea Creștină „Dimitrie Cantemir“, Universitatea „Nicolae Titulescu“, Universitatea „Titu Maiorescu“, Academia Universitară „Athenaeum“, Institutul Teologic Baptist, Institutul Teologic Romano-Catolic, Universitatea Artifex, Universitatea Bioterra, Universitatea româno-britanică – Fundația IDM, Colegiul de Tehnică Dentară „Dr.C. Gaucan“ etc.

În acest context, față de situația anului 2005, Naționalul bucureștean a crescut semnificativ numărul de spectatori tineri și foarte tineri. Prin producțiile sale artistice, prin politicile sale repertoriale, Teatrul Național „I.L.Caragiale“ din București se adresează tuturor categoriilor de public. Investițiile în dezvoltarea și implementarea unui sistem de gestiune computerizată a vânzării de bilete, lucrările de reamenajare și reparații, realizarea și instalarea modulului pentru vânzarea on-line a билетelor la spectacolele teatrului au condus la creșterea calității spectacolelor și a numărului de spectatori.

III. DEZVOLTAREA SPECIFICĂ A INSTITUȚIEI

A) Date despre activitatea, bugetul și specificul instituției

III.1. Obiectul de activitate

Conform Hotărârii Guvernului României nr. 803 din 14 iulie 2005 privind stabilirea unor măsuri pentru organizarea și funcționarea Teatrului Național „I.L.Caragiale“ din București, cu modificările și completările ulterioare, instituția desfășoară următoarele activități principale:

- a)** organizează și susține spectacole de teatru proprii sau în colaborare cu alte autorități și instituții;
- b)** promovează piesele și textele de teatru reprezentative pentru dramaturgia românească și universală, clasică și contemporană;
- c)** pune în valoare talentul artiștilor din domeniul artelor interpretative, al regiei și scenografiei;
- d)** sprijină debutul și afirmarea tinerilor artiști și se implică în educarea prin teatru a tinerilor;
- e)** realizează sau dezvoltă proiecte culturale naționale și internaționale în domenii conexe artei teatrale în parteneriat cu artiști, organizații neguvernamentale, instituții de spectacole, alte instituții de cultură și structuri de profil din țară și din străinătate;

f) realizează și editează publicații specifice pe orice tip de suport, pe care le poate comercializa.

III.2. Structura existentă

III.2.1. Scurt istoric

Teatrului Național „I.L.Caragiale“ din București a fost inaugurat în 1852.

De la începuturile sale a fost un mediu cultural unde s-a putut crea o dramaturgie națională, unde publicul românesc a fost familiarizat cu cele mai noi și mai interesante scrieri dramatice universale, unde s-a afirmat întâia școală de regie românească și unde s-au format generații de mari actori, de dramă și de comedie.

Dacă istoria Teatrului Național „I.L.Caragiale“ din București se caracterizează, după cum am văzut, prin îmbogățirea masivă a repertoriului național și prin reprezentarea celor mai interesante scrieri dramatice din literatura universală, promovarea mijloacelor moderne de regie și interpretare a constituit, de asemenea, una dintre preocupările sale fundamentale, școala națională de teatru fiind recunoscută, din 1891, pe plan european, încă după primul turneu european al teatrului la Viena.

Vechea clădire a Teatrului Național din București a fost bombardată la sfârșitul celui de-al doilea război mondial. Din decembrie 1973 teatrul funcționează într-un nou local, un edificiu modern, desfășurat pe o suprafață de 10.000 mp, în centrul capitalei.

Într-o istorie care numără un veac și jumătate de existență, la cârma Teatrului Național din București s-au aflat numeroase personalități ale scenei și scrisului românesc.

Primul dintre cei 44 de directori a fost: *Costache Caragiale*, urmat de *Matei Millo*, *Grigore C. Cantacuzino*, *Constantin I. Stăncescu*, *I.L. Caragiale*, *Petre Grădișteanu*, *Alexandru Davila*, *Victor Eftimiu*, *Ion Minulescu*, *Liviu Rebreanu*, *Ion Marin Sadoveanu*, *Camil Petrescu*, *Haig Acterian*, *Tudor Vianu*, *Zaharia Stancu*, *Radu Beligan*, *Andrei Șerban*, *Fănuș Neagu*, *Ion Cojar*, *Dinu Săraru*.

Mai multe detalii legate de istoria Teatrului Național „I.L. Caragiale“ din București se găsesc pe pagina de internet a instituției, la adresa: <http://www.tnb.ro/index.php?page=istoric-tnb>.

III.2.2. Prezent

În acest moment, Teatrul Național „I.L. Caragiale“ din București funcționează în clădirea din Bd. Nicolae Bălcescu, nr. 2, sectorul 1, în forma sa de după incendiul din anul 1978. Teatrul are în folosință patru săli: Sala Mare – 1.114 locuri, Sala Amfiteatru – 353 locuri, Sala Atelier – număr variabil de locuri, între 158 și 219 locuri și Sala 99 – 75 de locuri.

Repertoriul Teatrului Național „I.L. Caragiale“ este structurat pe programe și cuprinde la sfârșitul stagiunii 2009/2010 un număr de 47 de titluri din dramaturgia românească și universală, clasică și contemporană, un număr important raportat la capacitatea actuală a instituției.

Proiectul de consolidare și refuncționalizare al Teatrului Național „I.L. Caragiale“ din București este în derulare. Odată finalizat, Naționalul bucureștean va dobândi un sediu care îl va plasa în prima linie a teatrelor europene. Construirea unor săli noi, deschiderea foaielor în cursul zilei, vânzarea online a biletelor, dotările tehnice de ultima oră, oferta consistentă de spectacole vor face din Teatrul Național din București un spațiu în continuu proces de evoluție.

Mai multe detalii legate de acest proiect al Teatrului Național „I.L. Caragiale“ din București se găsesc în Hotărârea Guvernului nr. 1052 din 10 septembrie 2008 privind aprobarea indicatorilor tehnico-economici ai obiectivului de investiții «Stabilitatea și siguranța în exploatare, optimizarea funcțională, tehnologică și organizatorică a ansamblului instituțional Teatrul Național „I.L. Caragiale“ București» corpurile A, B, C și D», denumit în continuare *Proiectul*, și în nota de fundamentare a hotărârii la: http://www.gov.ro/nota-de-fundamentare-la-hg-nr-1052-10-09-2008_11a103589.html.

III.3. Personalul și conducerea

III.3.1. Personalul

Analiza statului de funcții:

	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
Număr de personal la 31 decembrie	465		496		472		476		442	
– personal artistic	136	29.2	163	32.9	154	32.6	153	32.1	134	30.3
– personal tehnic de scenă	99	21.3	102	20.6	96	20.3	107	22.5	101	22.9
– personal tehnic de producție	63	13.5	53	10.7	53	11.2	55	11.6	55	12.4
– personal tehnic de întreținere	85	18.3	82	16.5	76	16.1	79	16.6	78	17.6
– personal administrativ	82	17.6	96	19.4	92	19.5	82	17.2	74	16.7

	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
Număr de personal la 31 decembrie	465		496		472		476		442	
– personal de conducere	35	7.5	35	7.1	35	7.4	36	7.6	35	7.9
– personal de execuție	430	92.5	461	92.9	436	92.6	440	92.4	407	92.1

A se vedea organigrama: <http://www.tnb.ro/index.php?page=regulament-de-organizare-si-funcționare> și Regulamentul de Organizare și Funcționare al instituției, regăsite în Anexa 1.

