

Anexa nr. 1 la HCL  
nr. 174/2015

## RAPORT MOTIVAT

al Comisiei de concurs în vederea încredințării managementului Teatrului „Andrei Mureșanu” din Municipiul Sfântu Gheorghe, etapa II,  
din data de 09.06.2015, ora ..12..

Membrii comisiei de concurs:

Felicia Filip.....  
Dumitru Măciucă.....  
Andrea Chiricescu.....  
Marius Deac.....  
Carmen Croitoru.....  
Rodica Pârvan.....  
Mădălin-Doru Guruianu.....

În urma desfășurării interviului – etapa II – al concursului în vederea încredințării managementului Teatrului „Andrei Mureșanu” din Municipiul Sfântu Gheorghe, comisia de examinare a constatat:

### Comisia recomandă:

1. Comisia declară pe doamna Anna-Maria Popa câștigătorul concursului
2. Curs de management
3. Consiliu artistic puternic și reprezentativ
4. Consiliu de administrație funcțional

Sfântu Gheorghe la ..... 09.06.2015 .....

# Proiect de Management

## Teatrul „Andrei Muresanu”

2015 - 2019

### A. Analiza socioculturala a mediului in care isi desfasoara activitatea Teatrul „Andrei Muresanu” Sfantu Gheorghe si propuneri privind evolutia acestuia in sistemul institutional existent:

#### a.1 Institutii / Organizatii care se adreseaza aceleiasi comunitati:

Judetul Covasna si implicit municipiul Sf Gheorghe reprezinta o frumoasa combinatie de culturi. Intr-un mediu majoritar maghiar (73%), comunitatea romaneasca a reusit mereu sa isi mentina individualitatea si importanta. Personalitati reprezentative la nivel national isi au originile in comunitatea culturala din Sfantu Gheorghe.

Chiar daca din punct de vedere politic s-a incercat dezbinarea comunitatii, arta si cultura au reusit sa mentina legaturile dintre oameni, puternice si stranse. Noile generatii vin din urma cu o alta mentalitate, mai buni, mai increzatori, ducand cu mandrie mai departe tot ceea ce au invatat in micul oras viu si colorat.

Spre deosebire de alte orase, Sfantu Gheorghe este unul activ, energic si cu foarte multe activitati periodice. Reteaua bine organizata de biblioteci publice (38 de unitati) ne ajuta sa avem o tinta de beneficiari mai culti, mai cunoscatori. Cele doua muzee din oras (Muzeul National Secuiesc si Muzeul Carpatilor Rasariteni) sunt institutii cu multe activitati suplimentare, obisnuind locuitorii orasului cu activitati constante care nu tin de aria obisnuita de activitate a muzeelor. (concerte de pian, spectacole lectura, curs de sculptura, programe pentru copii de Martisor, 1 iunie, Paste, Craciun etc)

Liceul de Arta din oras precum si Scoala Populara de Arta reprezinta doua institutii care au dat un numar semnificativ de artisti valorosi comunitatii. Ansamblul „Trei Scaune” este un ansamblu de dansuri populare care de cativa ani a inceput sa-si depaseasca aceasta caracteristica, orientandu-se catre spectacole complexe dar pastrand dansul popular ca arta si modalitate de comunicare.

Reteaua de 5 case de cultura si 128 de camine culturale din judet, ne indica faptul ca populatia judetului este deschisa si isi doreste activitati culturale cat mai dese. In cazul unor spectacole cu un decor minimalist aceasta retea de unitati culturale mici poate fi o solutie foarte buna de promovare si distributie a spectacolelor si in afara sediilor culturale de baza (teatre de stat).

De foarte multi ani, Sfantu Gheorghe nu a mai avut cinematograf. Amenajarea unor sali de cinema in cadrul cladirii TAM este o solutie foarte buna de a readuce in atentia publicului aceasta arta. De asemenea cinematograful va atrage un procent semnificativ din publicul tanar, public care astfel atras in unitate poate fi redirectionat si catre spectacolele de teatru din incinta.

#### a.2 Participarea Teatrului „Andrei Muresanu” Sfantu Gheorghe in/la programe /proiecte europene/internationale.

Teatrul „Andrei Muresanu” a participat la mai multe proiecte europene si internationale. Aceste participari insa trebuie inmultite iar spectacolele cu care se va participa la aceste proiecte, trebuie impartite pe categorii specifice.

TAM are deja un avantaj major avandu-l pe Radu Afrim ca regizor angajat. Acest fapt acopera cu succes categoria de teatru experimental/ expresionist. Trebuie insa crescut numarul spectacolelor „main stream” si a celor dedicate copiilor, aceste 2 categorii fiind in egala masura interesante, necesitand, de asemenea, participari active pe plan international.



Pentru a atrage mai multi beneficiari, se pot organiza colaborari cu trupe de dans, improvizatie sau spectacole in colaborare cu alte teatre din zona. Un spectacol care transcende bariera limbii vorbite, va avea un impact garantat crescut asupra intregii comunitati, nu doar a „target-ului” de baza.

Mai multe detalii despre posibile participari regasiti in Anexa 1 („Festivaluri si proiecte internationale”).

### **a.3 Cunoasterea activitatii Teatrului „Andrei Muresanu” Sfantu Gheorghe in / de catre comunitatea beneficiara a acestuia.**

Comunitatea romaneasca fiind una mica (27% din populatia orasului), pentru cresterea vizibilitatii teatrului este impetuos necesara „atingerea” celorlalte etnii.

Una din variantele cu un succes garantat ar fi dramatizarea si punerea in scena a unor texte celebre, eventual chiar din programa scolara. Se pot monta schitele lui Caragiale sau alte texte spumoase care ar trezi interesul publicului larg nu doar al consumatorului obisnuit de teatru. Astfel de texte pot fi promovate suplimentar in scoli si licee, iar biletele ar putea fi vandute cu reduceri de grup.

Spectatorii trebuie atrasi intr-o comunicare constanta cu reprezentantii teatrului. Pentru ca aceasta comunicare sa functioneze exista mai multe solutii:

1. Promovarea spectacolelor prin colantarea autobuzelor;
2. Sustinerea de reprezentatii ad-hoc in spatii neconventionale sub forma de „trailer” – Ex: 2 actori joaca o scena dintr-un spectacol in parc, intr-o zi cu trafic maxim;
3. Pozitionarea unui „info-point” in centru orasului – un totem digital cu touchscreen unde trecatorii pot sa vada programul detaliat al teatrului, cu poze, detalii, caiet program etc. Totemul nu este o unealta foarte costisitoare dar ar propulsa teatrul in epoca tehnologica pe care o traversam;
4. Reorganizarea site-ului precum si coordonarea eficienta a tuturor paginilor de „social media” ale institutiei. Paginile de Facebook, LinkedIn, Twitter etc vor avea un continut de calitate iar comunicarea cu spectatorii din online se va face zilnic. Pentru o buna reprezentare in mediul online, se va lucra cu voluntari sau elevi/studenti acceptati in „internship” in cadrul departamentului de marketing;
5. Cresterea echipei departamentului de marketing, de la o persoana (in prezent) la o echipa formata din voluntari sau stagjari, astfel nemaifiind necesara modificarea bugetului din cauza acestei cresteri;
6. Pozitionarea afiselor in puncte cheie sau impartirea „flyer-elor”, atunci cand va fi cazul, vor fi realizate de aceeaasi echipa de marketing;
7. Crearea abonamentelor sub forma unui Card de Membru (\*atragerea publicului intr-o grupare exclusivista poate creste subliminal interesul fata de institutia emitenta - cu totii ne dorim sa ne simtim speciali, unici, sa traim cu senzatia ca cineva face ceva special pentru noi...). Cardul de membru poate veni si cu oferte si reduceri speciale;
8. Dezvoltarea cailor de folosire a Cardului de Membru, acesta putand contine un cip RFID. In acest caz, la intrarea teatrului, putem pozitiona un terminal cititor care la fiecare scanare a cardului va posta mesaje automate pe pagina de Facebook a spectatorului. Este o tehnologie inovativa care poate creste intr-un timp foarte scurt atat numarul de vizitatori unici ai paginii de Facebook si ai site-ului, precum si numarul de like-uri. Prin aceeaasi tehnologie RFID se pot organiza concursuri si tombola saptamanale. Dintre participantii la un anumit spectacol se pot extrage castigatori de bilete la urmatorul spectacol din program etc.
9. Implementarea unui sistem de subtitrare a spectacolelor, astfel comunitatea maghiara putand sa se bucure de spectacolele in limba romana;
10. Realizarea de spectacole comune cu teatrul „Tamasi Aron”. Se poate, de exemplu, monta spectacolul „Romeo si Julieta”, sectia romana reprezentand familia Capulet (jucand in romana), iar sectia maghiara fiind familia Montague (jucand in maghiara). Intreg spectacolul va fi subtitrat si astfel, atat publicul roman cat si cel



maghiar vor intelege actiunea. Modalitatea de punere in scena a spectacolului, va fi inspirata din specificul zonei, astfel incat spectatorii sa rezoneze activ la poveste (ex: cearta dintre cele doua familii poate porni de la bentita tricolora purtata de Julieta).

Nota: Lansarea salilor de cinema si promovarea filmelor va aduce implicit public la spectacolele de teatru.

#### **a.4 Actiuni intreprinse pentru imbunatatirea promovarii/activitati de PR/de strategii media**

1. Dezvoltarea departamentului de marketing (mentionata la punctul a.3.5);
2. Implicare mai ampla in viata comunitatii - permiterea utilizarii spatiului pentru diverse activitati non teatrale (serbari scolare, spectacole de sfarsit de an etc). Acest lucru nu doar creste increderea populatiei in Institutie dar se creaza si o relatie mai apropiata intre aceasta si membrii comunitatii. In acelasi timp, actiunile de acest fel genereaza continut pentru presa locala, cunoscut fiind faptul ca orice aparitie pozitiva in presa, genereaza vizibilitate crescuta;
3. Promovarea spectacolelor pe toate canalele posibile: presa locala, radio, tv, afise, „flyering”, tehnologii noi (ex: RFID), „social media”, etc
4. Realizarea unor evenimente speciale (cu ajutorul sponsorilor) – spectacole eveniment, colaborari cu alte institutii, gale diverse, spectacole tematice care pot deveni traditie (musical de Revelion, spectacol cu si pentru copii de 1 iunie, spectacol de Paste si Craciun etc)
5. Crearea unui sistem de abonamente special: card de membru, abonamente scolare, abonamente pentru institutii, pachete anuale de sponsorizari care contin diverse facilitati (pachetele de „bronz”, „argint” si „aur” pentru sponsori – fiecare pachet putand avea un continut special predefinit);
6. Crearea atelierului pentru copii - pe perioada spectacolelor de seara, in paralel intr-o alta sala a teatrului, putandu-se organiza ateliere tematice pentru copii care nu ar rezista la un spectacol dedicat adultilor, astfel oferind o noua oportunitate familiilor de a se bucura de o seara in oras. Adultii pot viziona spectacolul de teatru iar copii pot avea 1-2 ore de joaca, coordonate de un actor profesionist. Atelierul pentru copii poate fi promovat ca o solutie de „babysitting” pentru parintii care altfel nu ar putea asista la spectacole;
7. Initierea programului „Pasaportul Agentului Cultural” – proiect de parteneriat cu mai multe institutii. „Pasaportul” este un carnet care arata aidoma unui pasaport obisnuit, putand fi „vizat” la fiecare eveniment participat. „Agentul Cultural” este spectatorul care vizeaza complet „Pasaportul”, in baza abonamentelor continute de cardul sau de membru. „Pasaportul Agentului Cultural” poate contine, de exemplu: intrarea la 6 spectacole de teatru, intrarea la 4 filme, acces la 2 expozitii din cadrul unui muzeu, intrarea la 2 spectacole ale ansamblului „Trei Scaune”... Mai mult, intregul program va fi gandit si cu premiera unui „Agent Cultural” in baza unei trageri la sorti, castigatorul putand sa se bucure de o experienta unica (ex: city brake la Milano cu bilete la o premiera la Scala). Toate programele de promovare precum si premiile aferente vor fi realizate cu ajutorul sponsorilor si/sau a barter-elor. Aceste activitati nu vor reprezenta o modificare a bugetului aprobat initial.

#### **a.5 Reflectarea Teatrului „Andrei Muresanu” Sfantu Gheorghe in presa de specialitate**

O buna relatie cu redactorii diverselor canale de comunicare de specialitate poate ridica nivelul de vizibilitate a teatrului. Comunicarea si aparitiile constante in presa se pot realiza prin mai multe metode:

1. Invitarea constanta a ziaristilor si a reprezentantilor criticii la spectacolele si evenimentele teatrului. In mod deosebit e recomandata aparitia in publicatiile urmatoare: Revistele „Scena” si „Teatrul Azi” ; online: yorick.ro; port.ro; ziarulmetropolis.ro. Toate premierele si evenimentele speciale vor fi publicate si pe mediafax.ro pentru a putea fi preluate articolele de intreaga presa. De asemenea se va tine o relatie stransa cu toata presa locala precum si cu radiourile locale.
2. Reprezentanti ai teatrului pot scrie articole si pot aparea in diverse publicatii mentionand si teatrul de apartenenta.



