

**PROIECT DE MANAGEMENT PENTRU
FILARMONICA „GEORGE ENESCU”
- perioada 2022 - 2027 -**



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

1. instituții, organizații, grupuri informale (analiza factorilor interesați) care se adresează aceleiași comunități;

Filarmonica „George Enescu” are sediul și își desfășoară activitatea în Municipiul București. Bucureștiul, capitala României, este cel mai mare oraș al țării, principalul centru politic, administrativ, economic, financiar, bancar, universitar, științific și cultural din România. Conform recensământului din anul 2011, populația era de 1.883.425 locuitori și plasa Bucureștiul pe locul al zecelea în UE.

Capitala este cea mai mare și importantă piață culturală a țării, atât din punct de vedere al cererii, cât și al ofertei de produse culturale. Această piață este rezultatul anumitor caracteristici specifice publicului bucureștean, cum ar fi cele de natură demografică (volumul și structura populației), economică (gradul de ocupare al forței de muncă, veniturile, nivelul de trai), cultural-educativă (nivelul de studii, nevoile, aspirațiile culturale), etnică (numeroase minorități etnice și religioase).

De asemenea piața este susținută de numărul mare al instituțiilor publice centrale și locale de cultură, instituțiile publice din subordinea altor autorități, instituțiile de învățământ și cercetare, muzeele și bibliotecile aparținând cultelor, muzeele private, teatrele private, galeriile de artă și nu în ultimul rând institutele culturale străine.

Spre exemplificare în subordinea Ministerului Culturii funcționează 29 de instituții. Dintre acestea amintim: Opera Națională București, Centrul Național de Artă „Tinerimea Română”, Teatrul de Operetă și Musical „Ion Dacian”, Teatrul Național „Ion Luca Caragiale”, Muzeul Național de Artă al României, Biblioteca Națională a României, Muzeul Național al Satului „Dimitrie Gusti”, Muzeul Național „George Enescu”, Muzeul Național al Țăranului Român, Muzeul Național de Artă Contemporană, Muzeul Național de Istorie a României.

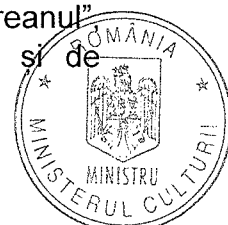
Consiliul General al Municipiului București are în subordine 22 de instituții publice municipale și servicii publice și administrații. Dintre acestea amintim: Teatrul C. I. Nottara, Teatrul de Comedie, Teatrul Bulandra, Teatrul de Revistă Constantin Tănase, Teatrul Masca, Teatrul Odeon, Biblioteca Metropolitană București, Muzeul Municipiului București, Muzeul Național al Literaturii Române, Centrul de Creație, Artă și Tradiție al Municipiului București – creart, Centrul de proiecte Culturale ARCUB.

Amintim și existența celor opt servicii și instituții publice cu mandat cultural din cadrul primăriilor de sector.

Menționăm că în subordinea altor autorități există 17 instituții publice de profil: Societatea Română de Televiziune, Societatea Română de Radiodifuziune, Institutul Cultural Român, Palatul Național al Copiilor, Muzeul Parlamentului, Muzeul Național Cotroceni, Muzeul Militar Național „Regele Ferdinand I”, Muzeul Băncii Naționale a României.

De asemenea din rândul instituțiilor de învățământ și cercetare enumerăm: Universitatea Națională de Muzică București, Biblioteca Academiei în subordinea Academiei Române, Biblioteca Centrală Universitară „Carol I”, Biblioteca Universității Politehnice București, Biblioteca Centrală a Academiei de Studii Economice, Grădina Botanică „Dimitrie Brândză”.

Amintim și muzeele și bibliotecile aparținând cultelor: Muzeul „Mitropolit Antim Ivireanul” Biblioteca Sfântului Sinod: bibliotecă specializată cu colecții de carte veche și de



patrimoniu în subordinea Patriarhiei Române, Colecția Muzeală a Episcopiei Armeano-Gregoriene, Muzeul de Istorie a Evreilor „Șef rabin Dr. Moses Rosen”, Muzeul Holocaustului.

În București funcționează și 73 de galerii și spații de artă în marea majoritate private.