III.3.1.1. Scurtă descriere a posturilor din instituție pe anul 2010 (anul în curs):

Total posturi: 500, din care:

– Personal/funcții de conducere – 35:

(din care: director general manager gradul I – 1, director adjunct gradul II – 4, inginer șef gradul II – 1, contabil șef gradul II – 1, șef serviciu gradul II – 9, șef secție gradul II – 1, șef birou gradul II – 7, șef formație gradul II – 11)

– Personal/funcții de execuție – 465:

– **personal artistic**, din care: actor gradul I – 63, actor gradul II – 40, scenograf gradul I – 2, scenograf gradul II – 1, consultant artistic gradul IA – 1, consultant artistic gradul I – 2, consultant artistic gradul II – 2, bibliotecar gradul IA – 2, muzeograf gradul IA – 1, secretar literar gradul I – 5, secretar literar gradul II – 1, impresar artistic gradul I – 1, artist plastic gradul I – 3, artist plastic gradul II – 1, referent (artistic) gradul I – 1, tehoredactor treapta I – 1;

– **personal tehnic de scenă**, din care: regizor scenă (culise) gradul II – 3, sufleur teatru gradul I – 1, sufleur teatru gradul II – 2, producător delegat gradul I – 1, producător delegat gradul III – 1, sufleur teatru treapta I – 2, sufleur teatru treapta III – 1, maestru lumini treapta I – 1, maestru sunet treapta I – 2, operator imagine treapta I – 1, regizor scenă (culise) treapta I – 3, regizor scenă (culise) treapta II – 3, regizor scenă (culise) treapta III – 1, electrician iluminare scenă treapta I – 9, treapta II – 1, treapta III – 9, electroacustician treapta I – 6, treapta II – 1, treapta III – 5, machior treapta I – 5, treapta III – 2, peruchier treapta I – 1, mânăuitor – montator decor treapta I – 10, treapta II – 7, treapta III – 27, recuziter treapta I – 1, treapta II – 1, treapta III – 5;

– **personal tehnic de producție**, din care: subinginer gradul I – 1, muncitori calificați imprimatori textile treapta I – 1, treapta II – 5, butafor treapta I – 4, treapta III – 2, cizmar treapta I – 3, treapta III – 1, costumier treapta III – 15, croitor treapta I – 11, treapta II – 3, treapta III – 2, lăcătuș montator treapta I – 6, treapta III – 2, pictor executant treapta I – 1, tâmplar treapta I – 5, treapta II – 2, treapta III – 4, tapițer treapta I – 6, treapta II – 1, treapta III – 1, șef depozit treapta I – 1, merceolog treapta I – 1;

– **personal tehnic de întreținere** din care: electrician întreținere treapta I – 11, treapta II – 1, treapta IV – 2, lăcătuș mecanic întreținere treapta I – 16, treapta II – 1, treapta III – 1, treapta IV – 1, tehnician treapta I – 1, supraveghetor sală – 1, controlor bilete – 4, plasator – 16, garderobier – 7;

– **personal administrativ**, din care: economist gradul IA – 8, economist gradul I – 3, economist gradul II – 4, inginer gradul IA – 4, consilier juridic gradul IA – 2, consilier juridic gradul I – 1, contabil treapta I – 2, secretar dactilograf treapta I – 2, funcționar

treapta I – 1, funcționar treapta III – 1, arhivar treapta I – 1, casier treapta I – 2, portar – 5, șofer treapta I – 6, liftier treapta IV – 1, telefonist treapta III – 1, zugrav vopsitor treapta II – 3, muncitor necalificat treapta I – 11, referent treapta I – 7, referent treapta II – 2, referent treapta III – 3.

III.3.1.2. Alte informații privind managementul resurselor umane din instituție

În perioada 2006–2009 s-a aprobat participarea la cursuri de perfecționare, în 14 domenii de activitate, a personalului: în 2006 – 15 angajați; în 2007 – 26 angajați, în 2008 – 22 angajați, în 2009 – 17 angajați.

În ceea ce privește managementul resurselor umane s-a recurs la motivarea personalului prin: încurajarea orientării profesionale, participarea la programe de perfecționare profesională, acordarea de premii, tichete cadou, prelungiri ale contractelor de muncă întocmite pe perioadă determinată.

În ceea ce privește analiza raporturilor contractuale civile se observă un număr relativ constant de contracte încheiate în perioada raportată.

III.3.2. Conducerea instituției

Conform prevederilor art. 4 din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 189 din 25 noiembrie 2008, privind managementul instituțiilor publice de cultură, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 269/2009, conducătorul instituției, respectiv managerul, este desemnat în urma câștigării concursului de proiecte de management, organizat de Ministerul Culturii și Patrimoniului Național.

Conform aceluiași acte normative, „managerul își execută obligațiile asumate prin contractul de management potrivit termenilor și condițiilor acestuia și cu respectarea prevederilor legale. În activitatea sa managerul este asistat de organe colegiale, după cum urmează:

a) un consiliu administrativ;

b) un consiliu consultativ de specialitate, în funcție de domeniul de activitate al instituției.

În executarea contractului de management, managerul poate fi asistat de o echipă managerială formată din specialiști și/sau experți.“

Managerul are următoarele atribuții principale:

a) elaborează și propune spre aprobare autorității proiectul de buget al instituției;

b) decide asupra modului de utilizare a bugetului aprobat al instituției, conform prevederilor contractului de management, cu respectarea prevederilor legale, fiind ordonator de credite pentru bugetul acesteia;

c) selectează, angajează și concediază personalul salariat, în condițiile legii;

d) negociază clauzele contractelor de muncă, în condițiile legii;

e) negociază clauzele contractelor încheiate conform prevederilor codului civil sau, după caz, conform legilor speciale;

f) dispune, în funcție de rezultatele evaluării performanțelor profesionale ale salariaților, menținerea, diminuarea sau creșterea drepturilor salariale ale acestora, precum și alte măsuri legale ce se impun;

g) prezintă instituția în raporturile cu terții;

h) încheie acte juridice în numele și pe seama instituției, în limitele de competența stabilite prin contractul de management.

Managerul poate îndeplini și alte atribuții stabilite prin contractul de management, prin regulamentul de organizare și funcționare a instituției sau prevăzute de lege.

În exercitarea atribuției prevăzute la alin. (1) lit. d), managerul „poate încheia contracte individuale de muncă pe durată determinată cu respectarea prevederilor din Codul muncii și, după caz, din legile speciale, fără ca durata acestora să depășească durata contractului de management.“

Managerul are în directă subordine: directorul Centrului de Cercetare și Creație Teatrală „Ion Sava“, un director adjunct cu atribuții artistice, un director adjunct cu atribuții economice, un director adjunct cu atribuții administrative, un contabil șef, un inginer șef.

Conform Hotărârii Guvernului nr. 803 din 14 iulie 2005 privind stabilirea unor măsuri pentru organizarea și funcționarea Teatrului Național „I.L. Caragiale“ din București, cu modificările și completările ulterioare, funcționarea Teatrului se asigură prin activitatea personalului angajat cu contract individual de muncă, în funcții de specialitate artistică sau tehnică, în funcții auxiliare și de întreținere, precum și prin activitatea unor persoane care participă la realizarea actului artistic, în baza unor contracte încheiate potrivit prevederilor legale privind dreptul de autor și drepturile conexe sau în baza unor convenții reglementate de Codul civil.

Conform Hotărârii Guvernului nr. 803 din 14 iulie 2005 privind stabilirea unor măsuri pentru organizarea și funcționarea Teatrului Național „I.L. Caragiale“ din București, cu modificările și completările ulterioare, Consiliul artistic are rol consultativ și este format din personalități culturale din teatru și din afara acestuia.