3. Crearea de continut de calitate atat pentru site (pagina dedicata presei de specialitate) cat si pe paginile din Social Media.
4. Participarea spectacolelor teatrului la cat mai multe festivaluri, aparand astfel in comunicarea specifica.
5. Organizarea turneelor - fiecare spectacol jucat in afara TAM va fi comunicat in presa locala a orasului in care are loc deplasarea.
6. Pastrarea si dezvoltarea proiectelor si relatiilor dezvoltate in parteneriat cu institutii culturale precum: AFCN, CNDB, UNITER, Ministerul Culturii.
7. Sprijinirea activa a evenimentelor care au un succes garantat si care merita readuse in atentia publicului in cazul in care evolutia lor a fost oprita din varii motive: Festivalul International de Teatru Atelier; Festivalul de teatru Transform@; Intalnirea teatrala TAMper2;
8. Dezvoltarea si cresterea numerica a colaborarilor de succes cu Centrul de Cultura Arcus, Asociatia ProHelvetia, Centrul National al Dansului, Asociatia de Tineret EcoU.

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

Potrivit unui studiu IMAS, realizat la cererea Teatrului Nottara din Capitala si preluat de mediafax.ro, spectatorii de teatru din Bucuresti au o varsta medie de 41 de ani, studii superioare, un venit lunar de peste 1.500 de lei si un statut social ridicat. Acest lucru poate fi considerat valabil si pentru publicul din Sfantu Gheorghe cu exceptia venitului lunar care, extrapolat la venitul mediu din oras, scade sub 1000 de lei.

In urma acestui studiu, s-a descoperit ca 37,1% dintre spectatori au varste intre 30 si 44 de ani, media de varsta fiind 41 de ani, 29% au venituri lunare de peste 1.500 de lei, 71% au studii superioare si tot atatia au un statut social inalt, iar 82,3% dintre cei chestionati sunt persoane care utilizeaza zilnic internetul. De asemenea, 40% dintre spectatorii bucuresteni cumpara bilete online. Daca consideram aceasta informatie ca fiind adaptabila si pentru publicul santgeorgian, dezvoltarea site-ului si a paginii de facebook reprezinta un lucru esential.

Un numar relativ mare dintre persoanele intervievate, 36%, declara ca au fost la teatru in ultimul an. Aceasta inseamna aproximativ 585.500 de bucuresteni. 15,2% din acestia spun ca au mers la teatru cel putin o data in ultima luna, 33,9% au mers cel putin o data in ultimele trei luni, iar 49,5% au mers la teatru cel putin o data in ultimul an. Din nou, extrapoland aceste procente la publicul roman din Sfantu Gheorghe (14775), avem un grup de baza de 5319 persoane cu care trebuie sa comunicam constant, un procent semnificativ din acest numar fiind reprezentat de generatia tanara.

De asemenea, una dintre concluziile studiului este faptul ca actorii reprezinta cel mai important argument pentru spectatori. 87% din respondenti au spus ca, atunci cand aleg sa mearga la un spectacol de teatru, distributia joaca cel mai important rol. In ordinea importantei urmeaza autorul piesei (61%) si recomandarile cunoscutilor (54%).

##### **a.6.1 Analizand datele obtinute astfel putem observa urmatoarele:**

1. Publicul este unul interesat de cultura si dornic sa participe la activitatiile teatrului.
2. Publicul tanar este in crestere, lucru care ne determina sa adaptam textele propuse la cerintele mediei de varsta 18-25 ani.
3. Venitul mediu lunar este unul mic, deci trebuie sa avem o strategie de pret inteligenta care sa atraga cat mai multi beneficiari dar care sa se incadreze in bugetul lor lunar alocat activitatilor recreative (informatii detaliate la punctul e1).
4. Publicul este unul intr-o evolutie continua, asadar comunicarea online devine una esentiala.
5. In oras, rar avem de a face cu familii pur romanesti. asadar teatrul „Andrei Muresanu” trebuie sa se adreseze intregii comunitati, atat familiilor mixte cat chiar si publicului de etnie maghiara.



**a.6.2** Pentru a crește semnificativ numărul beneficiarilor e necesară schimbarea modalității de comunicare cu publicul.

1. Teatrul se va adresa întregii comunități.
2. Spectacolele vor fi subtitrate, astfel atragând public și de alte etnii.
3. Se vor produce spectacole având la bază texte celebre (sau chiar texte din programa școlară – atragând astfel elevi), care vor fi vizionate și de publicul maghiar, cu atât mai mult cu cât spectacolele vor fi subtitrate.
4. Comunicarea în online și modalitățile de creștere a vizibilității, defalcate la punctul **a.3**, au menirea să crească procentual numărul spectatorilor cu minim 40%.
5. Realizarea turneele și deplasărilor vor crește semnificativ numărul spectatorilor.
6. Un bun management al salilor de cinema va influența în mod pozitiv și numărul participanților la spectacolele de teatru (abonamente comune, carduri de membru etc)

#### **a.7. Beneficiarul – Tinta al activităților Teatrului „Andrei Muresanu” Sfântu Gheorghe**

Prin misiunea declarată a instituției („TAM are misiunea de a iniția programe culturale-artistice și producții proprii de spectacole în limba română, în regim de instituție publică, precum și programe de educație culturală permanentă prin care să asigure o ofertă culturală corespunzătoare exigențelor și preferințelor locuitorilor județului Covasna, a municipiului Sfântu Gheorghe și nu numai”) realizăm că locuitorul județului, al municipiului este în prim plan. Toate activitățile teatrului trebuie gândite și executate păstrând ca prioritate nevoia beneficiarului. Analizând nevoia beneficiarului, activitatea teatrului va fi adaptată în consecință, dar nivelul artistic și cultural va fi ridicat peste nivelul așteptărilor beneficiarului țintă, făcând astfel cinste instituției și la nivel național, și de ce nu, la nivel european și mondial.

**a.7.1** Pe termen scurt, activitatea teatrului să se concentreze pe păstrarea a tot ce a avut succes în trecut și dezvoltarea acestor proiecte și aducerea lor la alt nivel în percepția spectatorilor. Promovarea activă a tuturor spectacolelor, online și offline precum și realizarea turneele cu spectacolele existente care se pretează la acest lucru. Premierile propuse în primul an vor urma deja direcțiile prezentate mai sus.

**a.7.2** Pe termen lung, urmează atragerea unui număr cât mai mare de beneficiari, atât din targetul țintă precum și din targetul secundar, utilizând toate metodele menționate mai sus. Fidelizarea publicului țintă și recompensarea celor cu activitate și participare crescută.

#### **a.8 Descrierea modului de dobândire a cunoașterii categoriilor de beneficiari**

Pentru o bună înțelegere a profilului spectatorului precum și pentru o aprofundare a mediului în care își desfășoară TAM activitatea am utilizat toate sursele disponibile **online**: studii IMAS, Monitorul Oficial, documentația primită în cadrul caietului de obiective, reviste de specialitate, articole din ultimii 4 ani aparute în presa locală și națională, precum și din **surse directe** precum: discuții cu membri ai teatrului, analiza nevoilor unor persoane de decizie din anumite medii de interes (directori de școli, directori a diferitelor instituții sau companii relevante din oraș, membri ai unor asociații partenere sau de interes pentru parteneriate viitoare)

#### **a.9 Utilizarea spațiilor teatrului „Andrei Muresanu” Sfântu Gheorghe**

Conform anunțului <http://www.sfantugheorgheinfo.ro/index.php?page=&pid=1835>, spațiul dedicat TAM este unul cu totul nou și extrem de ofertant.

Este prima oară în istoria teatrului când activitatea desfășurată va avea loc într-un spațiu dedicat, neîmpartit cu alte instituții din oraș. Pe lângă sala teatrului (cu o capacitate de aproximativ 120 de locuri, cu scena mobilă deci și cu capacitate adaptabilă), în incinta clădirii vom beneficia și de 2 Sali de cinema (91 și 86 de locuri)



In noua cladire TAM beneficiaza de spatiu propriu de depozitare precum si de o parcare cu o marime satisfacatoare.

#### a.10 Propuneri de imbunatatire ale spatiilor:

Spatiile adiacente pot fi utilizate pentru o cafenea in incinta si pentru un spatiu neconventional dedicat copiilor.

Cafeneaua este si o buna sursa de venit suplimentar pentru institutie.

Spatiul neconventional poate fi folosit si pentru spectacole lectura cat si pentru atelierele pentru copii organizate pe durata spectacolelor de seara pentru a oferi parintilor posibilitatea de a se bucura in liniste de spectacolul ales.

Salile de cinema pot fi utilizate pentru spectacole neconventionale ce necesita proiectii pe fundal, sau pentru spectacole de improviziatie.

Parcarea poate fi aranjata in asa fel incat sa permita si stationarea unor autocare, pentru spectacole la care pot participa scoli sau organizatii care se deplaseaza la Sfantu Gheorghe din alte localitati din judet.

### B. Analiza activitatii profesionale a Teatrului „Andrei Muresanu” Sfantu Gheorghe si propuneri privind imbunatatirea acesteia:

#### b.1 Analiza programelor / proiectelor institutiei:

| Nr. crt. | Denumirea programului cultural | Denumirea proiectului cultural din cadrul programului cultural (denumirea 2) | Tip proiect | Buget estimat | Cost realizat |
|----------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------|---------------|
| (1)      | (2)                            | (3)                                                                          | (4)         | (5)           | (6)           |
| 1.1      | TAM Trian                      | Copiii si Teatrul<br>Spectacol de teatru pentru copii: Gheorghe Asandru (b)  | mediu       | 20000         | realizat      |
| 1.1      | Manifestare - Ora Culturala    | Dezbratamina marea de la... - spectacol de teatru special - Stefan Pascu (b) | mare        | 70000         | 103428        |
| 1.2      |                                | Medizin Ortopedice                                                           | mic         | 22000         | realizat      |
| 1.3      |                                | Festivitatea de la...<br>Alina Gheorghe - Păpușele vă (b)                    | mare        | 14000         | realizat      |
| 1.1      | Teatrul si<br>scola            | Si se cunoaste si prin teatru (b)                                            | mic         | 10000         | 0             |
| 1.2      |                                | Festivitatea de la...<br>ARTALITTI (b)                                       | mic         | 13000         | realizat      |
| 4.1      | Interspectre                   | Premiera teatrului<br>reinterpretat: remaster si<br>strenu                   |             |               |               |
| 4.2      |                                | Spectacol de teatru - Rada<br>Alina (b)                                      | mare        | 50000         | realizat      |
| 4.3      |                                | Spectacol de teatru - Cristian<br>Lau                                        | mediu       | 45000         | realizat      |
| 4.4      |                                | Marionete mari regizori<br>Spectacol de teatru - Pina<br>Felix (b)           | mediu       | 35000         | realizat      |
| 4.5      |                                | Debutul regional<br>Cluj                                                     | mic         | 12000         | realizat      |
| 4.6      |                                | Debutul regional<br>Iasi                                                     | mic         | 15000         | realizat      |
| 5.1      | Prinzi 1                       | Spectacol de teatru - Maria                                                  | mic         | 5000          | realizat      |
| 5.2      |                                | Spectacol de teatru - Cluj                                                   | mic         | 10000         | realizat      |
| 5.3      |                                | Spectacol de teatru - Iasi                                                   | mic         | 10000         | realizat      |
| 6.1      | Teatrul si<br>imaginea         | Viziuni si dezbateri pe teme<br>literare (b)                                 | mic         | 15000         | realizat      |
| 6.2      |                                | Cinematograful (b)                                                           | mic         | 15000         | realizat      |
| 6.3      |                                | Proiecte de filme (c)                                                        | mic         | 15000         | 0             |



Lista proiectelor culturale propuse pentru 2014.

La situatia prezentata mai sus, analiza este una simpla si neechivoca: avem un procent covarsitor de proiecte nerealizate in timp ce un singur proiect realizat a necesitat aproape dublul bugetului initial alocat.

Din cele 5 premiere propuse initial au fost realizate 3. Din aceste 3 premiere doar una se afla pe lista propunerilor initiale, celalalte 2 spectacole fiind adaugate ulterior, fapt care a contribuit totusi la cresterea indicatoriilor de performanta pe 2014.

Tot in lista criteriilor de performanta este trecut faptul ca din numarul de 75 de proiecte prevazute au fost realizate 71. Acest lucru inseamna ca atat in 2014 cat si pana in prezent, teatrul s-a bazat in mare parte pe proiecte existente, acestea fiind lasate intr-o faza de vizibilitate redusa si de promovare aproape nula.

Faptul ca site-ul oficial al teatrului se afla de ceva timp „in reconstructie” arata dezinteresul fata de promovarea si comunicarea in online, fapt cu consecinte majore asupra vizibilitatii spectacolelor si, implicit, asupra venitului Institutiei.

Calitatea proiectelor realizate este una ridicata, spectacolele jucate fiind apreciate atat de public cat si de critica (ex: imaginea de la punctul **b.2**).

Desi TAM are avantajul major de a avea un regizor angajat, in persoana lui Radu Afrim, in perioada 2014-2015 nu exista niciun spectacol realizat si promovat sub bagheta acestuia.

Numarul de proiectele prevazute in obiectivele asumate trebuie respectat sau, cel putin, sa fie mult mai apropiat de cel planificat iar bugetele stabilite initial trebuie crescute prin venituri suplimentare (sponsorizari, bartere, evenimente si activitati comandate) in cazul in care cheltuielile depasesc asteptarile.

Tipul spectacolelor trebuie diversificat, acoperind o paleta cat mai larga de beneficiari existenti si / sau potentiali (ex: teatru muzical, teatru pentru copii, teatru de improvizatie, etc...).

Diversitatea culturala si etnica a orasului trebuie imbratisata iar programul teatrului trebuie adaptat in consecinta, adresandu-ne unui public cat mai vast (ex: Romeo si Julieta – bilingv, subtitrarea spectacolelor...).