Din rândul institutelor culturale străine cu diverse servicii – biblioteci, cursuri, evenimente culturale, amintim: Institutul Italian de Cultură, Institutul Francez, Goethe-Institut, The British Council, Centrul Ceh, Forumul Cultural Austriac, Institutul Cervantes, Delegația Wallonie-Bruxelles, Institutul Polonez, Centrul Cultural Turc „Yunus Emre”.

Filarmonica „George Enescu” a încheiat parteneriate cu unele dintre instituțiile menționate mai sus și au realizat împreună proiecte culturale. Realitatea ne dovedește că evenimentele cele mai importante se pot realiza doar prin implicarea mai multor entități culturale, publice sau/și private. Ne propunem:

- continuarea încheierii de parteneriate cu alte instituții de cultură;
- atragerea asociațiilor sau fundațiilor, care deja au organizat evenimente artistice de înalt nivel profesional, în realizarea unor proiecte comune;
- încheierea unor parteneriate speciale cu: Societatea Română de Televiziune, Societatea Română de Radiodifuziune și Institutul Cultural Român;
- instituția să arate deschidere către alți operatorii culturali, devenind un model de toleranță și înțelegere;
- să realizeze colaborări și cu instituții culturale din străinătate.
- atragerea instituțiilor similare din România în realizarea de proiecte culturale comune; de exemplu cu Filarmonica Banatul, pentru un eventual concert în cadrul manifestărilor proiectului „*Timișoara – capitala culturală europeană*”;
- diversificarea modalităților de promovare a proiectelor instituției, prin organizarea de concerte în spații neconvenționale(parcuri, piețe, parcuri industriale, etc.)

Evoluția Filarmonicii în următorii ani va însemna și menținerea și dezvoltarea relațiilor de colaborare cu actualii și viitori noi parteneri pentru desfășurarea de activități simultane în vederea obținerii unui rezultat comun (cu economie de mijloace) și anume „concerte și spectacole de tip eveniment”.

2. analiza SWOT (analiza mediului intern și extern, puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări)

Pentru a analiza starea de fapt a Filarmonicii am apelat la o metodă modernă de management din cadrul instrumentarului managerial și anume la analiza SWOT. Analiză ce se bazează pe studiul sistematic a patru categorii de elemente contextuale: puncte forte (strengths), puncte slabe (weaknesses), oportunități (opportunities), amenințări (threats). Punctele forte și punctele slabe rezultă din analiza mediului organizațional, iar oportunitățile și amenințările din analiza mediului ambiant.

Puncte tari

- existența celei mai importante săli de concerte din România;
- ofertă culturală consistentă și diversificată;
- invitarea unor nume importante de soliști și dirijori consacrate la nivel internațional;
- amplasarea sediului într-o zonă centrală;
- o structură organizatorică adaptată misiunii instituției;



- promovarea continuă a cooperării naționale și internaționale, prin concerte și spectacole și turnee în țară și străinătate;

Puncte slabe

- personal artistic, de specialitate, tehnic și administrativ insuficient;
- nefinalizarea lucrărilor de restaurare a clădirii;
- existența unor conflicte mai vechi între angajați și administrație;
- înregistrarea unei fluctuații a personalului;
- nivelul profesional mai scăzut al orchestrei și al corului în acest moment;
- dotarea cu mijloace tehnice moderne, care să corespundă cerințelor actuale, nu este încheiată;
- mai există disfuncțiuni în difuzarea și recepționarea informațiilor;
- nivel redus al veniturilor proprii obținute din sponsorizări, închirieri de spații și vânzarea de bilete online;
- promovare insuficientă.

Oportunități

- asigurarea funcționării prin subvenții de la bugetul de stat;
- desfășurarea activităților artistice în cea mai frumoasă și emblematică clădire din București;
- posibilitatea de a stabili parteneriate cu instituții similare și cu instituții culturale cu profil diferit (universități de artă, teatre, muzee);
- reactivarea concertelor educative pentru toate categoriile de public;
- existența și participarea la programe de finanțare naționale și internaționale.
- posibilitatea ca ansamblurile instituției, orchestra și corul academic, recunoscute la nivel internațional, să fie invitate la festivaluri de mare prestigiu.