Consiliul administrativ (al cărui regulament de funcționare este cuprins în ROF-ul instituției, anexa 1 a caietului de obiective) are rol deliberativ și este format din:

- a) președinte – directorul general al Teatrului;
- b) membru – un reprezentant al Ministerului Culturii și Patrimoniului Național;
- c) membru – directorul Centrului de Cercetare și Creație Teatrală „Ion Sava“;
- d) membru – directorul adjunct cu atribuții artistice;
- e) membru – directorul adjunct cu atribuții economice;
- f) membru – directorul adjunct cu atribuții administrative;
- g) membru – un consilier juridic;
- h) membru – delegatul sindicatului reprezentativ sau al salariaților, după caz, propus de aceștia.

Ședințele Consiliului administrativ au avut loc, în funcție de necesități, pe perioada mandatului precedent în medie de 10 ori pe an. Pentru detalii, a se vedea Raportul de activitate al managerului Teatrului Național „I.L. Caragiale“ 2005–2010, punctul c), care se găsește la adresa: <http://www.cultura.ro/Documents.aspx?ID=475>.

III.3.2.1. Evoluția criteriilor de performanță ale conducerii instituției, între anii 2005–2009 (pentru primul trimestru al anului în curs 2010 a se vedea Raportul de activitate al managerului Teatrului Național „I.L. Caragiale“ 2005–2010, care se găsește la adresa <http://www.cultura.ro/Documents.aspx?ID=475>):

Evoluția criteriilor de performanță ale conducerii instituției, între anii 2005–2009

Nr. crt.	Denumirea criteriilor de performanță	2005	2006	2007	2008	2009
1.	Proiecte proprii realizate în cadrul programelor la sediul instituției <i>(a se vedea și Raportul de activitate 2005–2010 TNB, punctul b.1 și anexele 1,2 și 3)</i>	5 producții artistice noi	8 producții artistice noi	9 producții artistice noi	7 producții artistice noi	11 producții artistice noi
2.	Proiecte proprii realizate în cadrul programelor în afara sediului instituției <i>(a se vedea și Raportul de activitate 2005–2010 TNB, punctul b.2 și anexele 1,2 și 3)</i>	–	–	–	1 proiect	–
3.	Participări la festivaluri, turnee, gale, concursuri, saloane, târguri etc. (în țară, la nivel național/internațional) <i>(a se vedea și Raportul de activitate 2005–2010 TNB, punctul b.3 și e.5)</i>	47 participări	34 participări	23 participări	22 participări	27 participări
4.	Proiecte realizate ca partener/coproducător <i>(a se vedea și Raportul de activitate 2005–2010 TNB, punctul b.4)</i>	1 proiect	1 proiect	1 proiect	1 proiect	3 proiecte
5.	Colaborarea cu instituțiile/organizațiile culturale care se adresează aceleiași comunități	3 evenimente	3 evenimente	4 evenimente	4 evenimente	3 evenimente
6.	Participare în calitate de partener (coorganizator, coinițiator, invitat, participant etc.) la programe/proiecte europene/internaționale <i>(a se vedea și Raportul de activitate 2005-2010 TNB, punctul a.2)</i>	3 participări	5 participări	4 participări	5 participări	3 participări
7.	Acțiuni de promovare ale proiectelor proprii ale instituției <i>(a se vedea și Raportul de activitate 2005–2010 TNB, punctele a.3, a.4, a.5)</i>	–comunicate de presă –conferințe de presă –tipărituri –spoturi/ clipuri	–comunicate de presă – conferințe de presă –tipărituri –spoturi/clipuri de	–comunicate de presă –conferințe de presă –tipărituri –lansare site	–comunicate de presă –conferințe de presă –apariții TV, presă, internet	5 tipuri de acțiuni de publicitare: –comunicate de presă – conferințe de presă –tipărituri

		de promovare –machete de promovare	promovare –machete de promovare	propriu –conferințe de presă –apariții TV, presă, internet	–broșuri –arhivă online –traducere site propriu în engleză –conferințe de presă	–spoturi/ clipuri de promovare –machete de promovare –proiecte online
8.	Realizarea unor studii vizând cunoașterea categoriilor de beneficiari	–	–	Studiu amplu realizat de <i>Cultural Communication</i>	–	–
9.	Îmbunătățiri aduse spațiilor în perioada raportată: modificări, extinderi, reparații, reabilitări, după caz <i>(a se vedea și Raportul de activitate 2005–2010 TNB, punctul a.9)</i>	–înnoirea parcului auto –dotarea atelierelor de croitorie și cizmărie –studiu de fezabilitate pt. înființarea Centrului „Ion Sava”	–înnoirea parcului auto, –achiziționarea și implementarea unui sistem de gestiune computerizată a vânzării de bilete –achiziționarea unui sistem de detecție incendiu –lucrări de amenajare interioară –placarea unor suprafețe de pardoseala cu mocheta de trafic intens și covor PVC –achiziționarea a 20 seturi echipament radiocomunicare –lucrări de modernizare a două ascensoare de persoane –dotarea cu mobilier a caserilor –achiziționarea a 2 buc. numărător bancnote pentru casierii teatrului	–înnoirea parcului auto, –dotarea serviciului marketing, –dotarea din cadrul secției producție, –achiziți-onarea de echipament coduri de bare, –achiziți-onarea unei platforme autoridica-toare	–instalații mecanice de scenă; –utilaje tehnologice din ateliere; –instalații de ventilație; –instalație de distribuție a agentului termic (de încălzire), apei reci și calde menajere; –tablouri electrice intermediare și cel general; –stațiile de baterii staționare de 24V și 220V; –circuitele electrice de alimentare a tuturor instalațiilor și utilajelor din dotare	–lucrări de înlocuire parchet și zugrăveli la Sala de sport a teatrului –înlocuire parțial podea la scena Sălii Mari –achiziți-onarea de cherestea larice siberian pentru înlocuirea trapelor de la scena Sălii Mari –repararea a patru bariere și amenajare parcaj –înlocuirea scaunelor și gradenelor de la Sala Atelier –extindere sistem televiziune cu circuit închis-monitorizare spații –amenajare săli de repetiții și lectură în corpul C –verificări ale instalației electrice – PRAM –suplimentare putere energetică a

						tablourilor electrice
10.	Servicii culturale oferite de instituție în cadrul programelor proprii, rezultate din misiunea acesteia, altele decât cele din programul minimal	Turnee și festivaluri	Conferințe TNB, biblioteca TNB, turnee și festivaluri, ateliere de creație	Conferințe TNB, biblioteca TNB, spectacole-recital, turnee și festivaluri, ateliere de creație	Conferințe TNB, biblioteca TNB, spectacole-recital, turnee și festivaluri, expoziții, ateliere de creație	Conferințe TNB, biblioteca TNB, spectacole-recital, turnee și festivaluri, spectacole-eveniment dedicate marilor personalități culturale, ateliere de creație
11.	Perfecționarea personalului – cursuri de perfecționare pentru conducere și restul personalului	–	15 angajați	26 angajați	22 angajați	17 angajați
12.	Propuneri de reglementare prin acte normative, înaintate autorității în perioada raportată					Propunere de modificare a HG nr. 803/ 2005
13.	Indice de ocupare a sălilor /spațiilor destinate spectatorilor (la sediu)	–Sala Mare 44,07% –Sala Atelier 58,66% –Sala Amfiteatru 58,37% –Sala 99 81,56%	–Sala Mare 44,39% –Sala Atelier 65,01% –Sala Amfiteatru 68,57% –Sala 99 67,19%	–Sala Mare 63,86% –Sala Atelier 63,91% –Sala Amfiteatru 71,40% –Sala 99 77,30%	–Sala Mare 61,84% –Sala Atelier 71,47% –Sala Amfiteatru 77,49% –Sala 99 87,55%	–Sala Mare 67,57% –Sala Atelier 61,61% –Sala Amfiteatru 78,32% –Sala 99 90,92%
14.	Număr de spectatori la spectacolele desfășurate în afara sediului	24.748 spectatori	17.517 spectatori	11.186 spectatori	7.200 spectatori	13.946 spectatori

III.3.2.3. Concluzii

Urmărind evoluția pe ani a principalilor indicatori de performanță se poate concluziona că Teatrul Național „I.L. Caragiale“ din București se înscrie într-o curbă ascendentă.