Numarul spectacolelor trebuie crescut profitand de noile spatii disponibile. De asemenea, numarul spectacolelor jucate in deplasare trebuie crescut. Reteaua de case de culturi si camine culturale nu a fost folosita aproape deloc, cu toate ca exista spectacole in repertoriul teatrului care, avand un numar restrans de interpreti si un decor usor de transportat, s-ar preta unor turnee rurale in cadrul spatiilor culturale mai sus mentionate.

Nu s-a profitat in trecut de posibilele parteneriate cu diverse asociatii si organizatii din localitate (ex: Asociatia Ecou – spectacolul „La Belle Musique Francaise” ar fi putut aduce beneficii TAM in cazul coproducerii acestuia).

Spectacole comune cu echipa teatrului Tamasi Aron, de asemenea ar fi benefice atat pentru cresterea vizibilitatii TAM cat si a increderii beneficiarilor in Institutie.

## **b.2 Analiza participarii la festivaluri, gale, concursuri, saloane, targuri etc**

In criteriile de performanta pe 2014, avem o participare prevazuta la festivaluri, gale etc, ce a fost realizata. Cu toate acestea, o singura participare anuala este o previziune mult prea pesimista. Luand in calcul doar festivalurile nationale, avem un numar suficient de mare cat sa permita previziuni mult mai optimiste. A se verifica Anexa 1 la acest proiect pentru a vedea posibilitatile internationale.

Pe langa participarea anuala prevazuta in bugetul subventionat, se pot realiza un numar mult mai mare de participari cu ajutorul sponsorilor si al barter-elor.

Un fapt demn de mentionat este recentul comunicat din 22 Aprilie 2015, in baza caruia aflam ca TAM participa in luna Mai la 2 festivaluri importante: Teatrul Nou din Arad si EuroArt din Iasi. Acest trend trebuie pastrat si incurajat!





Teatrul Andrei Muresanu

3 hrs - 18

#### COMUNICAT

Cu mai puțin de două luni înainte de startul celei de-a XXII-a ediții a Festivalului Internațional de Teatru ATELIER, pe care îl organizează în perioada 3-10 iunie, Teatrul „Andrei Mureșanu” din Sfântu Gheorghe participă în luna mai la două importante festivaluri, păstrând astfel frumoasa tradiție a prezenței teatrului covăsnean la cele mai importante manifestări de gen din România.

Astfel, pe data de 13 mai 2015, Teatrul „Andrei Mureșanu” participă la cea de-a treia ediție a Festivalului de Teatru Nou de la Arad, cu spectacolul „Ț(T)ara mea”, text și regie artistică de Radu Macrinici, o piesă distinsă în anul 1997 cu premiul pentru cea mai bună piesă românească de teatru a anului, acordat de UNITER și Casa Regală a României.

Al doilea eveniment, la care Teatrul „Andrei Mureșanu” va fi prezent în luna mai, este Festivalul Internațional de teatru EuroArt, a cărui a opta ediție se va desfășura la Iași și unde suntem invitați, pe 29 mai, cu spectacolul „Împreună” de Petronela Rotar, în regia Mirelei Bucur.

Așteptăm cu emoție întâlnirea cu exigentul public al celor două festivaluri și le ținem pumnii colegilor noștri.

-- Biroul de presă al Teatrului „Andrei Mureșanu” --

[http://www.mesageruldecovasna.ro/.../teatrul-andrei-muresanu...](http://www.mesageruldecovasna.ro/.../teatrul-andrei-muresanu.../)

[http://stiri.covasnamedia.ro/.../teatrul-andrei-muresanu-par...](http://stiri.covasnamedia.ro/.../teatrul-andrei-muresanu-par.../)

#### b.3 Analiza misiunii actuale a Teatrului „Andrei Muresanu” Sfântu Gheorghe: Ce mesaj poartă instituția, cum este percepută, factori de succes și elemente de valorizare socială, așteptări ale beneficiarilor, etc

„TAM are misiunea de a iniția programe cultural-artistice și producții proprii de spectacole în limba română, în regim de instituție publică, precum și programe de educație culturală permanentă prin care să asigure o ofertă culturală corespunzătoare exigențelor și preferințelor locuitorilor județului Covasna, a municipiului Sf Gheorghe și nu numai”

Mesajul Tam este unul clar și concis, ar putea fi completat cu faptul că programele cultural-artistice sunt gândite pentru a satisface un public cât mai variat, acoperind atât nevoia emoțional-artistică a spectatorilor cât și cea educativ-cognitivă a consumatorilor și potențialilor consumatori de teatru.

#### SWOT calitativ (S - Puncte tari, W - Puncte slabe; O - Oportunități; T - Amenințări)

| S                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | W                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | O                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | T                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• mesaj clar și concis</li> <li>• cunoscut ca un teatru bun, cu texte noi interesante</li> <li>• Perceput într-un mod pozitiv ca un teatru experimental, de nisa</li> <li>• echipa tânără și energică</li> <li>• regizori premiați în echipă</li> <li>• sediu nou, cu sali multiple ce anunță o schimbare a activității curente</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• lipsa repertoriului clasic</li> <li>• lipsa textelor universale sau din programa școlară ce ar putea trezi interesul tinerilor și / sau al grupurilor de alta etnie</li> <li>• lipsa parteneriatelor relevante cu alte instituții din oraș</li> <li>• activitate de marketing slabă și promovare defecuoasă</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sediu nou, sali multiple, activitate sporită în online</li> <li>• schimbarea managementului, lucru care ar putea duce la o evoluție rapidă în direcția potrivită</li> <li>• sprijinul primăriei și al altor instituții culturale</li> <li>• persoane în poziții cheie care ar fi interesate de sprijinirea teatrului</li> <li>• aprecierea și sprijinul comunității românești</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schimbarea frecvenței a managementului este percepută ca o slăbiciune și scade încrederea beneficiarilor în instituție</li> <li>• Lipsa promovării și activitatea de marketing precară trage în jos nivelul artistic înalt al producțiilor jucate</li> <li>• lipsa spectacolelor mari, a producțiilor cu mulți participanți duce la o percepție de teatru mic, de camera.</li> </ul> |



## **b.4 Concluzii**

Avem de a face cu un teatru puternic care a rezistat in timp si care s-a impus ca un jucator puternic intr-o zona unde comunitatea romaneasca este o minoritate. Cu toate ca schimbarile din ultima perioada i-au scazut din forta si credibilitate, oportunitati de revenire si dezvoltare rapida exista.

### **b.4.1 Reformularea mesajului:**

„TAM are misiunea de a initia programe cultural-artistice si productii proprii de spectacole in limba romana pentru intreaga populatie a orasului Sfantu Gheorghe, in regim de institutie publica. TAM realizeaza programe de educatie culturala permanenta prin care asigura o oferta culturala corespunzatoare exigentelor si preferintelor locuitorilor judetului Covasna, a municipiului Sf Gheorghe si nu numai. Prin spectacolele de inalta clasa realizate si promovate la nivel national si international, TAM isi propune promovarea atat a institutiei cat si a municipiului Sfantu Gheorghe in calitate de camin al teatrului”

### **b.4.2 Descrierea principalelor directii pentru implinirea misiunii**

1. Crearea unui consiliu artistic stabil;
2. Stabilirea spectacolelor in conformitate cu cererea si nevoia publicului;
3. Crearea departamentului de marketing si promovarea spectacolelor pe toate canalele;
4. Crearea unor programe de tip abonament si/sau card de membru menite sa apropie institutia de spectator;
5. Participarea la cat mai multe turnee si festivaluri pentru a spori vizibilitatea teatrului;
6. Ralizarea mai multor parteneriate cu alte institutii culturale din oras.

## **C. Analiza organizării teatrului „Andrei Muresanu” Sfantu Gheorghe si propuneri de restructurare si / sau de reorganizare, dupa caz**

### **c.1 Analiza reglementarilor interne ale institutiei si ale actelor normative incidente**

TAM este o institutie cu personalitate juridica cu sediul in Piata Libertatii nr 1, functionand in subordinea Consiliului Local al Municipiului Sfantu Gheorghe, ca institutie publica de cultura, profesionista de repertoriu, care organizeaza spectacole, desfasurand activitati permanente specifice artei teatrale.

Reglementariile interne si actele normative au fost stabilite si aprobate pentru anul in curs in conformitate cu legislatia in vigoare. Partea de reglementari si acte normative nu necesita modificari majore, ea fiind gandita si implementata in asa fel incat sa serveasca in totalitate obiectivele institutiei.

### **c.2 Propuneri privind modificarea reglementarilor interne si a actelor normative incidente.**

Orice modificare a reglementarilor interne va fi facuta respectand actele normative incidente.

Orice modificare sau propunere de modificare va fi supusa votului in cadrul consiliului de administratie sau consiliului artistic, dupa caz.

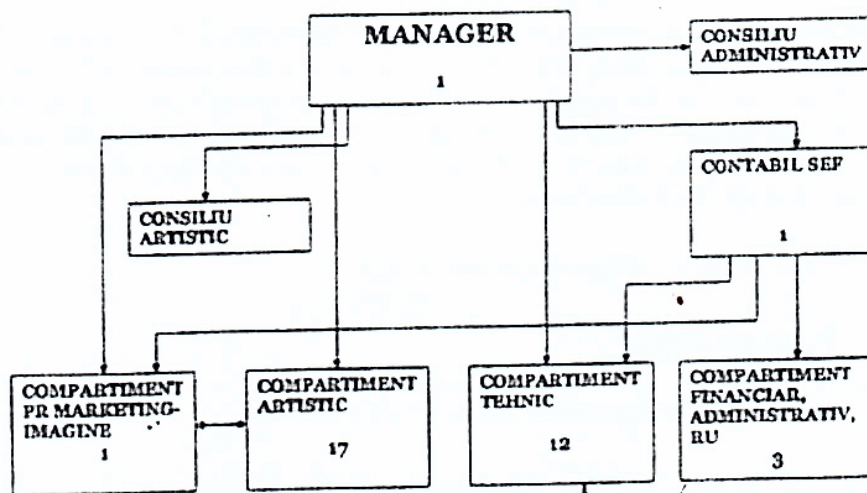
Aprobarile finale se vor obtine dupa consultarea membrilor Consiliului Local al Municipiului Sfantu Gheorghe, institutie in subordinea careia se afla teatrul.

### **c.3 Functionarea institutiilor delegarii responsabilitatilor, analiza activitatii consiliilor de conducere, dupa caz, ale celorlalte organe colegiale, propuneri de modificare a limitelor de competenta in cadrul conducerii institutiei.**



Organigrama actuala a institutiei, aprobata pentru anul 2015:

#### ORGANIGRAMA VALABILA DE LA 1 IANUARIE 2015



Componenta actualului consiliu administrativ: Topa Ion (fost manager, presedinte) Rodica Parvan. (reprezentant consiliul local). Stefania Todoran (economist, contabil sef), Morar Edith (consiliul local) Lidia Baci (regizor tehnic)

In cadrul noului Consiliu de Administratie si al Consiliului Artistic ar fi indicata implicarea persoanelor relevante in activitatea TAM. Astfel, implicarea lui Madalin Guriuianu ca reprezentant al Consiliului Local ar fi in avantajul teatrului, activitatile sale culturale si de sprijin al vietii artistice locale fiind cunoscute. In cadrul Consiliului Artistic, prezenta lui Radu Macrinici si a lui Radu Afrim, precum si a Mirelei Bucur si a Monicai Midvighi, ar aduce un plus concret in dezvoltarea si evolutia teatrului. De asemenea, atat in Consiliul Administrativ cat si in cel artistic este necesara prezenta unei persoane cu experienta relevanta in cinematografie si in administrarea spatiului cinematografic. Pentru o buna utilizare si dezvoltare a salilor de cinema, dupa o pauza destul de lunga in care orasul nu a beneficiat deloc de existenta unui cinematograful, cu ocazia relansarii acestui tip de recreere este necesara experienta cuiva adanc implicat in activitatile de gen.

#### c.4 Analiza nivelului de perfectionare a personalului angajat – propuneri privind cursuri de perfectionare pentru conducere si restul personalului

In cadrul criteriilor de performanta era prevazuta o activitate de perfectionare a personalului insa nu a fost realizata. Atat personalul de conducere cat si cel colegial este unul bine pregatit, astfel ca activitatile de perfectionare ar trebui gandite mai mult in directia de unificare a echipei, de transmitere a sentimentului de apartenenta, da a insufla echipei ca teatrul este un tot unitar, un camin, un suflet care trebuie sa creasca si sa se dezvolte cu sprijinul fiecarui membru in parte. Fiecare membru este important si trebuie identificat locul fiecaruia in masinaria teatrala in asa fel incat dezvoltarea personala sa fie executata in functie de priceperea si activitatile care se potrivesc fiecaruia in parte.

Un curs de improvizatie sau „Teatru Sport” ar putea fi o activitate de dezvoltare pentru intreaga echipa, indiferent de functii, iar finalitatea cursului ar fi un spectacol nou in repertoriul teatrului cu care ulterior se poate participa si la competitii nationale si internationale de gen.