Amenințări

- bugete aprobate cu întârziere;
- lipsa finanțării de la buget a lucrărilor de reparație a clădirii;
- tendința de scădere a consumului cultural;
- prezența mult mai vizibilă și agresivă a televiziunii și a unor forme de divertisment;
- nealocarea de subvenții la nivelul solicitat;
- sistem de salarizare nestimulativ, care nu permite motivarea și stimularea personalului performant și plata orelor suplimentare;
- legislație neadecvată la nevoile instituțiilor de cultură;



- riscul de a pierde publicul;
- instabilitatea politică.

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

Imaginea Filarmonicii „George Enescu” se află în acest moment la un nivel modest. Imaginea este asociată și cu starea clădirii, monument istoric de mare valoare. Nefinalizarea unor reparații lasă impresia de abandon.

Dintre mijloacele de promovare existente în acest moment, canalul cel mai utilizat este afișul, postat la sediu și în foarte puține locații din București. Din păcate afișele de concert ale instituției sunt văzute doar la sala Radio, în incinta Universității Naționale de Muzică sau la punctele de afișaj de la Colegiile Naționale de muzică din București. Apar informații despre concerte ale instituției și pe site-ul propriu și doar cu una sau două săptămâni înainte de eveniment. Am remarcat și câteva comunicate transmise de agențiile de presă. Publicul mai în vârstă preferă în continuare metodele clasice de promovare, cum ar fi afișul, iar tinerii, pe care dorim să-i atragem, sunt ancorați la noile posibilități oferite de serviciul online, cum ar fi *facebook* și *twitter*. Din păcate Filarmonica „George Enescu” nu și-a diversificat mijloacele de promovare pentru a ajunge la toate categoriile de public și în mod special la cei tineri.

Întelegem că pandemia a limitat posibilitățile de organizare a unor evenimente culturale cu spectatori și a îndepărtat publicul meloman de instituțiile artistice. Dar au fost și sunt în continuare instituții, cu același profil artistic, care s-au reinventat și au abordat o nouă strategie de a fi prezente online în atenția iubitorilor de muzică clasică. Menționez Centrul Național de Artă Tinerimea Română, instituția care organizează activitățile Orchestrei Române de Tineret, Filarmonica de stat din Sibiu, Filarmonica “Paul Constantinescu” din Ploiești și Filarmonica din Brașov .

Întru-cât concerte ale instituției din ultimii 5 ani nu au fost înregistrate audio și video la standarde profesionale pentru muzica clasică, în perioada când nu se puteau desfășura concerte cu public, instituția a transmis puține concerte și acelea de foarte slabă calitate din punct de vedere al imaginii și al sunetului.

Acțiunea de comunicare include toate activitățile menite să asigure transmiterea de informații în ambele sensuri: de la și către instituție. „Comunici, deci ești!”

O campanie reușită de promovare a evenimentelor Filarmonicii înseamnă: capacitatea de a identifica publicul; posibilitatea de a oferi informații publicului; abilitatea de a deschide în interlocutori stări emoționale; abilitatea de a forma comportamente și atitudini noi, și forța de a le menține.

Activitățile de marketing trebuie orientate spre creșterea încrederii și a îmbunătățirii opiniei publice printr-o serie de acțiuni folosind elementele de bază a relațiilor publice: cercetarea, planificarea, comunicarea și evaluarea.

Pentru îmbunătățirea imaginii existente a instituției ne propunem:

- încheierea unui parteneriat pentru comunicarea evenimentelor instituției cu Societatea Română de Radiodifuziune, care prin posturile sale, Radio România Muzical și Radio România Cultural, oferă cele mai importante surse de informație pentru un public obișnuit și pasionat de muzica clasică;
- schimbarea imaginii afișelor existente, cu o varietate de afișe electronice ce vor fi armonizate în funcție de mesajul concertului respectiv;