Anii 2005–2006 au reprezentat anii de trecere la activitatea pe programe. În anul 2008 a scăzut numărul de premiere, fapt compensat prin dezvoltarea altor programe, pentru ca în anii următori activitatea să își reia creșterea.

Indicele de ocupare a sălilor Teatrului Național „I.L. Caragiale“ din București indică cel mai clar faptul că programele derulate au avut efectul scontat, adică creșterea numărului de spectatori.

Participarea la diverse festivaluri din țară și din străinătate este bine acoperită, iar comunicarea și promovarea propriilor proiecte a cunoscut o diversificare în fiecare an acoperind atât mediile clasice, cât și cele virtuale, constatându-se o preocupare sporită pentru aceasta de-a lungul anilor, fapt care a dus la creșterea vizibilității teatrului.

De asemenea, în fiecare an s-au făcut investiții, în dotări și s-au adus îmbunătățiri spațiilor aflate în exploatarea Teatrului Național „I.L. Caragiale“ din București, acestea urmând să fie completate de *Proiectul* de transformare și remodelare a clădirii instituției, program de care se va ține seama și în viitorul proiect de management.

III.4. Bugetul

În perioada cuprinsă între anul 2005 până în anul 2009 (datele oferite se referă la perioada de până la ultimul exercițiu financiar încheiat – anul 2009):

a) au fost prevăzuți și realizați indicatorii economici din tabelul de mai jos:

– mii lei –

	2005		2006		2007		2008		2009	
	Prevăzut	Realizat	Prevăzut	Realizat	Prevăzut	Realizat	Prevăzut	Realizat	Prevăzut	Realizat
<i>Venituri totale din care:</i>	16.015	15.908	21.912,18	21.873	24.406	24.720	32.195	32.399	30.408	30.805
Venituri proprii (totalitatea surselor atrase):	2.592	2.649	3.002	2.961	2.765	3.085	3.822	3.866	4.782	5.179
Subvenții M.C.P.N.	13.459,08	13.259	18.919	18.912	21.641	21.641	28.473	28.473	25.626	25.626

	2005		2006		2007		2008		2009	
	Prevăzut	Realizat	Prevăzut	Realizat	Prevăzut	Realizat	Prevăzut	Realizat	Prevăzut	Realizat
<i>Cheltuieli totale, din care:</i>	16.015	15.879	21.912,18	21.858	24.406	23.874	32.195	31.869	30.408	30.177
Cheltuieli de personal:	7.812,74	7.813	10.262	10.262	11.252	10.788	13.495	13.495	16.336	16.277
Bunuri și servicii, din care:	5.968,1	5.958	7.973,98	7.927	9.167	9.167	11.359	11.103	9.922	9.917
Cheltuieli cu colaboratorii		1.596		1.690		1.487		1.348		2.224
Asistență socială	–		–		–		226	226	–	
Cheltuieli de capital	2.234,16	2.108	3.676,2	3.669	3.987	3.919	7.115	7.045	4.150	3.983

b) gradul de acoperire din surse atrase și/sau din venituri proprii a cheltuielilor instituției (%):

(formula de calcul: *venituri proprii/cheltuieli totale*)

	2005	2006	2007	2008	2009
Gradul de acoperire din venituri proprii a cheltuielilor instituției (%)	16,33	12,53	12,62	11,07	16,05
veniturile proprii realizate anual din activitatea de bază (%)	10,50	8,92	8,55	7,30	12,33
veniturile proprii realizate anual din alte activități (%)	5,83	3,61	4,07	3,77	3,72

c) veniturile proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției, pe categorii de bilete/tarife practicate: preț întreg/preț redus/bilet profesional/bilet onorific, abonamente, cu menționarea celorlalte facilități practicate: total – 13.636.010 lei

– lei –

Anul	Venituri din vânzări de bilete
2005	1.677.428
2006	1.998.915
2007	2.169.257
2008	2.307.830
2009	3.722.238
2010 (până la 31 martie)	1.760.341
TOTAL	13.636.010

– veniturile realizate din prestări de servicii culturale în cadrul parteneriatelor cu alte autorități: **total 517.703 lei**;

– pondere venituri realizate din prestări de servicii culturale în cadrul parteneriatelor cu alte autorități /venituri proprii: **2,92%**

– venituri proprii realizate anual din activitatea de bază (%)

(formula de calcul: *venituri proprii din bilete/venituri proprii*)

	2005	2006	2007	2008	2009
veniturile proprii realizate anual din activitatea de bază (%)	62,97	65,82	66,19	60,19	71,87

– venituri proprii realizate din alte activități:

(formula de calcul: *100% – venituri proprii din bilete/venituri proprii*)

	2005	2006	2007	2008	2009
veniturile proprii din alte activități	37,03	34,18	33,81	39,81	28,13

d) gradul de creștere a surselor atrase și/sau a veniturilor proprii în totalul veniturilor (%):

(formula de calcul: *procentajul ponderii veniturilor proprii și a surselor atrase din totalul veniturilor în anul curent față de ponderea anului trecut, pornind de la primul an de mandat*)

	2005	2006	2007	2008	2009
Ponderea veniturilor proprii în totalul veniturilor (%)	16,31	12,52	12,46	10,94	15,84
Gradul de creștere a surselor și/sau a veniturilor proprii în totalul veniturilor (%)	100	76,78	99,48	87,80	144,84

e) ponderea cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor:

(formula de calcul: *cheltuieli de personal / total cheltuieli*)

	2005	2006	2007	2008	2009
pondere cheltuieli de personal din total cheltuieli (%)	49,20	46,95	45,19	42,35	53,94 ^{*)}

^{*)} Creșterea din 2009 se datorează mării fondului de salarii cu 12% pentru plata drepturilor salariale câștigate prin hotărâre judecătorească.

f) ponderea cheltuielilor de capital din bugetul total:

(formula de calcul: *cheltuieli de capital / total cheltuieli*)

	2005	2006	2007	2008	2009
pondere cheltuieli de capital (%)	13,28	16,79	16,42	22,11	13,20

g) gradul de acoperire a salariilor din subvenție (%):

	2005	2006	2007	2008	2009
gradul de acoperire a salariilor din subvenție	100	100	100	99*	99,5 ^{*)}
salariul mediu brut	1.053	1.312	1.467	1.845	2.117

^{*)} Gradul de acoperire a salariilor din subvenție scade de la 100%, în 2008 și în 2009 datorită cheltuielilor cu premiile din depășirea veniturilor proprii, acordate în condițiile legii tuturor salariaților.