#### D. Analiza situatiei economico-financiare a teatrului „Andrei Muresanu” Sfantu Gheorghe

##### d.1 Analiza datelor de buget



**Bugetul anului 2014**

| Nr. crt | Denumirea criteriilor de performanță                                                                                                                                                                                                                 | Prevăzut<br>e anul<br>2014 | Realizate<br>în anul<br>2014 | %<br>de<br>realizare |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------------|----------------------|
| (1)     | (2)                                                                                                                                                                                                                                                  | (3)                        | (4)                          | (5)                  |
| 1       | Venituri proprii (totalitatea surselor atrase)                                                                                                                                                                                                       | 130.000                    | 69.991                       | 53,84                |
| 2       | Subvenții / Alocații                                                                                                                                                                                                                                 | 1.061.000                  | 1.060.992                    | 100                  |
| 3       | Cheltuieli de capital                                                                                                                                                                                                                                | 35 000                     | 34 992                       | 99,98                |
| 4       | Cheltuieli de personal                                                                                                                                                                                                                               | 766.000                    | 762.696                      | 99,56                |
| 4.1     | din care, cheltuieli cu colaboratori                                                                                                                                                                                                                 | 50.000                     | 135.181                      | 270,36               |
| 5       | Gradul de acoperire din surse atrase și/sau din venituri proprii a cheltuielilor instituției (în %)                                                                                                                                                  | 10,98                      | 6,19                         | 46,65                |
| 6       | 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, | 130.000                    | 69.991                       | 53,84                |
| 6.1     | din care: - veniturile proprii realizate din alte activități ale instituției: total                                                                                                                                                                  | 40.000                     | 30.000                       | 75                   |
| 6.2     | - sponsorizări                                                                                                                                                                                                                                       | 2500                       | 2500                         | 100                  |
| 7       | Gradul de creștere a surselor atrase și/sau a veniturilor proprii în totalul veniturilor (în %)                                                                                                                                                      | 10,92                      | 0                            | 0                    |
| 8       | Ponderele cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor (în %)                                                                                                                                                                                 | 64,31                      | 67,44                        | 104,86               |
| 9       | Ponderele cheltuielilor de capital din bugetul total:                                                                                                                                                                                                | 2,94                       | 3,09                         | x                    |
| 10      | Gradul de acoperire a salariilor din subvenție (în %):                                                                                                                                                                                               | 100                        | 100                          | 100                  |

### Bugetul anului 2015

[illegible]

Analiza comparativa a cifrelor din 2014 versus 2015 ne arata urmatoarele:

1. Subvențiile aprobate de primărie au crescut cu 35.000 Ron, reprezentant 3,41 % din bugetul total alocat în 2015;
2. Dacă în 2014 previziunile veniturilor proprii au fost de 130.000 Ron din care realizată a fost suma de 69.991 RON, (procent de realizare de 53,84%), în 2015 totalul veniturilor proprii propuse este de 60.000 Ron, sub jumătatea prevăzută cu un an înainte;
3. Cheltuielile curente, și cele de personale sunt relativ constante și sunt acoperite de sumele subvenționate de primărie. Acest lucru înseamnă că orice venit propriu poate fi o sursă excelentă de reinvestiție în dezvoltarea și evoluția teatrului;
4. Cuantumul sponsorizărilor este unul foarte scăzut;
5. O sumă foarte mare o reprezintă categoria: „Materiale și prestări servicii cu caracter funcțional” – 135.000 RON. Aceasta sumă a fost prevăzută pentru 5 premiere, din care doar una a fost realizată, o reluare și un festival. Cu ajutorul parteneriatelor și a barter-elor, o parte semnificativă din această categorie poate fi realizată la costuri mult mai mici. Acest buget deja aprobat poate fi folosit la alte categorii importante și care necesită suplimentări de buget.

**d.1.1 Bugetul de venituri (subventii / alocatii, surse atrase / venituri proprii)**

|                       |           |                       |           |
|-----------------------|-----------|-----------------------|-----------|
| subventii 2014        |           | subventii 2015        |           |
| 1061000               |           | 1026000               |           |
| Venituri proprii 2014 |           | Venituri proprii 2015 |           |
| Prevazute             | Realizate | Prevazute             | Realizate |
| 130000                | 69991     | 60.000                | 60000     |
| sponsorizari 2014     |           | sponsorizari 2015     |           |
| 2500                  |           | 0                     |           |

|      |                                           |       |
|------|-------------------------------------------|-------|
| 2014 | Procent venituri proprii versus subventii | 6,60% |
|      | Sponsorizari versus Subventii             | 0,24% |
| 2015 | Procent venituri proprii versus subventii | 5,85% |
|      | Sponsorizari versus Subventii             | 0.00% |



## Concluzii:

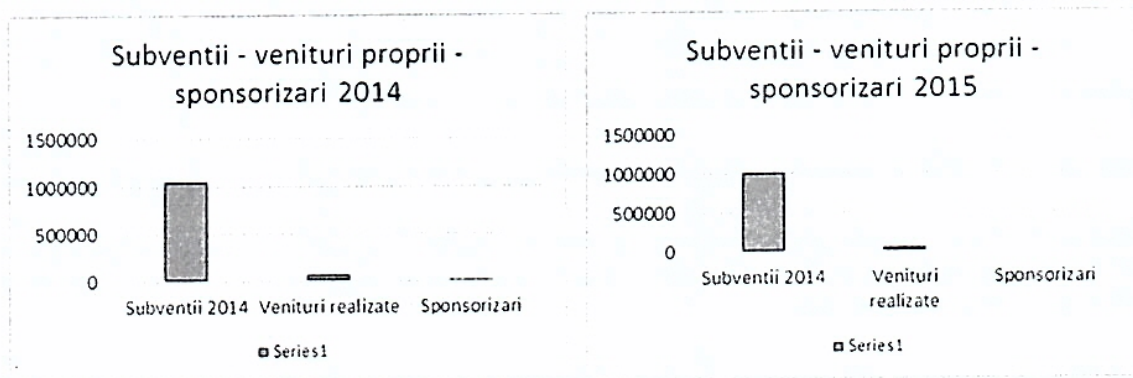
Subvențiile au crescut, veniturile proprii au scăzut iar sponsorizările au încetat să mai vină.

### d.1.2 Bugetul de cheltuieli (personal, cheltuieli de capital, cheltuieli de întreținere, reparații etc)

Cheltuielile salariale, taxele la stat, indemnizațiile de delegare precum și alocațiile pentru locuințe au fost corect calculate în conformitate cu legislația în vigoare și cu numărul persoanelor angajate precum și conform gradelor lor de încadrare. Neexistând noi angajări și nici modificări majore în cadrul încadrării personalului, diferențele între anul 2014 și 2015 sunt mici și nu influențează o vedere în ansamblu corectă asupra situației bugetare.

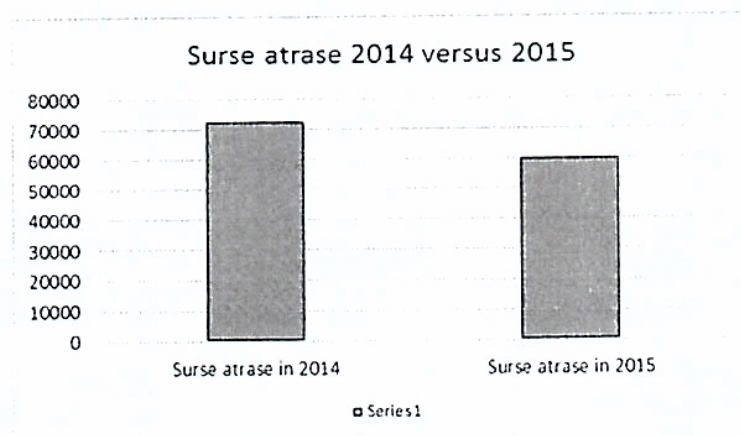
Bugetul actual nu a prevăzut cheltuieli aferente noului sediu și ale noilor spații care vor intra în gestiunea TAM. Bugetele aferente noului sediu sunt considerate adiacente și nu fac parte a analizei curente.

### d.2 Analiza comparativă a cheltuielilor



Trendul este unul descendent, bazându-se într-un procent mare pe subvențiile garantate. Nivelul altor venituri decât cele subvenționate sunt în scădere. Din analiza comparativă a ultimilor ani reiese că activitatea instituției se bazează în mare parte pe subvenții, ceea ce indică un colaps financiar în cazul în care bugetul subvenționat scade chiar și cu un procent mic (1 %). În situația actuală orice scădere a bugetului subvenționat ar duce la sume necesare în mod curent, neacoperite, (salarii, taxe etc)

### d.3 Analiza gradului de acoperire din surse atrase / venituri proprii a cheltuielilor Teatrului „Andrei Muresanu” Sfântu Gheorghe



În 2014 sumele atrase acopereau cheltuielile de capital și un mic procent din cheltuielile administrative curente.

In 2015 sumele atrase nu acopera nici macar serviciile de transmitere a drepturilor de autor. Suma respectiva poate fi folosita pentru cheltuieli curente de bunuri si servicii prezentate la Titlul II din Hotararea 43 / 2015.

#### d.3.1 Analiza veniturilor proprii realizate din activitatea de baza specifica teatrului (bilete, abonamente etc)

Luand in considerare numarul de beneficiari declarati in criteriile de performanta (9800) si calculand cu o suma medie de 8 lei / persoana (bilet intreg, redus, abonament, bilet in deplasare), suma realizata din venituri proprii specifice ar trebui sa ajunga la 78.400 ron. Cu toate acestea, sumele realizate din venituri proprii atat in 2014 cat si in 2015, se afla in jurul sumei de 60.000. Aceasta diferenta ne indica o problema in gestionarea incasariilor. S-au vandut un numar mai mare de bilete reduse decat cel prevazut initial, nu s-au incasat sume mai mari pe abonamente, nu s-au perceput preturi diferite in functie de locul si data spectacolului etc.

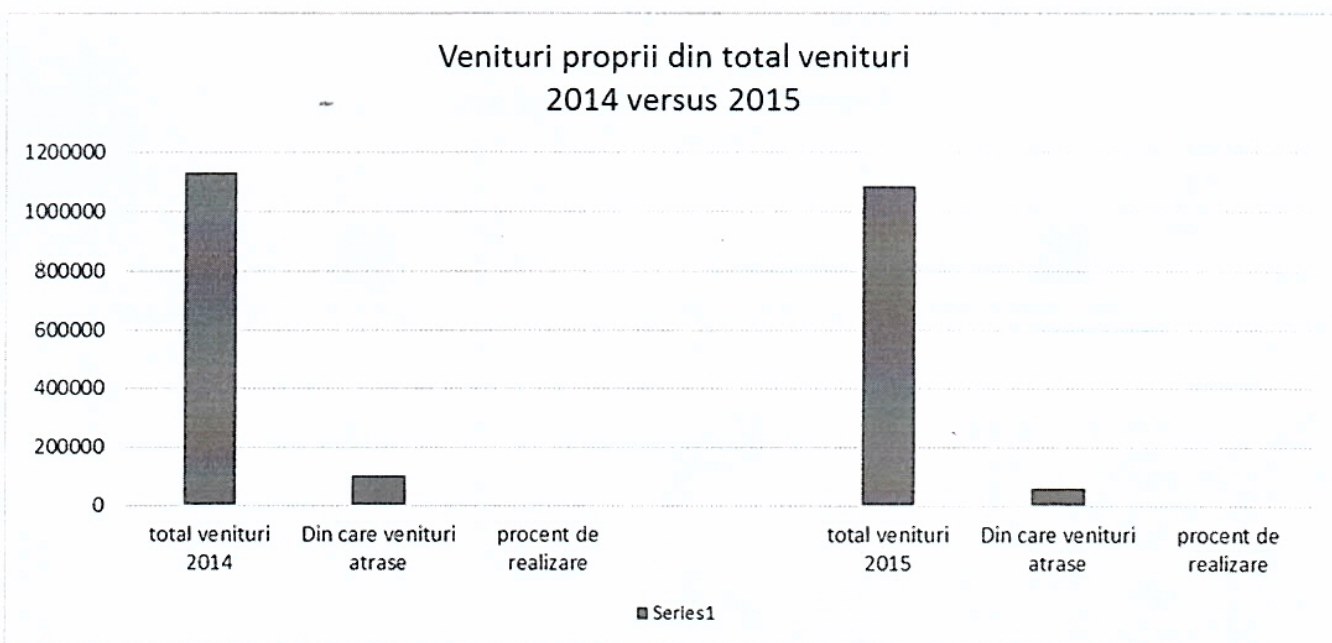
#### d.3.2 Analiza veniturilor proprii realizate din alte activitati ale teatrului „Andrei Muresanu”

Daca in 2014 au existat inca venituri suplimentare din partea altor institutii (30.000 Ministerul Culturii) si sponsorizari (2500 ron), in 2015 aceste sume lipsesc cu desavarsire, pana in prezent. Cu toate acestea, situatia nu este una definitiva, luand in considerare ca anul 2015 este abia la jumatate, astfel aceste lacune putand fi recuperate cu usurinta pana la finalul anului fiscal.

#### d.3.3 Analiza veniturilor realizate din presatari de servicii culturale in cadrul parteneriatelor cu alte autoritati locale.

Parteneriatele cu alte institutii sunt intr-un numar foarte mic, sustinerea festivalului Atelier (subventionat de Ministerul Culturii ) fiind pana in prezent cea mai importanta colaborare. Programele educative, colaborariile cu scoli, gradinite, nu se regasesc in informatiile publice prezentate. Alte posibile parteneriate cu muzee, alte teatre, asociatii, nu sunt incluse in planurile de pana acum, ele fiind insa posibile in a doua jumatate a anului 2015.

#### d.4 Analiza gradului de crestere a surselor atrase / venituri proprii din totalul veniturilor



Total venituri - contine toate incasariile din anul respectiv:  
Subventii, venituri proprii, sume incasate din partea altor institutii (ministerul culturii) etc.