- găsirea și a altor locații de expunere a evenimentelor instituției prin încheierea unui parteneriat cu Primăria Capitalei, cea care deține majoritatea spațiilor de afișaj din București;
- organizarea de conferințe de presă, briefing-uri, interviuri, emisiuni radio, TV;
- transmiterea unor concerte în direct, sau înregistrate și apoi retransmise, la posturile naționale de Radio și TV;
- monitorizarea mediatizării ante și post-eveniment și publicarea lor pe site-ul instituției.
- încheierea de parteneriate cu televiziunile de știri pentru a anunța, chiar și pe burtieră, cele mai importante concerte.
- continuarea colaborării cu instituțiile care promovează deja evenimentele Filarmonicii.
- transmiterea comunicatelor de presă pe site-urile de știri;
- folosirea email-ului ca mijloc electronic de transfer de informații și oportunitate de intrare în parteneriat;
- adaptarea continuă și dezvoltarea mijloacelor de comunicare în funcție și de cerințele publicului;
- înregistrarea concertelor la un nivel profesional adecvat muzicii clasice și transmiterea lor pe canalul propriu You Tube;
- instituția trebuie să-și facă din mass-media aliați.

4. propuneri pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari (studii de consum, cercetări, alte surse de informare)

Din analiza rapoartelor de activitate pe ultimii patru ani reiese că Filarmonica „George Enescu” nu a efectuat studii de consum. Instituția a apelat la studiile realizate de Institutul Național de Statistică și la Barometrul de Consum Cultural 2016, publicat de Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală.

Publicul care frecventează concertele simfonice și corale este restrâns și destul de informat. Absența unei strategii care să atragă și alte categorii de public, fenomen întâlnit din păcate la toate instituțiile de profil din România, reduce foarte mult aria de adresabilitate.

Dacă până la începutul pandemiei exista un public fidelizat și abonat la concertele Filarmonicii, o parte din această categorie de public a dispărut.

Pentru perioada de management, în scopul cunoașterii categoriilor de beneficiari și a preferințelor publicului, ne propunem realizarea unor studii pe baza unor chestionare care să fie difuzate atât în rândul spectatorilor prezenți la concerte cât și publicate online. Chestionarele ar trebui să cuprindă întrebări legate de preferințele repertoriale ale publicului, modul de percepție al acestora asupra programelor și proiectelor instituției, nivelul educației al publicului și așteptările acestuia de la evenimentele propuse de instituție. Pentru înțelegerea cât mai veridică a situației în care își desfășoară activitatea instituția este necesar ca aceste chestionare să fie completate de toate categoriile de public prezente la programe și proiecte cât mai diverse.

Pentru instituție nevoile culturale ale comunității sunt prioritare. Ca urmare a ofertei culturale diversificate precum și a facilităților acordate elevilor, studenților și pensionarilor, publicul țintă va fi divers, provenind din toate categoriile de vârstă, sociale și profesionale.

5. grupurile-țintă ale activităților instituției pe termen scurt/mediu,



Filarmonica „George Enescu” nu a avut o ofertă culturală suficient de diversificată pentru a atrage și tinerii. Din acest motiv publicul, majoritar feminin, este alcătuit din persoane pasionate de muzica clasică, ce depășesc vârsta de 50 de ani. Cel mai bun proiect al instituției, care se adresează copiilor cu vârste cuprinse între 5 și 10 ani, este *Clasic e fantastic - Cum să înțelegem muzica*, organizat împreună cu asociația „Clasic e fantastic”. Un alt proiect foarte bun este *Stagiunea de marți*, care se desfășoară în fiecare marți la sala mică, și promovează pe cei mai buni tineri muzicieni. Ne propunem ca instituția să realizeze concerte și proiecte cu adresare directă pentru publicul tânăr, absent de la evenimentele culturale, cu o promovare potrivită acestei categorii.

Un segment important de public îl reprezintă pensionarii. Mulți dintre aceștia nu accesează mijloacele de comunicare online, de aceea este necesar afișarea concertelor pe o perioadă de cel puțin 3 luni, și tipărirea unor flyere cu întreaga stagiune, care să fie puse la dispoziția spectatorilor.

Se remarcă prezența redusă a mai multor categorii de public: elevi de gimnaziu, elevi de liceu, studenți, deși le sunt acordate facilități.