Ponderea cheltuielilor de personal din subvenție (%)

(formula de calcul: *cheltuieli de personal / subvenție*)

	2005	2006	2007	2008	2009
pondere cheltuieli de personal din subvenție	58,93	54,26	51,10	47,52	64,07 ^{*)}

^{*)} Creșterea din 2009 se datorează mării fondului de salarii pentru plata drepturilor salariale câștigate prin hotărâre judecătorească.

h) ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele de muncă (drepturi de autor, drepturi conexe, contracte și convenții civile) din totalul cheltuielilor pentru producția de spectacole (%):

	2005	2006	2007	2008	2009
pondere	42,61	45,86	47,41	42,71	59,83

Ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele de muncă (drepturi de autor, drepturi conexe, convenții și contracte civile) din totalul cheltuielilor curente (%):

	2005	2006	2007	2008	2009
Pondere	9,87	10,05	7,73	6,23	4,23

i) cheltuieli pe beneficiar, din care:

– lei –

	2005	2006	2007	2008	2009
Cheltuieli pe spectator, din care:	118	161	166	259	136
– din subvenție	98,73	140,90	145,10	230,34	114,17
– din venituri proprii	19,27	20,10	20,90	28,66	21,83

*) Pentru mai multe detalii și observații legate de buget a se vedea punctul d) din Raportul de activitate al managerului Teatrului Național „I.L. Caragiale“ 2005–2010, care se găsește la adresa <http://www.cultura.ro/Documents.aspx?ID=475>.

III.5. Programele

Teatrul Național „I.L. Caragiale“ din București a lansat începând din anul 2005 un număr de 19 programe pentru perioada 2005–2010 (pentru descrierea detaliată a programelor a se vedea Raportul de activitate al managerului Teatrului Național „I.L. Caragiale“ 2005–2010, pct. e), care se găsește la adresa <http://www.cultura.ro/Documents.aspx?ID=4755>).

III.6. Situația programelor

La data de 1 mai 2010 în Teatrul Național „I.L. Caragiale“ din București se prezintă conform tabelului de mai jos:

Evoluția limitelor din tabelul valorilor de referință:

Categoriile de investiții în proiecte	Limitele valorice ale investiției în proiecte pentru perioada 2005–2007	Limitele valorice ale investiției în proiecte pentru 2008	Limitele valorice ale investiției în proiecte pentru perioada 2009–2010
(1)	(2)	(2)	(3)
Mici	(de la 0 până la 50.000 lei)	(de la 0 până la 50.000 lei)	(de la 0 până la 50.000 lei)
Medii	(de la 50.001 lei până la 350.000 lei)	(de la 50.001 lei până la 350.000 lei)	(de la 50.001 lei până la 250.000 lei)
Mari	(de la 350.001 lei până la 1.200.000 lei)	(de la 350.001 lei până la 1.000.000 lei)	(de la 250.001 lei până la 900.000 lei)

	Programe *)	Proiecte 2005–2009	Tip proiect	Estimat	Realizat	Diferență
1.	Superproducții în coproducție	<i>Chicago</i>	mic	10.000	6.561	3.439
		<i>Burghezul gentilom</i>	mare	1.200.000	1.162.260	37.740
	total 1			1.210.000	1.168.821	41.179
2.	Revizitarea clasicilor	<i>Dulcea pasăre a tinereții</i>	mediu	120.000	94.333	25.667
		<i>Gândirea</i>	mediu	220.000	202.107	17.893
		<i>Idolul și Ion Anapoda</i>	mediu	120.000	102.193	17.807
		<i>Menajeria de sticlă</i>	mediu	150.000	123.333	26.667
		<i>Neînțelegerea</i>	mediu	120.000	119.176	824
		<i>Jocul ielelor</i>	mediu	200.000	185.858	14.142
		<i>Comedia norilor</i>	mediu	120.000	101.467	18.533
		<i>Tartuffe</i>	mediu	200.000	176.818	23.182
total 2			1.250.000	1.105.285	144.715	
3.	Teatrul Național pentru Copii		mic	0	0	0
	total 3			0	0	0

4.	Procesul comunismului prin teatru	<i>Inimă de câine</i>	mediu	120.000	107.434	12.566
		<i>Comedie roșie</i>	mediu	100.000	71.408	28.592
		<i>Istoria comunismului</i>	mediu	170.000	161.838	8.162
		<i>Sinucigașul</i>	mare	350.000	302.663	47.337
total 4				740.000	643.343	96.657
5.	Turnee și festivaluri			0	0	0
		total 5				0
6.	Teatru românesc contemporan	<i>Patimile Sf. Tomaso d'Aquino</i>	mare	350.000	343.088	6.912
		<i>Viața mea sexuală</i>	mediu	150.000	135.333	14.667
		<i>Șapte dintr-o lovitură</i>	mediu	120.000	109.260	10.740
		total 6				620.000
7.	Teatru contemporan universal	<i>A patra soră</i>	mediu	100.000	79.049	20.951
		<i>Dansând pentru zeul pagân</i>	mediu	320.000	307.786	12.214
		<i>Sâmbătă, Duminică, Luni</i>	mediu	100.000	83.987	16.013
		<i>Iubiri interzise</i>	mediu	80.000	59.423	20.577
		<i>Lecția</i>	mediu	100.000	85.230	14.770
		<i>Toți fiii mei</i>	mare	800.000	725.436	74.564
		<i>Tectonica sentimentelor</i>	mediu	100.000	75.459	24.541
		total 7				1.600.000
8.	Conferințele Teatrului Național	<i>72 titluri</i>	mici	64.600	55.360	9.240
		total 8				64.600
9.	Biblioteca Teatrului Național	<i>3 texte</i>	mici	25.000	24.000	1.000
		total 9				25.000
10.	Memoria	<i>Colecția Ion Miclea</i>	mare	500.000	464.000	36.000
		total 10				500.000
11.	Teatru nou cu piese vechi	<i>Sânziana și Pepelea</i>	mic	50.000	41.576	8.424
		<i>Molto gran' impressione</i>	mediu	100.000	92.529	7.471
		total 11				150.000
12.	Centrul de Cercetare și Creație Teatrală „Ion Sava“	<i>Soleri</i>	mic	25.000	21.000	4.000
		<i>Penculescu 1</i>	mic	15.000	13.500	1.500
		<i>Jaeger</i>	mic	15.000	11.900	3.100
		<i>Penculescu 2</i>	mic	15.000	14.000	1.000
		<i>Complexul România</i>	mic	50.000	47.357	2.643

		<i>Penculescu 3</i>	mic	20.000	16.800	3.200
	total 12			140.000	124.557	15.443
13.	Mari actori	<i>Dialoguri și fantezii în jazz</i>	mic	0	0	0
		<i>Ecaterina</i>	mare	300.000	299.596	404
		<i>Camerista</i>	mic	20.000	16.000	4.000
	total 13			320.000	315.596	4.404
14.	TNB Partener	<i>Teatrul Luni la TNB</i>	mic	0	0	0
	total 14			0	0	0
15.	Tineri actori, tineri regizori	<i>Privighetoarea</i>	mic	50000	46454	3546
		<i>Ivan Turbincă</i>	mediu	120000	106690	13310
	total 15			170.000	153.144	16.856
16.	Uși deschise pentru toți	<i>Cu ușile închise</i>	mic	10.000	7.850	2.150
		<i>Rendez vous</i>	mic	10000	8547	1453
		<i>Încă-i bine</i>	mic	10000	7500	2500
	total 16			30.000	23.897	6.103
17.	Regizori de seamă	<i>Eduard al III-lea</i>	mare	1.000.000	967.618	32.382
		<i>Un duel</i>	mediu	120.000	115.384	4.616
		<i>Marele inchișitor</i>	mediu	120.000	111.170	8.830
	total 17			1.240.000	1.194.172	45.828
18.	Spectacole lectură	<i>Meserii și fundături</i>	mic	3.000	2.060	940
	total 18			3.000	2.060	940
19.	Pro musica	<i>Sărbătoarea muzicii</i>	mic	15.000	12.140	2.860
	total 19			15.000	12.140	2.860
		Total investiție Programe 2005–2009		8.077.600	7.424.531	653.069

*) pentru descrierea detaliată a programelor a se vedea Raportul de activitate al managerului Teatrului Național „I.L. Caragiale“ 2005–2010, punctul e), care se găsește la adresa <http://www.cultura.ro/Documents.aspx?ID=475>

B) Regulamentul de organizare și funcționare a instituției

Regulamentul de organizare și funcționare a Teatrului Național „I.L. Caragiale“ din București, aprobat prin Ordinul Ministrului Culturii și Patrimoniului Național nr. 2213 din 7 mai 2010 este cuprins în Anexa 1.