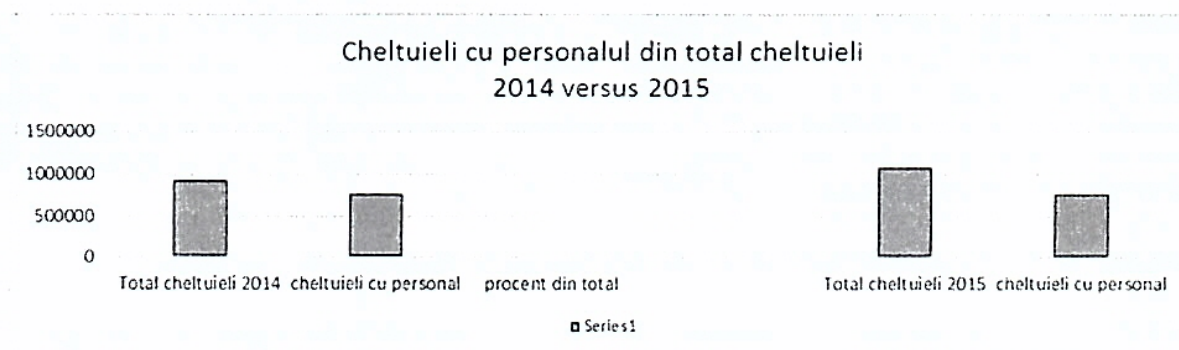
Graficul de mai sus, pe sume realizate se traduce astfel:



|                          |         |
|--------------------------|---------|
| total venituri 2014      | 1130983 |
| Din care venituri atrase | 102491  |
| procent de realizare     | 9,06%   |
| total venituri 2015      | 1086000 |
| Din care venituri atrase | 60000   |
| procent de realizare     | 5,52%   |



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



Cheltuieliile cu personalul au scazut procentual in 2015 versus 2014 datorita creşterii anumitor cheltuieli, suma cheltuieliilor cu personalul (numeric vorbind) ramanand in sa constanta.

Graficul de mai sus se traduce in cifre astfel:

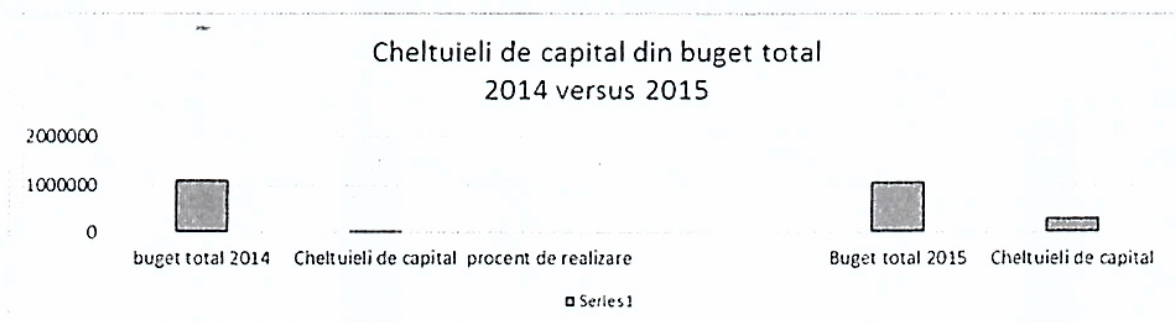


|                        |         |
|------------------------|---------|
| Total cheltuieli 2014  | 932869  |
| cheltuieli cu personal | 762696  |
| procent din total      | 81,76%  |
|                        |         |
| Total cheltuieli 2015  | 1086000 |
| cheltuieli cu personal | 762700  |
| procent din total      | 70,23%  |

Cheltuieliile care au influentat diferenta procentuala sunt:

1. Materiale si prestari servicii cu caracter functional;
2. Prestari servicii pentru transmiterea drepturilor;

#### d.6 Analiza ponderii cheltuieliilor de capital din buget total.



Graficul de mai sus se traduce in cifre astfel:

|                       |         |
|-----------------------|---------|
| buget total 2014      | 1130983 |
| Cheltuieli de capital | 35000   |
| procent din total     | 3,09%   |
|                       |         |
| Buget total 2015      | 1086000 |
| Cheltuieli de capital | 323300  |
| procent din total     | 29,77%  |



Cheltuieliile care au influentat cresterea procentuala in 2015 sunt:

1. Bunuri si servicii – 198.000 RON
2. Materiale si prestari servicii cu caracter functional – 135.000 RON

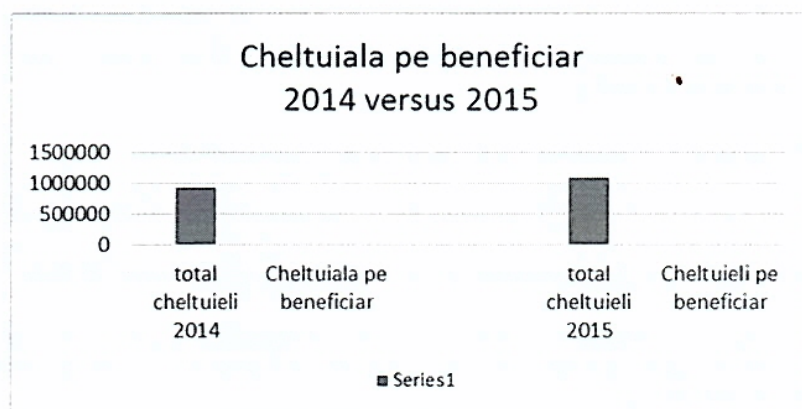
### 3. Prestari servicii pentru transmiterea drepturilor – 73.600 RON

#### d.7 Analiza gradului de acoperire a salariilor din subventii / alocatii

In toti anii, salariile, taxele aferente cat si contractele de colaborare au fost acoperite in proportie de 100% din subventii. Mai mult, contravaloarea subventiilor a fost suficient de mare cat sa acopere si o cota parte considerabila a cheltuielilor de capital.

Totalul cheltuieliilor cu personalul (salarii + taxe) a ramas constanta in 2014 si 2015. ( 762.700 Ron). In bugetele declarate nu figureaza alte sume (drepturi de autor, drepturi conexe, contracte si conventii etc) asadar, daca ele au existat, au fost incadrate in alte categorii (facturate pe prestari servicii etc ) si deci nu influenteaza gradul de acoperire al salariilor ci cresc nivelul cheltuieliilor pe alte categorii.

#### d.8 Cheltuieli pe beneficiar din subventii si venituri proprii



|                          |         |
|--------------------------|---------|
| total cheltuieli 2014    | 932869  |
| Cheltuiala pe beneficiar | 95,19   |
| total cheltuieli 2015    | 1086000 |
| Cheltuieli pe beneficiar | 110,82  |

Am luat in considerare acelasi numar de beneficiari ca in 2014 (9800) si in 2015.

Cheltuieliile prevazute pe 2015 fiind mai mari, bugetul alocat/beneficiar creste. Aceasta situatie este una provizorie avand in vedere ca anul este in derulare. Nu avem in acest moment informatii despre cheltuieliile reale pana la finalul anului si nici daca numarul de beneficiari va ramane acelasi ca in 2014.

Cu anumite actiuni implementate de management, cheltuielile pot fi scazute si numarul beneficiarilor poate fi crescut, astfel suma cheluita/beneficiar putand fi scazuta inclusiv fata de 2014.

#### E. Strategia programele si planul de actiuni pentru indeplinirea misiunii specifice a teatrului „Andrei Muresanu” Sfantu Gheorghe, conform sarcinilor si obiectivelor prevazute la punctul IV.

##### e.1 Prezentarea strategiei culturale (artistice dupa caz) pentru intreaga perioada de management

*Programele propuse sunt generice, titlurile au rol orientativ, programul definitiv al spectacolelor fiind hotarat si supus votului in cadrul Consiliului Artistic, la inceputul fiecarei stagiuni teatrale in parte.*

Ca strategie valabila pe perioada intregului mandat de 4 ani, se vor urmari:

1. Cresterea numarului de premiere realizate (minim 5 premiere, minim 12 actiuni cultural-educative noi anual);



2. Cresterea numarului de beneficiari, atragerea de noi beneficiari din alte medii si de varste diverse (minim 11.000 dupa primul an);
3. Parteneriate strategice cu alte institutii din oras (teatre, muzee, asociatii);
4. Dezvoltarea departamentului de marketing (crearea departamentului cu ajutorul voluntarilor si stagiatorilor);
5. Program nou de abonamente si Carduri de Membru (conf punct a.4);
6. Program de abonamente de „Agent Cultural” – abonamente comune si cu alte institutii din oras (Conf punct a.4.7);
7. Cresterea semnificativa a altor venituri, sume ce pot fi reinvestite in dezvoltarea teatrului (cresterea veniturilor proprii cu minim 15 %);
8. Cresterea segmentului teatral ce se adreseaza copiilor si elevilor (program de teatru pentru copii, montarea unor texte cunoscute sau din programa scolara);
9. Cresterea numarului de beneficiari prin coordonarea activitatilor cinematografice;
10. Montarea unor spectacole vizuale ce vor fi jucate in salile de cinema cu decorurile proiectate pe ecran;
11. Profitarea din plin de persoanele angajate ce aduc un bun renume teatrului (spectacole de Radu Afrim, etc);
12. Montarea unor spectacole in coproductie cu Teatru Tamasi Aron – spectacole bilingve si depunerea dosarelor pentru atragerea de fonduri europene in acest scop (pana in anul 2017 exista un interes crescut din partea UE in sprijinirea interactiunilor interetnice);
13. Sprijinirea noilor generatii de regizori (si nu numai) – spectacole debut pentru absolventii universitatilor de profi;
14. Realizarea de productii grandioase, spectacole ce pot reprezenta cu succes teatrul in cadrul festivalurilor internationale;
15. Realizarea de evenimente si gale diverse, pentru cresterea vizibilitatii teatrului;
16. Realizarea de spectacole specifice unei anumite perioade din an, spectacole ce pot deveni o traditie (spectacol de Paste, spectacol de Craciun, spectacol muzical de Revelion, etc);
17. Bun management al veniturilor si a cheltuielilor, in asa fel incat toate productiile propuse sa se incadreze si sa respecte bugetele initiale;
18. Invitarea unor spectacole de interes, din alte teatre sau institutii de cultura, pentru a fi jucate in incinta TAM;
19. Planul de prioritati strategice pe perioade se regaseste in anexa 2 la acest proiect de management.

e.2 Programele propuse pentru intreaga perioada de management cu denumira sau descrierea dupa caz, scopul si tinta, exemplificari:

| Nr | Program propus          | Descriere Program                                                                                                                                                                                                                     | Public tinta       | Beneficiari estimati pe program/an |
|----|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------|
| 1  | Toti copiii tam tam tam | spectacole pentru copii. Aceste spectacole pot fi tinute atat in sala TAM cat si in deplasare. Actorii pot sa joace anumite scene din spectacole cu ocazia anumitor evenimente speciale, chiar in incinta scolilor si a gradinitelor. | gradinite si scoli | 1000                               |



|   |                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                         |                              |             |
|---|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------|
| 2 | TAM + Saint George = love                           | Diverse spectacole eveniment care vor creste nivelul si vizibilitatea culturala a orasului. Participari la zilele orasului, la festivaluri si gale ce tin de municipiu etc.                                                                             | adolescenti si adulti        | 2000        |
| 3 | Vine BAC-ul bine-mi pare, am un teatru foarte tare! | Montarea unor texte cunoscute sau din programa scolara subtitrate in lb maghiara. Acest gen de spectacol va atrage un numar mare de public maghiar, deoarece este cel mai simplu si frumos mod de a asimila si a intelege textele din programa scolara. | adolescenti de toate natiile | 1000        |
| 4 | Featuring!                                          | Spectacole comune cu teatru Tamasi Aron                                                                                                                                                                                                                 | audienta generala            | 2000        |
| 5 | La TAM e sarbatoare!                                | Specatcole eveniment la date specifice (Paste, Craciun, Revelion)                                                                                                                                                                                       | audienta generala            | 800         |
| 6 | Teatrul la Cinema                                   | Spectacole vizuale ce vor folosi ecranul de cinema pe post de decor                                                                                                                                                                                     | audienta generala            | 1000        |
| 7 | Cu Tam facem primii pasi                            | Spectacole montate cu si impreuna cu artisti debutanti                                                                                                                                                                                                  | audienta generala            | 1000        |
| 8 | TAM goes BIG                                        | Spectacole MARI cu un numar maxim de actori, cu decoruri fastuoase, readucerea stralucirii de alta data                                                                                                                                                 | audienta generala            | 1000        |
|   |                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                         |                              | <b>9800</b> |

### e.3 Proiecte propuse in cadrul programelor

| Nr | Program propus                                      | Descriere Program                                                                                                                                                                                                                                       | Exemple Proiecte                                                                                                                         |
|----|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Toti copiii tam tam tam                             | spectacole pentru copii. Aceste spectacole pot fi tinute atat in sala TAM cat si in deplasare. Actorii pot sa joace anumite scene din spectacole cu ocazia anumitor evenimente speciale, chiar in incinta scolilor si a gradinitelor.                   | "Micul Print" - Antoine de Saint Exupery<br>"Pisiciile Aristocrate"<br>"Aladin - teatru de papusi"<br>"Cartea Junglei" - Rudyard Kipling |
| 2  | TAM + Saint George = love                           | Diverse spectacole eveniment care vor creste nivelul si vizibilitatea culturala a orasului. Participari la zilele orasului, la festivaluri si gale ce tin de municipiu etc.                                                                             | "Zilele Orasului", "Sfantu Gheorghe - capitala culturala", "festivalul si targul papusariilor"                                           |
| 3  | Vine BAC-ul bine-mi pare, am un teatru foarte tare! | Montarea unor texte cunoscute sau din programa scolara subtitrate in lb maghiara. Acest gen de spectacol va atrage un numar mare de public maghiar, deoarece este cel mai simplu si frumos mod de a asimila si a intelege textele din programa scolara. | Schite - I.L. Caragiale<br>Maytrei - M. Eliade<br>Crai de curte veche - Mateiu Caragiale                                                 |
| 4  | Featuring!                                          | Spectacole comune cu teatru Tamasi Aron                                                                                                                                                                                                                 | Romeo si Julieta - W Shakespeare (bilingv)                                                                                               |
| 5  | La TAM e sarbatoare!                                | Specatcole eveniment la date specifice (Paste, Craciun, Revelion)                                                                                                                                                                                       | In cautarea iepurasului de Paste<br>In cautarea lui Mos Craciun<br>La multi ani cu TAM                                                   |
| 6  | Teatrul la Cinema                                   | Spectacole vizuale ce vor folosi ecranul de cinema pe post de decor                                                                                                                                                                                     | Lansari de albume muzicale cu expozitie foto si backround video                                                                          |
| 7  | Cu Tam facem primii pasi                            | Spectacole montate cu si impreuna cu artisti debutanti                                                                                                                                                                                                  | Debuturi regizorale, Spectacole de debut                                                                                                 |
| 8  | TAM goes BIG                                        | Spectacole grandioase cu un numar maxim de actori, cu decoruri fastuoase, readucerea stralucirii de alta data                                                                                                                                           | Cezar si Cleoptara (adaptare moderna), Teatru Antic (TBD)                                                                                |



e.4 Alte evenimente, activitati specifice teatrului „Andrei Muresanu” Sfantu Gheorghe, planificate pentru perioada de management.