Este nevoie de o deschidere și o nouă strategie pentru aceste categorii de public. Programele muzicale prezentate în ultimele stagioni nu au atras acest segment de public. Trebuie gândită și realizată o campanie de atragere a publicului tânăr prin programe atractive, cu scop educațional. Ne propunem încheierea de parteneriate cu școlile și colegiile interesate, precum și cu universitățile de profil tehnic sau uman. Un prim pas ar fi susținerea unui concert educativ la Auditorium, noua sală de spectacole a Universității Politehnice București. Publicul țintă ar trebui să fie divers și să provină din toate categoriile de vârstă, sociale și profesionale.

Pentru publicul ascultător doritor să asculte online concertele din sala mare a Ateneului Român să existe posibilitatea transmiterii concertelor pe *facebook* sau pe canalul de *You Tube* al instituției.

6. profilul beneficiarului actual

Corespunzător fiecărui tip de manifestare, în acest moment publicul spectator precum și profilul acestuia poate fi identificat astfel:

Concerte corale – spectatori tineri, vârstă medie și pensionari cu studii medii, superioare și educație muzicală primită la școală sau în familie;

Muzica simfonică – elevi și studenți (liceu de muzică, Universitatea Națională de Muzică București etc.), spectatori de vârstă medie și pensionari cu studii superioare și educație muzicală primită la școală sau în familie;

Muzică contemporană – public de toate vârstele cu studii superioare și educație muzicală primită la școală sau în familie;

Muzică camerală – public de vârstă medie cu educație muzicală;

Concerte/spectacole educative – elevi și studenți;

Singurul studiu despre audiența programelor Filarmonicii, a fost întocmit în anul 2015 de Departamentul de Comunicare și Relații Publice, din cadrul Universității București, și evidențiază profilul beneficiarului din acel an.

Potrivit aceluși studiu reiese următorul profil al repondenților:



- majoritatea au peste 50 de ani, cu o proporție majoritar feminină;
- un segment semnificativ beneficiază de educație muzicală din familie;
- majoritatea sunt pensionari, fiind urmați de profesii liberale, angajați, respectiv manageri, cu o pondere crescută a numărului de elevi/studenți;
- domiciliază în proporție de 90 % în București și au cetățenie română;
- majoritatea covârșitoare au studii superioare, un procent însemnat având studii post universitare sau doctorale;
- cei mai mulți respondenți provin din cultură, învățământ, culte, industrie, sănătate, servicii, având, în peste 50 % din cazuri, venituri lunare situate peste 300 de euro, în creștere față de anterioara cercetare. Există și un segment semnificativ care declară un venit lunar de peste 500 euro;

Pentru viitor ne propunem fidelizarea publicului existent și atragerea de noi categorii de spectatori, care nu au educație muzicală și pentru care trebuie pornită o campanie de informare. Cheia acestui demers va fi organizarea unui număr mai mare de concerte educative pentru diferite categorii de public. De exemplu: serii de concerte pentru școli și universități, concerte și workshopuri pentru părinți cu copii sau pentru bunici cu nepoți.

Pentru aceste categorii de public trebuie prezentat un număr mai mare de concerte educative sau evenimente speciale, care să reprezinte cel puțin 10% din activitatea instituției. Ca o comparație, la Filarmonica Cehă, care are orchestra cea mai reprezentativă a Republice Ceha, concertele educative reprezintă peste 20% din activitățile instituției.

B) Analiza activității instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia:

Programele artistice au fost gândite și realizate cu scopul de a promova muzica corală românească și universală, clasică și contemporană, muzica instrumentală românească și universală, clasică și contemporană, muzica contemporană românească și universală, muzica camerală românească și universală, muzica simfonică românească și universală.

Menționăm că programele au fost stabilite în funcție de fondurile primite de la Ministerul Culturii. Cu excepția participării la toate edițiile Festivalului Internațional „George Enescu”, au lipsit concertele de tip eveniment, care să atragă sponsorii.

1.analiza programelor și a proiectelor instituției

Programele și proiectele realizate de instituție în ultimii ani nu au fost la nivelul potențialului artistic al colectivelor sale.

Chiar dacă în ultimii 2 ani nu a fost posibilă prezentarea unui repertoriu cu un aparat orchestral mare, a lipsit varietatea și atractivitatea programelor.