(<http://www.tnb.ro/index.php?page=regulament-de-organizare-si-functionare>)

IV. SARCINI ȘI OBIECTIVE PENTRU MANAGEMENT

IV.1 SARCINI

Pentru perioada 2010–2015, managementul va avea următoarele sarcini:

- asigurarea infrastructurii necesare desfășurării activității instituției pe durata implementării proiectului «Stabilitatea și siguranța în exploatare, optimizarea funcțională, tehnologică și organizatorică a ansamblului instituțional Teatrul Național „I.L. Caragiale“ din București corpurile A, B, C și D», denumit în continuare *Proiectul*;
- atragerea de finanțări și cofinanțări naționale și/sau internaționale, precum și sponsorizări pentru finanțarea unor proiecte culturale;
- diversificarea activităților teatrului și creșterea vizibilității instituției prin folosirea interactivă a spațiilor rezultate în urma implementării *Proiectului*;
- elaborarea unui plan de formare profesională continuă a personalului artistic, tehnic și administrativ al instituției, ținând cont de necesitatea actualizării a fișelor de post și de criteriile de evaluare anuală a performanțelor profesionale;
- actualizarea permanentă a studiilor care vizează cunoașterea categoriilor de beneficiari;
- negocierea clauzelor contractului de management, conform dispozițiilor Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 269/2009, denumită în continuare *ordonanță de urgență*;
- îndeplinirea tuturor obligațiilor care derivă din aprobarea proiectului de management și în conformitate cu ordinele / hotărârile ordonatorului principal de credite al Ministerului Culturii și Patrimoniului Național, respectiv cele prevăzute în legislația în vigoare și în reglementările care privesc funcționarea instituției;
- transmiterea către Ministerul Culturii și Patrimoniului Național, conform dispozițiilor *Ordonanței de urgență*, a rapoartelor de activitate și a oricăror informații necesare solicitate de către acesta.

IV.2 OBIECTIVE

Pentru perioada 2010–2015, managementul va avea ca obiectiv principal dezvoltarea Teatrului Național „I.L. Caragiale“ din București, prin implementarea proiectului «Stabilitatea și siguranța în exploatare, optimizarea funcțională, tehnologică și organizatorică a ansamblului instituțional Teatrul Național „I.L. Caragiale“ București corpurile A, B, C și D», – denumit în continuare *Proiectul* – adaptând activitatea instituției la etapele de realizare a *Proiectului*, urmărind:

a) în domeniul managementului resurselor umane:

(i) în privința conducerii:

- evaluarea impactului implementării *Proiectului*, asupra utilizării personalului existent, dimensionarea și utilizarea eficientă a personalului de conducere necesar funcționării instituției după finalizarea fiecărei etape a *Proiectului*.

(ii) în privința personalului:

- evaluarea impactului implementării *Proiectului*, asupra utilizării personalului existent, dimensionarea și utilizarea eficientă a personalului de execuție necesar funcționării instituției după finalizarea fiecărei etape a *Proiectului*.

b) în domeniul managementului economico-financiar

(i) în privința bugetului de venituri

- evaluarea impactului implementării *Proiectului*, asupra veniturilor proprii ale instituției în vederea menținerii acestora în perioada 2011–2013 (perioada de implementare a *Proiectului*), cel puțin la nivelul mediei veniturilor realizate în condițiile avute în mandatul precedent.

(ii) în privința bugetului de cheltuieli:

- evaluarea impactului implementării *Proiectului* asupra cheltuielilor de personal, de bunuri și servicii; cheltuielilor de capital și cheltuielilor de întreținere.

c) în domeniul managementului administrativ

(i) în privința modificării și completării documentelor interne de organizare și funcționare:

- adaptarea reglementărilor interne, elaborarea procedurilor specifice necesare funcționării instituției în timpul și după finalizarea fiecărei etape a *Proiectului*.

(ii) în privința reglementări prin acte normative:

- armonizarea Hotărârii Guvernului nr. 803 din 14 iulie 2005 privind stabilirea unor măsuri pentru organizarea și funcționarea Teatrului Național „I.L.Caragiale“ din București, cu legislația de bază (Ordonanța Guvernului nr. 21/2007, privind instituțiile și companiile de spectacole sau concerte, precum și desfășurarea activității de impresariat artistic, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 353/2007 și Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 269/2009) cu luarea în considerare a necesităților izvorâte din (derularea) *Proiect(ului)*.

d) în domeniul managementului de proiect:

- prioritizarea programelor instituției în funcție de categoriile de public;
- creșterea numărului de proiecte naționale și/sau internaționale în domeniul teatrului, dar și în domenii conexe artei teatrale;
- creșterea numărului de proiecte dedicate sprijinirii debutului și afirmării tinerilor artiști;
- folosirea programelor ca instrumente manageriale pentru bugetarea previziunilor;
- optimizarea costurilor de realizare și de exploatare a producțiilor artistice.

V. PERIOADA PENTRU CARE SE ÎNTOCMEȘTE PROIECTUL DE MANAGEMENT

Proiectul întocmit de candidat (autor responsabil), în baza legii române, cu respectarea prevederilor din actele normative indicate în bibliografie, este limitat la un număr¹ de 30 pagini + anexe, redactate cu font Times New Roman, caractere 12 pct., 1½ spațiere rânduri, și trebuie să conțină punctul de vedere al candidatului asupra dezvoltării și evoluției Teatrului Național „I.L. Caragiale“ din București în perioada (2010–2015) în întocmirea proiectului se cere utilizarea termenilor în înțelesul definițiilor prevăzute la art. 2 din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 189 din 25 noiembrie 2008, privind managementul instituțiilor publice de cultură, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 269/2009.

În evaluarea proiectului de management se va urmări modul în care oferta candidatului răspunde la obiectivele și sarcinile formulate în baza prevederilor art. 12 alin. (1) din ordonanța de urgență, având în vedere următoarele prevederi, care reprezintă totodată și criteriile generale de analiză și notare a proiectelor de management:

- a)** analiza socioculturală a mediului în care își desfășoară activitatea instituția și propuneri privind evoluția acesteia în sistemul instituțional existent;
- b)** analiza activității profesionale a instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia;
- c)** analiza organizării instituției și propuneri de restructurare și/sau de reorganizare, după caz;
- d)** analiza situației economico-financiare a instituției;
- e)** strategia, programele și planul de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice a instituției, conform sarcinilor și obiectivelor prevăzute la pct. IV;
- f)** previzionarea evoluției economico-financiare a instituției, cu menționarea resurselor financiare necesar a fi alocate de către autoritate.