Srijinirea si participarea activa la toate festivalurile tinute in oras precum si reintroducerea activitatilor din trecut care nu au mai fost in atentia publicului in ultima perioada.

Colaborari cu alte institutii, crearea programului „Pasaportul Agentului Cultural” conform punctului a.4.7

Crearea unor spectacole eveniment care reuneasca mai multe arte. Un bun exemplu este spectacolul „La belle musique française”, organizat si lansat cu ocazia Zilelor Sfantu Gheorghe de catre Asociatiei Eco - un spectacol care uneste, teatrul, muzica, pictura si arta fotografica.

Spectacole de improvizatie pentru si cu participarea activa a spectatorilor. Organizarea unor campionate de improvizatie invitand si alte trupe de profil din tara.

F. Previzionarea evolutiei economico financiare A Teatrului „Andrei Muresanu” Sfantu Gheorghe, cu mentionarea resurselor financiare necesare a fi alocate de catre autoritate.

f.1 Previzionarea evolutiei economico – financiare a teatrului „Andrei Muresanu” Sfantu Gheorghe pentru urmatoorii 4 ani, corelata cu resursele financiare necesar a fi alocate din subventia/alocatia acordata institutiei de catre autoritate.

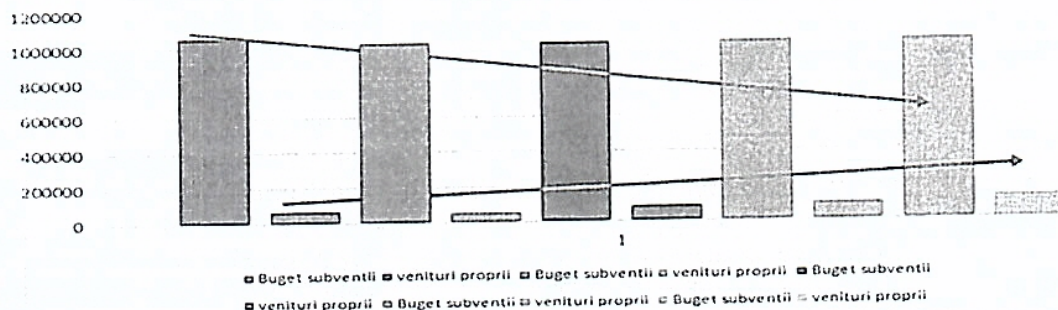
Previziunile financiare au la baza bugetele din anii precedenti, calculate cu cresteriile salariale si cu sporurile de vechime.

Veniturile proprii reprezinta vanzarea biletelor, productia evenimentelor si spectacolelor eveniment, atragerea sponsorilor, crearea cardurilor de membru si a sistemelor eficiente de abonament.

| 2014            |                  | 2015            |                  |
|-----------------|------------------|-----------------|------------------|
| Buget subventii | venituri proprii | Buget subventii | venituri proprii |
| 1061000         | 69991            | 1026000         | 60000            |

| 2016            |                  | 2017            |                  | 2018            |                  |
|-----------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|
| Buget subventii | venituri proprii | Buget subventii | venituri proprii | Buget subventii | venituri proprii |
| 1026000         | 90000            | 1030000         | 100000           | 1030000         | 130000           |

Subventii versus Venituri proprii  
2014, 2015, 2016, 2017, 2018





## f.2 Previzionarea evolutiei costurilor aferente proiectelor (anual)

| Nr                                                        | Program propus                                      | Exemple Proiecte                                                                                                                         | Tip Proiect | Buget estimat / spectacol - RON |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------|
| 1                                                         | Toti copiii tam tam tam                             | "Micul Print" - Antoine de Saint Exupery<br>"Pisiciile Aristocrate"<br>"Aladin - teatru de papusi"<br>"Cartea Junglei" - Rudyard Kipling | mic / mediu | 20.000 - 35.000                 |
| 2                                                         | TAM + Saint George = love                           | "Zilele Orasului", "Sfantu Gheorghe - capitala culturala", "festivalul si targul papusariilor"                                           | mic / mediu | 20.000 - 50.000                 |
| 3                                                         | Vine BAC-ul bine-mi pare, am un teatru foarte tare! | Schite - I.L. Caragiale<br>Maytrei - M. Eliade<br>Crai de curte veche - Mateiu Caragiale                                                 | mare        | 70.000                          |
| 4                                                         | Featuring!                                          | Romeo si Julieta - W Shakespeare                                                                                                         | mare        | 100.000                         |
| 5                                                         | La TAM e sarbatoare!                                | In cautarea iepurasului de Paste<br>In cautarea lui Mos Craciun<br>La multi ani cu TAM                                                   | mediu       | 30.000                          |
| 6                                                         | Teatrul la Cinema                                   | Lansari de albume muzicale cu expozitie foto si background video                                                                         | mic         | 15.000                          |
| 7                                                         | Cu Tam facem primii pasi                            | Debuturi regizorale, Spectacole de debut                                                                                                 | mic         | 5.000 - 20.000                  |
| 8                                                         | TAM goes BIG                                        | Cezar si Cleopatra; Teatru Antic (adaptari moderne)                                                                                      | mare        | 70.000                          |
| <b>Buget anual estimat pentru productia spectacolelor</b> |                                                     |                                                                                                                                          |             | <b>440000</b>                   |

## f.3 Proiectia veniturilor proprii realizate din activitatea de baza specifica institutiei pe categorii de bilete / tarife practicate.

Aceasta previziune se refera strict la activitatea teatrala, neluand in considerare biletele si veniturile generate de cinematografe.

| Program propus                                      | Exemple Proiecte                                                                                                                         | Venituri estimate bilet intreg - 12 RON | Venituri estimate bilet elev/student - 5 RON | Public tinta                 | Beneficiari estimati pe program / an |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|
| Toti copiii tam tam tam                             | "Micul Print" - Antoine de Saint Exupery<br>"Pisiciile Aristocrate"<br>"Aladin - teatru de papusi"<br>"Cartea Junglei" - Rudyard Kipling | 1200                                    | 4.500                                        | gradinite si scoli           | 1000                                 |
| TAM + Saint George = love                           | "Zilele Orasului", "Sfantu Gheorghe - capitala culturala", "festivalul si targul papusariilor"                                           | 12000                                   | 5000                                         | adolescenti si adulti        | 2000                                 |
| Vine BAC-ul bine-mi pare, am un teatru foarte tare! | Schite - I.L. Caragiale<br>Maytrei - M. Eliade<br>Crai de curte veche - Mateiu Caragiale                                                 | 2400                                    | 4.000                                        | adolescenti de toate natiile | 1000                                 |
| Featuring!                                          | Romeo si Julieta - W Shakespeare                                                                                                         | 18000                                   | 2.500                                        | audienta generala            | 2000                                 |



|                                                                             |                                                                                        |               |              |                   |             |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------|-------------------|-------------|
| La TAM e sarbatoare!                                                        | In cautarea iepurasului de Paste<br>In cautarea lui Mos Craciun<br>La multi ani cu TAM | 2400          | 3.000        | audienta generala | 800         |
| Teatrul la Cinema                                                           | Lansari de albume muzicale cu<br>expozitie foto si backround video                     | 9600          | 1.000        | audienta generala | 1000        |
| Cu Tam facem primii pasi                                                    | Debuturi regizorale, Spectacole de debut                                               | 9600          | 1.000        | audienta generala | 1000        |
| TAM goes BIG                                                                | Cezar si Cleoptara, Teatru Antic (adaptari moderne)                                    | 9600          | 1.000        | audienta generala | 1000        |
| <b>Venituri anuale proprii estimate din vanzarea biletelor pe categorii</b> |                                                                                        | <b>86.800</b> | <b>64800</b> | <b>22.000</b>     | <b>9800</b> |

#### f.4 Proiectia obiectivelor pentru urmatoarea perioada de raportare in raport cu lista obiectivelor prevazute in contractul de management

Lista de KPI care va sta la baza evaluarii calitative a managementului va avea la baza lista obiectivelor de la punctul IV.2 din caietul de obiective.

#### IV.2. Obiectivele managementului:

Pentru perioada Contractului, managementul va avea ca obiectiv principal dezvoltarea Teatrului "Andrei Mureșanu" Sfântu Gheorghe, urmărind:

a) managementul resurselor umane:

(I) conducerea;

1. asigurarea participării personalului de conducere la cursuri de management în vederea certificării diverselor competențe individuale necesare în domeniul managementului instituțiilor publice de cultură;

2. dimensionarea și utilizarea eficientă a personalului de conducere necesar funcționării instituției;

(II) personalul;

1. dimensionarea și utilizarea eficientă a personalului de execuție necesar funcționării Instituției;

2. actualizarea fișelor de post pentru tot personalului Instituției;

b) managementul economico - financiar:

(I) bugetul de venituri (subvenții/alocații, surse atrase/venituri proprii):

1. creșterea veniturilor proprii;

2. departajarea exactă a costurilor pe capitole și subcapitole de cheltuieli, în special pe fiecare program și/sau proiect;

3. creșterea și diversificarea veniturilor proprii;

(II) 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);

c) managementul administrativ:

1. modificarea/completarea după caz, a documentelor interne de organizare și funcționare;

2. actualizarea periodică, în funcție de necesități, a Regulamentului de organizare și funcționare;

3. actualizarea periodică, în funcție de necesități, a procedurilor operaționale privind activitatea internă și controlul managerial propriu;

d) managementul de proiect;

1. consolidarea capacității interne privind elaborarea și implementarea de proiecte;

Propunerea modalitatii de evaluare o regasiti mai jos:

|                                                                                                                                                                                                                                                                               |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <p>Fiecare subpunct se noteaza de la 1 la 5. Din media punctelor alocate ne reiese procentul realizat pe categorie de management. Din media celor 4 procente de management va reiesi procentul general realizat din punct de vedere al obiectivelor acceptate si asumate.</p> |             |
| <b>KPI pe obiective</b>                                                                                                                                                                                                                                                       |             |
| <b>managementul resurselor umane</b>                                                                                                                                                                                                                                          | 25%         |
| <i>Conducerea</i>                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>4,5</b>  |
| 1. Participarea conducerii la cursuri de management                                                                                                                                                                                                                           | 5           |
| 2. dimensionarea si utilizarea eficienta a personalului de executie                                                                                                                                                                                                           | 4           |
| <i>Personalul</i>                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>4,5</b>  |
| 1. dimensionarea si utilizarea eficienta a personalului                                                                                                                                                                                                                       | 5           |
| 2. actualizarea fiselor de post                                                                                                                                                                                                                                               | 5           |
| <b>managementul economico - financiar</b>                                                                                                                                                                                                                                     | 25%         |
| <i>bugetul de venituri</i>                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>4,5</b>  |
| 1. cresterea si diversificarea veniturilor proprii                                                                                                                                                                                                                            | 5           |
| 2. departajarea exacta a costurilor pe capitole                                                                                                                                                                                                                               | 4           |
| <i>bugetul de cheltuieli</i>                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>5</b>    |
| <b>managementul administrativ</b>                                                                                                                                                                                                                                             | 25%         |
| 1. documente interne de organizare                                                                                                                                                                                                                                            | 4           |
| 2. regulament de organizare si functionare                                                                                                                                                                                                                                    | 4           |
| 3. proceduri operationale si control managerial                                                                                                                                                                                                                               | 4           |
| <b>managementul de proiect</b>                                                                                                                                                                                                                                                | 25%         |
| 1. consolidarea capacitatilor interne                                                                                                                                                                                                                                         | 5           |
| <b>Total realizat</b>                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>100%</b> |