Din statisticile publicate de Institutul Național de Cercetare și Formare Culturală reiese că muzica simfonică este ascultată de un segment mai redus de public. Fiind în competiție cu celelalte instituții bucurestene, cum ar fi Orchestrele Radio sau Opera Națională București, Filarmonica „George Enescu” trebuie să regândească întreaga strategie și să ofere publicului concerte simfonice și corale care să atragă toate categoriile sociale și



profesionale, prin programe atractive, invitarea unor dirijori și soliști conosciuți și apreciați la nivel național sau internațional. *Semnălele primite de public în ultima perioadă din partea instituției se refereau la apartenența acestora la un club elitist.*

Este greșit! Muzica este pentru toți iar instituția trebuie să transmită acest mesaj.

Din cauza pandemiei, activitățile anilor 2020 și 2021 nu pot fi considerate un reper corect pentru analiza programelor instituției, acestea fiind elaborate și realizate la un nivel redus. De aceea voi face referire la programele și proiectele anilor 2018 și 2019, cei mai activi din punct de vedere al numărului de concerte și evenimente și al calității acestora. Programele și proiectele din acea perioadă de vârf au fost următoarele:

Anul 2018

- 80 de concerte simfonice, din care 9 vocal – simfonice;
- 86 de concerte camerale și recitaluri;
- 11 concerte educative;
- 30 spectacole în stagiunea de marți seara;
- 9 concerte a capella;
- 10 conferințe;
- 5 festivaluri;
- 2 concerte în mini-stagiunea intitulată „Stagiune Regală” susținută de orchestra Camerata Regală;
- 1 lansare de carte;
- 1 expoziție;
- Stagiunea estivală (iulie-august) în parteneriat cu Lanto Communications SRL.

Anul 2019

- 78 de concerte simfonice, din care 12 vocal – simfonice;
- 101 de concerte camerale și recitaluri;
- 10 concerte educative;
 - 3 concerte corale a capella;
 - 30 de spectacole în ciclul Stagiunea de marți seara;
 - 10 conferințe în ciclul „Conferințele Ateneului Român”;
 - 3 concerte în memoriam;
 - 3 concerte aniversare;
 - 4 Festivaluri;
- Ministagiunea intitulată „Stagiunea Regală” susținută de orchestra Camerata Regală;
- Stagiunea estivală (iulie-august) în parteneriat cu Lanto Communications SRL;
- Microstagiunea camerală de muzică contemporană „Archaeus” I și II;
- Lansări de carte;
- Lansarea filmului artistic „Regina Maria” producător John Florescu;
- Expoziții.

2. concluzii

Enumerarea programelor și proiectelor anilor 2018 și 2019 ne arată multiplele posibilități de evenimente culturale ce se pot desfășura în Ateneul Român. Unele fac parte din



activitatea de bază a instituției, altele au fost organizate de alte asociații culturale, la care instituția a fost parteneră. Conținutul artistic al programelor și proiectelor nu a acoperit însă întreaga paletă repertorială. Muzica barocă, modernă și contemporană nu a fost promovată și prezentată în mod constant în programele de concert ale instituției, ceea ce a dus la scăderea interesului publicului pentru acest tip de repertoriu. Audiența cea mai mare era asigurată de prezența pe afiș a celor mai cunoscute lucrări din perioada clasică și romantică.

Muzica românească a fost prezentată la un nivel redus. Capodopere ale unor mari compozitori români, precum Pascal Bentoiu, Anatol Vieru, Ștefan Niculescu, Tiberiu Olah, Miriam Marbe, Aurel Stroe, nu au mai fost incluse în repertoriul orchestrei de peste 20 de ani. Chiar și publicul abonat are nevoie de o îmbogățire a ofertei repertoriale și mai ales de descoperirea unor lucrări noi. Cât privește muzica contemporană a fost aproape absentă. Un singur concert de muzică românească contemporană, și acela în cadrul Săptămânii Internaționale a Muzicii Noi, nu este suficient. Ar trebui ca Filarmonica „George Enescu” să comande lucrări pe care să le prezinte publicului în primă audiție, contribuind astfel la susținerea, promovarea și stimularea creației contemporane.