Proiectul, structurat obligatoriu pe modelul de mai jos, trebuie să conțină soluții manageriale concrete, în vederea funcționării și dezvoltării instituției, pe baza sarcinilor și obiectivelor.

VI. STRUCTURA PROIECTULUI DE MANAGEMENT

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

- 1.instituții/organizații² care se adresează aceleiași comunități;
- 2.participarea instituției în/la programe/proiecte europene/internaționale³;

3. cunoașterea⁴ activității instituției în/de către comunitatea beneficiară a acestora;
4. acțiuni întreprinse pentru îmbunătățirea promovării/activității de PR/de strategii media;
5. reflectarea instituției în presa de specialitate⁵;
6. profilul/portretul beneficiarului actual:
 - analiza datelor obținute;
 - estimări pentru atragerea altor categorii de beneficiari⁶;
7. beneficiarul-țintă al activităților instituției:
 - pe termen scurt;
 - pe termen lung;
8. descrierea modului de dobândire a cunoașterii categoriilor de beneficiari (tipul informațiilor: studii, cercetări, alte surse de informare);
9. utilizarea spațiilor instituției⁷;
10. propuneri de îmbunătățiri ale spațiilor: modificări, extinderi, reparații, reabilitări, după caz.

B) Analiza activității profesionale a instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia:

1. analiza programelor/proiectelor instituției;
2. analiza participării la festivaluri, gale, concursuri, saloane, târguri etc. (în țară, la nivel național/internațional, în Uniunea Europeană, după caz, în alte state);
3. analiza misiunii actuale a instituției: ce mesaj poartă instituția, cum este percepută, factori de succes și elemente de valorizare socială, așteptări ale beneficiarilor etc.;
4. concluzii:
 - reformularea mesajului, după caz;
 - descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii.

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

1. analiza reglementărilor interne ale instituției și ale actelor normative incidente;
2. propuneri privind modificarea reglementărilor interne și/sau ale actelor normative incidente;
3. funcționarea instituțiilor delegării responsabilităților: analiza activității consiliilor de conducere⁸, după caz, ale celorlalte organe colegiale, propuneri de modificare a limitelor de competențe în cadrul conducerii instituției;
4. analiza nivelului de perfecționare a personalului angajat - propuneri privind cursuri de perfecționare⁹ pentru conducere și restul personalului.

D) Analiza situației economico-financiare a instituției:

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

- bugetul de venituri (subvenții/alocații, surse atrase/venituri proprii);
- bugetul de cheltuieli (personal: contracte de muncă/convenții/contracte încheiate în baza legilor speciale; bunuri și servicii; cheltuieli de capital, cheltuieli de întreținere; cheltuieli pentru reparații capitale);

2.analiza comparativă¹⁰ a cheltuielilor (estimate și, după caz, realizate) în perioada/perioadele indicată/indicate în caietul de obiective, după caz, completate cu informații solicitate/obținute de la instituție:

Nr. crt.	Programul	Tipul proiectului	Denumirea proiectului ¹¹⁾	Devizul estimat	Devizul realizat	Observații, comentarii, concluzii
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
		Proiecte mici				
		Proiecte medii				
		Proiecte mari				
	Total:	Total:		Total:	Total:	

3.analiza gradului de acoperire din surse atrase/venituri proprii a cheltuielilor instituției:

- analiza veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției, pe categorii de bilete/tarife practicate: preț întreg/preț redus/bilet profesional/bilet onorific, abonamente, cu menționarea celorlalte facilități practicate;
- analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției;
- analiza veniturilor realizate din prestări de servicii culturale în cadrul parteneriatelor cu alte autorități publice locale;

4.analiza gradului de creștere a surselor atrase/veniturilor proprii în totalul veniturilor;

5.analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor;

6.analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total;

7.analiza gradului de acoperire a salariilor din subvenție/alocație:

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

8.cheltuieli pe beneficiar, din care:

- din subvenție;
- din venituri proprii.

E) Strategia, programele și planul de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice a instituției, conform sarcinilor și obiectivelor prevăzute la pct. IV:

1. prezentarea strategiei culturale (artistice, după caz) pentru întreaga perioadă de management;
2. programele propuse pentru întreaga perioadă de management, cu denumirea și, după caz, descrierea¹² fiecărui program, a scopului și țintei acestuia, exemplificări;
3. proiecte propuse¹³ în cadrul programelor;
4. alte evenimente, activități¹⁴ specifice instituției, planificate pentru perioada de management.

F) Previzionarea evoluției economico-financiare a instituției, cu menționarea resurselor financiare necesar a fi alocate de către autoritate:

1. previzionarea evoluției economico-financiare a instituției pentru următorii 5 (cinci) ani (perioada proiectului de management), corelată cu resursele financiare necesar a fi alocate din subvenția acordată instituției de către Ministerul Culturii și Patrimoniului Național:
 - previzionarea evoluției cheltuielilor de personal ale instituției;
 - previzionarea evoluției veniturilor propuse a fi atrase de către candidat, cu menționarea surselor vizate;
2. previzionarea evoluției costurilor, cuprinsă în anexa nr. 2, aferente proiectelor (din programele propuse), prin realizarea unei proiecții financiare privind investițiile preconizate în proiecte, cuprinsă în anexa nr. 3, pentru întreaga perioadă de management¹⁵ (2010–2015).
3. proiecția veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției, pe categorii de bilete/tarife practicate, cuprinsă în anexa nr. 4.

VII. ALTE PRECIZĂRI

Candidatul, în baza unei cereri motivate, poate solicita de la Ministerul Culturii și Patrimoniului Național informații și relații suplimentare, necesare elaborării proiectului de management (telefon și fax: 021/222.32.56, e-mail: mccpn2009@gmail.com).

VIII. Anexele nr. 1-4 fac parte integrantă din prezentul caiet de obiective.

¹ La întocmirea caietului de sarcini, autoritatea poate să impună o anumită limitare pentru candidați în privința elaborării răspunsurilor în cadrul fiecărui criteriu/subcriteriu.

² Prezentare succintă.

³ Lista programelor/proiectelor și o scurtă descriere a lor.

⁴ Lista acestor acțiuni.

⁵ Nu se vor atașa comunicate de presă, știri sau anunțuri, ci doar articole (cronici, recenzii, reportaje, anchete etc.).

⁶ Comparativ cu ultimul raport.

⁷ Cele destinate publicului: de primire, de prezentare, de producție, administrative, alte spații folosite de instituție.

⁸ Numărul întrunirilor, data acestora.

⁹ Lista cuprinzând propuneri pe funcții de execuție și/sau de conducere, cu menționarea duratei și tipului cursului de perfecționare/formare profesională.

¹⁰ Tabelul trebuie să ofere o imagine a investițiilor făcute în proiecte (mici/medii/mari). În cazul mai multor proiecte de același tip, se recomandă și menționarea separată, în coloanele (5) și (6), a investiției planificate și realizate pe fiecare proiect.

¹¹ În funcție de specificul fiecărei instituții, coloana (4) "Denumirea proiectului" va conține, după caz, titlul producției artistice (spectacolelor, concertelor, altor reprezentării), expozițiilor, prezentărilor publice, cercetărilor, activităților specifice din bibliotecă (restaurare, lectură publică, împrumut) etc.

¹² Pentru o mai bună înțelegere autoritatea poate recomanda prin intermediul caietului de obiective ca fiecare program să poarte elemente de identificare distinctă (denumire), să aibă o descriere clară, inteligibilă, scop și public-țintă definit/identificabil.