# Anexa 1

## Festivaluri si Proiecte Internationale

| Name                                           | Est.               | City                 | Region                 | Country                                                                                                   | Type                             | Notes                           |
|------------------------------------------------|--------------------|----------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| <u>24.7 Theatre Festival</u>                   | 2004               | <u>Manchester</u>    | North West             |  <u>United Kingdom</u>   | Annual<br>(Around the 24th July) | <u>Official Website</u>         |
| <u>Adelaide Festival of Arts</u>               | 1960 <sup>th</sup> | <u>Adelaide</u>      | <u>South Australia</u> |  <u>Australia</u>        |                                  | <u>Official Website</u>         |
| <u>Avignon Festival</u>                        |                    | <u>Avignon</u>       |                        |  <u>France</u>           |                                  | <u>Avignon Official Website</u> |
| <u>Belgrade International Theatre Festival</u> | 1967               | <u>Belgrade</u>      |                        |  <u>Serbia</u>         |                                  | <u>BITEF, Official Website</u>  |
| <u>Contemporary American Theater Festival</u>  | 1991               | <u>Shepherdstown</u> | <u>West Virginia</u>   |  <u>United States</u>  | Annual (July)                    | <u>Official Website</u>         |
| <u>Dream Up Festival</u>                       | 2010               | <u>New York City</u> |                        |  <u>United States</u>  | Annual                           | <u>Official Website</u>         |
| <u>Dublin Theatre Festival</u>                 | 1957               | <u>Dublin</u>        |                        |  <u>Ireland</u>        | Annual                           | <u>web site</u>                 |
| <u>Edinburgh International Festival</u>        |                    | <u>Edinburgh</u>     | <u>Scotland</u>        |  <u>United Kingdom</u> |                                  | <u>Official web site</u>        |
| <u>Fajr International Theater Festival</u>     | 1983               |                      |                        |  <u>Iran</u>           |                                  | <u>Official Website</u>         |
| <u>Festival Iberoamericano</u>                 | 1988               | <u>Bogotá</u>        |                        |  <u>Colombia</u>       | Biennial<br>(March or            | <u>Official website</u>         |

| Name                                                          | Est. | City                               | Region                           | Country                                                                                                           | Type              | Notes                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------|------|------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| de Teatro de Bogota                                           |      |                                    |                                  |                                                                                                                   | April)            |                                                                                               |
| Gabriola Theatre Festival                                     | 2008 | <a href="#">Gabriola Island</a>    | <a href="#">British Columbia</a> |  <a href="#">Canada</a>          | Annual            | <a href="#">Official Website</a>                                                              |
| Globo Teatro Festival International Theatre Festival          | 2014 | <a href="#">Reggio Calabria</a>    | <a href="#">Calabria</a>         |  <a href="#">Italy</a>           | Annual            | <a href="#">Official Website</a>                                                              |
| <a href="#">Harare International Festival of the Arts</a>     | 1999 | <a href="#">Harare</a>             |                                  |  <a href="#">Zimbabwe</a>        |                   | <a href="#">Hifa Official Website</a>                                                         |
| <a href="#">International Festival of Children's Theatres</a> | 1994 | <a href="#">Subotica</a>           | <a href="#">Vojvodina</a>        |  <a href="#">Serbia</a>        | International     | <a href="#">Official Website</a>                                                              |
| <a href="#">International Theatre Festival of Kerala</a>      | 2008 | <a href="#">Thrissur</a>           | <a href="#">Kerala</a>           |  <a href="#">India</a>         | Annual            | <a href="#">Website</a>                                                                       |
| <a href="#">Joakimfest</a>                                    |      | <a href="#">City of Kragujevac</a> |                                  |  <a href="#">Serbia</a>        |                   | <a href="#">Official Website</a>                                                              |
| <a href="#">Last Frontier Theatre Conference</a>              | 1995 | <a href="#">Valdez</a>             | <a href="#">Alaska</a>           |  <a href="#">United States</a> |                   | <a href="#">Official Website</a>                                                              |
| <a href="#">MINI MIDI MAXI</a>                                | 2005 | <a href="#">Bergen</a>             | <a href="#">Hordaland</a>        |  <a href="#">Norway</a>        | Annual (November) | International theatre festival for children and young people <a href="#">Official website</a> |



| Name                                                                                    | Est. | City                                     | Region                       | Country                                                                                                           | Type                     | Notes                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------|------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <a href="#">National Arts Festival</a>                                                  | 1974 | <a href="#">Grahamstown</a>              | <a href="#">Eastern Cape</a> |  <a href="#">South Africa</a>    | Annual                   | Multi-disciplinary festival with Main and Fringe programmes <a href="#">Official website</a> |
| <a href="#">Natyanjali</a>                                                              |      |                                          | <a href="#">South India</a>  |  <a href="#">India</a>           |                          | Classical Indian musical theatre festival in the Hindu temples                               |
| <a href="#">Pacific Playwrights Festival</a>                                            |      | <a href="#">Costa Mesa</a>               | <a href="#">California</a>   |  <a href="#">United States</a>   |                          | at <a href="#">South Coast Repertory</a> <a href="#">Official Website</a>                    |
| <a href="#">Page to Stage Festival</a>                                                  | 2014 | <a href="#">Liverpool</a>                | <a href="#">England</a>      |  <a href="#">United Kingdom</a> |                          | <a href="#">Official web site</a>                                                            |
| <a href="#">Revolutions International Theatre Festival</a>                              | 2001 | <a href="#">Albuquerque</a>              | <a href="#">New Mexico</a>   |  <a href="#">United States</a> | Annual (Jan-Feb)         | <a href="#">Official Website</a>                                                             |
| <a href="#">Salzburg Festival</a>                                                       | 1920 | <a href="#">Salzburg</a>                 |                              |  <a href="#">Austria</a>       | Annual (Jul-Aug)         | <a href="#">Official Website</a>                                                             |
| <a href="#">Santarcangelo dei Teatri - Festival Internazionale del Teatro in Piazza</a> | 1971 | <a href="#">Santarcangelo di Romagna</a> |                              |  <a href="#">Italy</a>         | Annual (Jul)             | <a href="#">Official Website</a>                                                             |
| <a href="#">Shaw Festival</a>                                                           | 1962 | <a href="#">Niagara-on-the-Lake</a>      | <a href="#">Ontario</a>      |  <a href="#">Canada</a>        | Annual (April-September) | <a href="#">Official Website</a>                                                             |
| <a href="#">Sibiu International Theatre Festival</a>                                    | 1993 | <a href="#">Sibiu</a>                    |                              |  <a href="#">Romania</a>       | Annual                   | <a href="#">Official website</a>                                                             |

| Name                                                       | <u>Est.</u> | City                 | Region                  | Country                                                                                                  | Type                          | Notes                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------|-------------|----------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>Tbilisi International Festival of Theatre</u>           | 2009        | <u>Tbilisi</u>       |                         |  <u>Georgia</u>         | Annual<br>(September–October) | <u>Official website</u>                                                                                                                           |
| The Act NOW!<br>International Performance Writing Festival |             | <u>Vancouver</u>     | <u>British Columbia</u> |  <u>Canada</u>          |                               | by <u>The NOW! Organization</u>                                                                                                                   |
| Under the Sal Tree Theatre Festival                        | 2008        | <u>Goalpara</u>      | <u>North-East India</u> |  <u>India</u>           | Annual<br>(Around December)   | Going back to the roots of theatre by connecting with nature. This festival happens amidst the Sal Tree jungles of Lower Assam. <sup>[2][3]</sup> |
| <u>United Solo Theatre Festival</u>                        | 2010        | <u>New York City</u> | <u>New York</u>         |  <u>United States</u> | Annual (Fall)                 | The world's largest solo theatre festival, <u>Official website</u>                                                                                |
| <u>Zürcher Theater Spektakel</u>                           | 1980        | <u>Zürich</u>        |                         |  <u>Switzerland</u>   | Annual                        | <u>Official website</u>                                                                                                                           |



## Anexa 2

## Plan de prioritati pe cei 4 ani \_2015 – 2019

[illegible]

|    |                                                                                                                                                                                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|    | etc) in functie de disponibilitati si buget                                                                                                                                         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 13 | Montarea unor spectacole in coproductie cu Teatru Tamas Aron – spectacole bilingve                                                                                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 14 | Sprrijinirea noilor generatii de regizori (si nu numai) – spectacole debut pentru absolventii universitatilor de profil                                                             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 15 | Realizarea de productii MARI, spectacole ce pot reprezenta cu succes teatrul in cadrul festivalurilor internationale.                                                               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 16 | Realizarea de evenimente si gale diverse, pentru cresterea vizibilitatii teatrului                                                                                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 17 | Realizarea de spectacole specifice unei anumite perioade din an, spectacole ce pot deveni o traditie (spectacol de Paste, spectacol de Craciun, spectacol muzical de revelion, etc) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 18 | Bun management al veniturilor si a cheltuielilor, in asa fel incat toate productiile propuse sa se incadreze si sa respecte bugetele initiale.                                      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |



## Anexa 3

Tabelul valorilor de referinta ale costurilor aferente investitiei

| Categorii de investitii in proiecte | Limite valorice ale investitiei in proiecte din perioada precedenta | Limite valorice ale investitiei in proiecte propuse pentru perioada de management |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                   | 2                                                                   | 3                                                                                 |
| mici                                | de la 500 lei pana la 15.000 lei                                    | de la 500 lei pana la 20.000 lei                                                  |
| medii                               | de la 15.000 lei pana la 50.000 lei                                 | de la 20.000 lei pana la 60.000 lei                                               |
| mari                                | de la 50.000 lei pana la 110.000 lei                                | de la 60.000 lei pana la 130.000 lei                                              |

## Anexa 4

Tabelul investitiilor in programe

| Nr crt | Progeamre / sursde de finantare | Categorii de investitii in proiecte | Nr proiecte in primul an | investitii in proiecte in primul an | nr proiecte in 2017 | investitii in proiecte in 2017 | total investitii in program |               |
|--------|---------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|---------------------|--------------------------------|-----------------------------|---------------|
|        |                                 |                                     |                          |                                     |                     |                                | anul 2015-2016              | anul 2017     |
| 1      | mici                            |                                     | 3                        | 45000                               | 4                   | 60000                          | 355000                      | 440000        |
|        | medii                           |                                     | 2                        | 70000                               | 3                   | 80000                          |                             |               |
|        | mari                            |                                     | 3                        | 240000                              | 3                   | 300000                         |                             |               |
| 2      | total din care                  |                                     | 8                        | <b>355000</b>                       | 10                  | <b>440000</b>                  |                             |               |
| 3      | surse atrase                    |                                     |                          | <b>90000</b>                        |                     | <b>100000</b>                  |                             |               |
| 4      | bugetul autoritatii             |                                     |                          | <b>265000</b>                       |                     | <b>340000</b>                  | <b>355000</b>               | <b>440000</b> |



## Anexa 5

Tabelul investițiilor în programe

### I. Indicatori culturali:

| Nr. crt. | Denumirea criteriilor de performanță                                     | Asumate de manager pentru anul 2015 | Realizate în anul 2015 | % de realizare |
|----------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|----------------|
| (1)      | (2)                                                                      | *(3)                                | (4)                    | (5)            |
| 1        | Numărul proiectelor proprii realizate în cadrul programului, total,      | 80                                  |                        |                |
| 1.1      | din care: - la sediu                                                     | 60                                  |                        |                |
| 1.2      | - în afara sediului (turnee, deplasări etc.)                             | 20                                  |                        |                |
| 2        | Număr de premiere                                                        | 8                                   |                        |                |
| 3        | Număr de refaceri                                                        | 5                                   |                        |                |
| 4        | Număr de coproducții                                                     | 2                                   |                        |                |
| 5        | Numărul beneficiarilor, total,                                           | 9800                                |                        |                |
| 5.1      | din care: - la sediu                                                     | 7350                                |                        |                |
| 5.2      | - în turnee                                                              | 2450                                |                        |                |
| 6        | Participări la festivaluri, gale, concursuri, saloane, târguri etc.      | 4                                   |                        |                |
| 7        | Proiecte realizate ca pertener/coproducător                              | 2                                   |                        |                |
| 8        | Indice de ocupare a sălilor/spațiilor destinate publicului (la sediu, %) | 90%                                 |                        |                |
| 9        | Apariții în presă de specialitate, total                                 | 8                                   |                        |                |
| 10       | Realizarea unor studii vizând cunoașterea categoriilor de beneficiari    | 1                                   |                        |                |
| 11       | Perfecționarea personalului, total                                       | 1                                   |                        |                |

## Anexa 6

Tabelul veniturilor proprii estimate din activitatea de baza

| Perioada                                     | Număr de proiecte <sup>47)</sup><br>proprii | Număr de beneficiari <sup>48)</sup> | Număr de bilete <sup>49)</sup> | Venituri (mii lei) |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|--------------------|
| (1)                                          | (2)                                         | (3)                                 | (4)                            | (5)                |
| <b>Anul de referinta 2014 <sup>50)</sup></b> | 71                                          | 9800                                | 9800                           | 67400              |
| Anul 2015                                    | 80                                          | 9800                                | 9800                           | 60000              |
| Anul 2016                                    | 80                                          | 9800                                | 9800                           | 90000              |
| Anul 2017                                    | 80                                          | 11000                               | 11000                          | 100000             |
| Anul 2018                                    | 80                                          | 11000                               | 11000                          | 100000             |
| Anul 2019                                    | 80                                          | 12000                               | 12000                          | 130000             |
| Total <sup>51)</sup>                         | 471                                         | 63400                               | 63400                          | 547400             |



**art. 20 alin. (5) din OUG nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, cu modificările și completările ulterioare:**

**ART. 20**

(1) Candidații au dreptul să formuleze contestații asupra modului de respectare a procedurii privind organizarea și desfășurarea concursului.

(2) Contestațiile se depun în condițiile stabilite de autoritate, într-un termen care nu poate depăși 5 zile lucrătoare de la data aducerii la cunoștința candidaților a rezultatului concursului.

(3) Contestațiile se soluționează în termen de 3 zile lucrătoare de la data expirării termenului pentru depunerea contestațiilor.

(4) În termen de 24 de ore de la expirarea termenului în care pot fi depuse contestații sau, după caz, de la data soluționării acestora, rezultatul final al concursului, lista nominală a candidaților și alte informații de interes public sunt aduse la cunoștința publică, prin grija autorității.

**(5) Rezultatul final al concursului, proiectul de management câștigător și durata pentru care se va încheia contractul de management se aprobă prin ordin sau, după caz, dispoziție a autorității.**

---

**H.G.R. nr. 1301/2009 pentru aprobarea Regulamentului - cadru de organizare și desfășurare a concursului de proiecte de management, Regulamentului-cadru de organizare și desfășurare a evaluării managementului, modelului-cadru al caietului de obiective, modelului-cadru al raportului de activitate, precum și modelului-cadru recomandat pentru contractele de management pentru instituțiile publice de cultură;**

ANEXA 5

- model-cadru recomandat\*1) -

#### CONTRACT DE MANAGEMENT

-----  
\*1) În conformitate cu prevederile art. 3 alin. (2) din ordonanța de urgență, managementul instituțiilor publice de cultură poate fi asigurat și de o persoană juridică de drept privat, situație în care modelul-cadru al contractului de management va fi adaptat în mod corespunzător.

Încheiat în temeiul 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 ordonanța de urgență.

##### I. Părțile contractului

###### ART. 1

1. Ministerul...../Consiliul Județean...../Consiliul Local ....., cu sediul în ....., reprezentat prin doamna/domnul ....., ministru al ...../președinte al ...../primar al ....., denumit în continuare autoritatea,

și

2. Doamna/Domnul ....., în calitate de manager al ....., domiciliat în ....., posesor al cărții de identitate seria ..... nr. ...., eliberată de Poliția ....., Secția ....., la data de ....., CNP ....., denumit în continuare manager,

au încheiat prezentul contract de management, cu respectarea următoarelor clauze:

##### II. Obiectul contractului

###### ART. 2

Prin prezentul contract de management, managerul se obligă să asigure organizarea, gestionarea și conducerea activității ....., denumită în continuare instituția, pe baza cererii definite de autoritate în caietul de obiective\*2), cu respectarea dispozițiilor legale în vigoare, în schimbul unei remunerații acordate de autoritate.

-----  
\*2) Dispoziție valabilă în cazul contractelor încheiate cu câștigătorii concursurilor de proiecte de management organizate după data intrării în vigoare a ordonanței de urgență.

##### III. Durata contractului

###### ART. 3

Prezentul contract de management se încheie pe durată determinată, producând efecte de la data ..... până la data încetării termenului pentru care a fost întocmit și aprobat proiectul de management, prevăzut în anexa nr. I, respectiv până la data de .....

##### IV. Remunerația managerului

###### ART. 4

(1) Pentru activitatea prestată conform dispozițiilor prezentului contract de management, managerul primește de la instituție, din subvențiile bugetare asigurate de autoritate în acest scop, o remunerație lunară al cărei cuantum se stabilește la nivelul salariului maxim brut plătit în instituție, majorat cu ....%\*3), în valoare brută de ..... lei/lunar, fără a mai fi aplicată indemnizația de conducere, din care se rețin



impozitul și contribuțiile la bugetul asigurărilor sociale de stat, bugetul asigurărilor pentru șomaj și bugetul fondului național unic de asigurare socială de sănătate.

(2) Remunerația se actualizează, prin raportare la salariul maxim brut plătit în instituție, prin act adițional la prezentul contract de management.

(3) Remunerația prevăzută la alin. (1) se acordă managerului la data de ..... a fiecărei luni.

-----  
\*3) Majorarea de până la 55%, stabilită în conformitate cu prevederile art. 28 alin. (2) și (3) din ordonanța de urgență.

#### ART. 5

Remunerația lunară a managerului se poate diminua sau majora în funcție de rezultatul fiecărei evaluări, raportat la realizarea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite prin prezentul contract de management, precum și la sumele alocate anual de autoritate pentru programul minimal.

#### ART. 6

În perioada cuprinsă între data semnării prezentului contract și luna decembrie 2009, în cazul în care remunerația managerului depășește nivelul indemnizației prevăzute de lege pentru funcția de secretar de stat, se aplică dispozițiile art. IV din Legea nr. 203/2009 pentru aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 79/2008 privind măsuri economico-financiare la nivelul unor operatori economici.

#### V. Drepturile și obligațiile părților

#### ART. 7

Drepturile și obligațiile managerului:

(1) Managerul are, în principal, următoarele drepturi:

- a) să beneficieze de condiții corespunzătoare pentru realizarea obiectului prezentului contract de management;
- b) să primească remunerația prevăzută la cap. IV pentru activitatea prestată conform dispozițiilor prezentului contract de management;
- c) să i se deconteze cheltuielile de cazare, diurnă, transport și alte cheltuieli, pe bază de documente justificative, pentru deplasările în interesul instituției, efectuate în țară și în străinătate, din bugetul instituției sau, după caz, al autorității, cu aprobarea ordonatorului principal de credite al acesteia;
- d) să beneficieze de locuință de serviciu/de o sumă forfetară în cuantum de ..... lei/lună pentru a-și asigura cazarea, de decontarea cheltuielilor de transport ..... \*4);
- e) să formuleze, în cuprinsul raportului de activitate, propuneri motivate privind modificarea și/sau completarea clauzelor prezentului contract de management, cu respectarea cadrului general instituit prin proiectul de management și să propună, pentru următoarea perioadă de raportare, noi proiecte în cadrul programului care face obiectul contractului de management;
- f) să reanalizeze sumele necesare realizării programului, în raport cu angajamentele propuse în proiectul de management, și să negocieze anual programul minimal\*5;
- g) să negocieze anual remunerația\*6;
- h) să prezinte un nou proiect de management, în cazul în care rezultatul evaluării finale este situat peste nota 9, elaborat în conformitate cu cerințele caietului de obiective întocmit de autoritate, în condițiile legii;
- i) ..... (alte drepturi stabilite de părți, în condițiile legii).

(2) Managerul are, în principal, următoarele obligații:

- a) să asigure gestionarea și administrarea corectă, eficientă, în condițiile legii, a bugetului și patrimoniului instituției;
- b) să îndeplinească obligațiile asumate, aferente proiectului de management, prevăzut în anexa nr. 1;
- c) să îndeplinească programele și proiectele asumate în cadrul programului minimal propriu prevăzut în anexa nr. 2;
- d) să îndeplinească obiectivele și criteriile de performanță prevăzute în anexa nr. 3;
- e) să înainteze autorității raportul de activitate anual, în termen de 15 zile lucrătoare de la depunerea situațiilor financiare anuale;

- f) să elaboreze și să aplice strategii specifice, în măsură să asigure desfășurarea în condiții performante a activității curente și de perspectivă a instituției;
- g) să elaboreze și să propună spre aprobare autorității proiectul de buget al instituției;
- h) să asigure respectarea destinației subvențiilor/alocațiilor bugetare aprobate de ordonatorul principal de credite;
- i) să ia măsuri pentru asigurarea pazei instituției și a serviciilor de prevenire și stingere a incendiilor;
- j) să stabilească măsuri privind protecția muncii și să faciliteze cunoașterea de către salariați a normelor de securitate a muncii;
- k) ..... (alte obligații stabilite de părți, în condițiile legii).

-----  
\*4) În cazul managerilor care nu au domiciliul în localitatea unde se află sediul instituției.

\*5) În conformitate cu prevederile art. 25 alin. (2) din ordonanța de urgență.

\*6) Conform prevederilor art. 28 alin. (3) și (4) din ordonanța de urgență. •

#### ART. 8

##### Drepturile și obligațiile autorității

(1) Autoritatea are, în principal, următoarele drepturi:

- a) să efectueze anual evaluarea managementului, conform dispozițiilor art. 14-16 din prezentul contract de management, în condițiile legii;
- b) să solicite managerului prezentarea raportului de activitate, în termen de 15 zile lucrătoare de la depunerea situațiilor financiare anuale;
- c) să diminueze sau să majoreze remunerația managerului, în funcție de rezultatul fiecărei evaluări, raportat la obiectivele și criteriile de performanță stabilite în prezentul contract de management;
- d) să reanalizeze sumele necesare realizării programului, în raport cu angajamentele propuse de manager în proiectul de management, și să negocieze anual programul minimal\*7);
- e) să negocieze anual remunerația managerului\*8;
- f) ..... (alte drepturi stabilite de părți, în condițiile legii).

(2) Autoritatea are, în principal, următoarele obligații:

- a) să acorde managerului toate drepturile care decurg din contractul de management și din lege;
- b) să asigure instituției subvențiile bugetare necesare pentru plata remunerației managerului, prevăzută la cap. IV din prezentul contract de management;
- c) să asigure locuința de serviciu/cazarea/să deconteze transportul managerului în cuantumul prevăzut la art. 7 alin. (1) lit. d)\*9);
- d) să reanalizeze periodic sumele necesare realizării programelor, în raport cu valorile propuse în proiectul de management;
- e) ..... (alte obligații stabilite de părți, în condițiile legii).

-----  
\*7) În conformitate cu prevederile art. 25 alin. (2) din ordonanța de urgență;

\*8) Conform prevederilor art. 28 alin. (3) și (4) din ordonanța de urgență.

\*9) În cazul managerilor care nu au domiciliul în localitatea unde se află sediul instituției.

#### VI. Limitele de competență

##### ART. 9

Pentru realizarea obiectului prezentului contract de management, managerul dispune de următoarele competențe:

- a) decide asupra modului de utilizare a bugetului aprobat al instituției, conform prevederilor prezentului contract de management, cu respectarea prevederilor legale, fiind ordonator terțiar de credite;
- b) adoptă măsuri în vederea îndeplinirii prevederilor bugetului anual de venituri și cheltuieli al instituției, pentru dezvoltarea și diversificarea surselor de venituri extrabugetare, în condițiile reglementărilor legale în vigoare;
- c) selectează, angajează, promovează, sancționează și concediază personalul salariat, în condițiile legii;



- d) negociază clauzele contractelor de muncă, în condițiile legii;
- e) dispune, în funcție de rezultatele evaluării performanțelor profesionale ale salariaților, menținerea, diminuarea sau creșterea drepturilor salariale ale acestora, precum și alte măsuri legale care se impun;
- f) stabilește atribuțiile de serviciu pe compartimente ale personalului angajat, conform regulamentului de organizare și funcționare a instituției, precum și obligațiile profesionale individuale de muncă ale personalului de specialitate, aprobate prin fișele de post;
- g) reprezintă instituția în raporturile cu terții;
- h) încheie acte juridice de conservare, administrare sau dispoziție în numele și pe seama instituției, în condițiile legii;
- i) negociază clauzele contractelor încheiate conform prevederilor Codului civil sau, după caz, conform legilor speciale;
- j) alte competențe încredințate prin ordin/hotărâre a ordonatorului principal de credite al autorității.

#### ART. 10

(1) Autoritatea asigură managerului, în limita prevederilor legale și ale prezentului contract de management, deplină libertate în organizarea, gestionarea și conducerea activității instituției.

(2) Managerul este obligat să își exercite drepturile și responsabilitățile care fac obiectul prezentului contract de management în interesul instituției. Managerului îi sunt interzise orice activități și manifestări de natură să prejudicieze interesul și prestigiul instituției.

#### ART. 11

Pe durata prezentului contract de management, managerul este obligat să păstreze cu rigurozitate confidențialitatea asupra datelor și informațiilor referitoare la activitatea instituției, care au un astfel de caracter sau care sunt stabilite ca având un astfel de caracter de către autoritate.

#### VII. Programul minimal, obiective și criterii de performanță

#### ART. 12

(1) Programul minimal este prevăzut în anexa nr. 2.

(2) Programul minimal se negociază anual, de autoritate și manager, în trimestrul III, în baza propunerilor din proiectul de management.

(3) Ca urmare a negocierii prevăzute la alin. (2) se aprobă programul minimal anual și sumele necesare realizării acestuia, în termen de ..... zile de la aprobarea bugetului autorității, și se cuprinde în acte adiționale la prezentul contract de management.

#### ART. 13

(1) Obiectivele și criteriile de performanță sunt prevăzute în anexa nr. 3.

(2) Obiectivele și criteriile de performanță se renegociază anual, în condițiile prevăzute la art. 12 alin.

(2)-(3).

#### VIII. Evaluarea managementului

#### ART. 14

(1) Prin evaluarea managementului autoritatea verifică modul în care au fost realizate obligațiile asumate de manager prin prezentul contract de management, în raport cu resursele financiare alocate.

(2) Evaluarea se face prin analizarea proiectelor realizate în cadrul programelor propuse și, după caz, va ține cont și de activitățile realizate, altele decât cele din programul minimal.

#### ART. 15

Evaluarea managementului se realizează în conformitate cu prevederile ordonanței de urgență și ale Regulamentului de evaluare, pe baza raportului de activitate înaintat de manager în termen de 15 zile lucrătoare de la depunerea situațiilor financiare anuale.

#### ART. 16

Evaluările sunt efectuate anual, după cum urmează:

a) prima evaluare ...../...../.....;

b) a doua evaluare ...../...../.....;

...../...../.....;

x) evaluarea finală ...../...../..... - (termen stabilit cu respectarea dispozițiilor art. 37 alin. (2) din ordonanța de urgență).