¹³ În funcție de specificul fiecărei instituții, la acest punct (e.3), la formularea solicitării privind prezentarea proiectelor, autoritatea va avea în vedere următoarele:

– în cazul instituțiilor de spectacole sau concerte etc., se vor solicita detalii concrete (autor, titlu, creatori etc.) privind proiectele/producțiile artistice (spectacole, concerte) pentru cel mult un an;

– în cazul așezămintelor culturale, în cadrul programelor legate de producerea și exploatarea, găzduirea unor producții artistice, se vor solicita detalii concrete pentru cel mult un an, pentru proiecte în cadrul programelor de formare/educative, expoziționale etc. pentru cel mult ani;

– în cazul muzeelor/colecțiilor publice, detalii concrete privind proiectele expoziționale, de prezentări publice, de cercetare etc. se vor solicita pentru cel mult ...ani;

– în cazul bibliotecilor, detalii concrete privind proiectele/activitățile specifice din bibliotecă (restaurare, lectură publică, împrumut etc.) se vor solicita pentru cel mult...ani;

– în cazul altor tipuri de instituții publice de cultură, detalii concrete, în funcție de specificul și specificitatea instituției în cauză, se vor solicita pentru o perioadă de cel mult ani.

¹⁴ Programe, după caz, proiecte, acțiuni, evenimente etc. ocazionale, care prin natura lor nu fac parte din activitatea curentă a instituției, dar prin care managerul apreciază că va putea facilita realizarea sarcinilor și obiectivelor manageriale.

¹⁵ Din perspectiva autorității, previzionarea cheltuielilor aferente programelor/proiectelor reprezintă o informație extrem de utilă care va sta la baza negocierii clauzelor contractului de management și a programului minimal anual.

ANEXA Nr. 1

Regulamentul de organizare și funcționare al Teatrului Național „I.L. Caragiale“ din București, aprobat prin Ordinul Ministrului Culturii și Patrimoniului Național nr.2213/7 mai 2010 (33 pagini).

Tabelul valori de referință¹⁶ ale costurilor aferente investiției

Categoriile de investiții în proiecte ¹⁷	Limite valorice ale investiției în proiecte din perioada precedentă ¹⁸ (de lala)	Limite valorice ale investiției în proiecte propuse ¹⁹ pentru perioada de management (de lala)
(1)	(2)	(3)
mici	(de la lei până la lei)	(de lalei până la lei)
medii	(de la lei până la lei)	(de la lei până la lei)
mari	(de la lei până la lei)	(de la lei până la lei)

¹⁶ Valorile de referință pentru proiectele realizabile pe durata managementului urmează să fie propuse de către candidat în urma analizei datelor din subcap. III.5 și III.6 din caietul de obiective (după caz, completate cu informații solicitate de la instituție). Limitele valorice astfel rezultate urmează a constitui: 1. elementul de calcul pentru proiecția financiară; și 2. limite superioare de cheltuieli pentru management, a căror depășire atrage răspunderea managerului.

¹⁷ Împărțirea pe 3 categorii de referință (mici, medii, mari) permite previzionarea pentru întreaga perioadă de management a costurilor legate de proiecte.

¹⁸ În lipsa altor informații, pot fi utilizate datele din subcap. III.5 și III.6 din caietul de obiective (după caz, completate cu informații solicitate de la instituție).

¹⁹ Stabilirea limitelor valorice maxime ale investiției în proiect reprezintă dimensionarea financiară a proiectului ca unitate de referință pentru un interval de timp prestabilit (perioada de management).

Tabelul investițiilor în programe²⁰

Nr. crt.	Programe/Surse de finanțare	Categoriile de investiții ²¹ în proiecte	Nr. de proiecte în primul an (anul ...)	Investiție ²² în proiecte în primul an (anul ...)	Nr. de proiecte în anul "x" ²³	Investiție în proiecte în anul "x"	Total ²⁴ investiție în program	
							Primul an	Anul "x"
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1.	Programul a).... ²⁵	(mici)....lei						
		(medii)....lei						
		(mari)....lei						
2.	TOTAL ²⁶ , din care:	–	Total nr. proiecte în primul an	Total investiție în proiecte în primul an (lei), din care:	Total nr. proiecte în anul "x"	Total investiție în proiecte în anul "x" (lei), din care:	–	–
3.	Surse atrase ²⁷	–	–		–		–	–
4.	Bugetul autorității ²⁸	–	–		–		–	–

²⁰ Tabelul devine cel mai important document al managementului, reprezentând baza de negociere a contractului de management în privința cheltuielilor materiale aferente programelor propuse, pentru întreaga perioadă a managementului.

²¹ Investițiile în proiecte urmează a se încadra în limitele (mici, medii, mari) propuse de candidat în tabelul valorilor de referință (anexa nr. 2.).

²² Candidatul trebuie să precizeze valoarea cumulată a investiției, în raport cu numărul de proiecte, din respectiva subcategorie.

²³ Anul "x" reprezintă al doilea, al treilea, după caz, al patrulea și/sau al cincilea an de management, în funcție de perioada de management stabilită de autoritate. Coloanele (5) și (6) se vor multiplica în funcție de numărul de ani pentru care se întocmește proiectul de management. În coloana (5) candidatul trebuie să precizeze câte proiecte aferente unei categorii dorește să realizeze în fiecare an al managementului, iar la coloana (6), valoarea estimată a investiției în realizarea proiectului.

²⁴ Se calculează valoarea totală pe programe, pentru întreaga perioadă de management. Coloanele (7) și (8) se vor multiplica în funcție de numărul de ani pentru care este întocmit proiectul de management.

²⁵ Rândul 1 se va multiplica în funcție de numărul programelor. Este necesară menționarea denumirii programului, conform descrierii făcute la pct. e.3 al proiectului de management.

²⁶ Se calculează totalul pe coloanele (3), (4), (5) și (6).

²⁷ Rândul 3 reprezintă asumarea de către manager a atragerii de fonduri/producerii de venituri proprii. Se completează cu estimările candidatului ca scop realizabil autopropus privind atragerea de fonduri din alte surse decât bugetul solicitat din partea autorității și urmează a dobândi importanță sporită cu ocazia evaluărilor anuale ale activității manageriale.

²⁸ Finanțarea care se solicită a fi asigurată din subvenția, după caz, alocația bugetară acordată instituției de către autoritate.

ANEXA Nr. 4**Tabelul veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției, pe categorii de bilete/tarife practicate**

Perioada	Nr. de proiecte ²⁹ proprii	Nr. de beneficiari ³⁰	Nr. de bilete ³¹	Venituri propuse (mii lei)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Anul de referință ³²				
Primul an				
Anul x				
TOTAL ³³ :				

²⁹ Numărul de proiecte proprii propuse (în funcție de specificul instituției), fără a fi cuprinse proiecte găzduite, evenimente ocazionale etc.

³⁰ Beneficiarul specific instituției: vizitatori, cititori, spectatori etc., după caz. Coloana (3) va conține estimarea privind numărul beneficiarilor, inclusiv cei care accesează gratuit sau cu bilete onorifice/invitații.

³¹ Coloana (4) va conține estimările privind biletele de intrare, evidențiate în contabilitate, pentru care se înregistrează contravaloarea în bani, indiferent de valoarea sau de tipul lor (bilet cu preț întreg/reduc, profesional, cu excepția biletului onorific cu valoare 0 lei).

³² Rândul "Anul de referință" va cuprinde informațiile aferente, oferite de autoritate în caietul de obiective, completate, după caz, cu informații solicitate de la instituție.

³³ Cifrele reprezintă scopul realizabil în privința veniturilor proprii realizate din activitatea de bază.