2.1. reformularea mesajului, după caz

Filarmonica „George Enescu” are ca obiectiv principal realizarea de producții artistice, cum ar fi concerte și turnee artistice, cu scop cultural și educativ.

Oricât de tocit ar părea la prima vedere, principalul mesaj al instituției este cel „cultural și educativ”, adică acela de a contribui la dezvoltarea culturală a societății prin concerte și spectacolele sale.

Orice manager își dorește pentru entitatea pe care o conduce succes. A obține succes permanent nu reprezintă un obiectiv ușor de îndeplinit. De aceea consider că un factor determinant în obținerea succesului este excelența artistică și deschiderea către toate categoriile de public. În acest context ne propunem următoarea reformulare a mesajului.

Filarmonica „George Enescu” asigură realizarea și prezentarea de concerte simfonice, vocal-simfonice, corale, camerale și a unor recitaluri cu repertoriu din patrimoniul muzical național și universal la nivel de excelență pentru toate categoriile de public; promovarea creației muzicale românești și încurajarea tinerelor talente de excepție din România și din străinătate; instaurarea și cultivarea unui permanent climat artistic superior, constituindu-se în forul suprem de confirmare a valorilor naționale; promovarea artei românești în lume, asumându-și răspunderea unei contribuții active la formarea, menținerea și dezvoltarea imaginii pozitive a României în Europa.

2.2. descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii

Pentru perioada de management 2022 – 2027, activitatea instituției, în vederea îndeplinirii misiunii sale, se va desfășura pe următoarele direcții:

- dezvoltarea de programe, respectiv proiecte ce acoperă întreaga literatură muzicală, românească și universală, care satisface cerințele publicului, în concordanță cu misiunea instituției;
- creșterea accesului publicului la concerte și spectacole;
- creșterea numărului de lucrări prezentate în primă audiție, din creația românească



- și universală;
- asigurarea diversificării ofertei culturale;
- promovarea unor concerte și spectacole în care artele să fuzioneze într-o formă atractivă;
- realizarea unor proiecte în parteneriat cu instituții culturale din țară și străinătate;
- colaborarea cu Societatea Română de Radiodifuziune, Societatea Română de Televiziune, radiourile și televiziunile particulare, precum și cu alte instituții de profil artistic din țară și străinătate, în vederea unei expunerii cât mai vizibile a activităților instituției;
- identificarea de oportunități de colaborare cu alte instituții de profil din țară și străinătate, pentru schimb de experiență și de bune practici;
- realizarea unor măsurători cantitative și calitative (studii de consum specializate) pentru identificarea publicului potențial și publicului țintă pentru o mai bună promovare a concertelor și spectacolelor;
- asigurarea promovării inovației, precum și a noilor metode de comunicare a actului artistic;
- pregătirea din timp, a unui asistent dirijor pentru Corul Academic;
- atragerea de fonduri nerambursabile pentru programele instituției;
- creșterea greutății specifice veniturilor proprii și a sponsorizărilor în total venituri și în același timp a gradului de acoperire din aceste surse a cheltuielilor administrative ale instituției;
- atragerea de finanțări și cofinanțări naționale și/sau internaționale, donații și sponsorizări pentru finanțarea unor proiecte culturale;
- dezvoltarea unei politici coerente a tarifelor și a abonamentelor instituției;
- elaborarea unui plan de formare profesională continuă a personalului artistic, tehnic și administrativ al instituției, ținând cont de necesitatea actualizării a fișelor de post și de criteriile de evaluare anuală a performanțelor profesionale;
- elaborarea unui plan pentru atragerea de fonduri în vederea finalizării lucrărilor de reparație a clădirii;
- asigurarea implementării standardelor de control intern/managerial prevăzute de Ordinul S.G.G. nr. 600/2018 pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, cu modificările și completările ulterioare.
- asigurarea implementării Planului de integritate aferent instituției conform prevederilor **Hotărârii nr. 1.269 din 17 decembrie 2021** privind aprobarea Strategiei naționale anticorupție 2021-2025 și a documentelor aferente acesteia, a seturilor de indicatori de performanță, a riscurilor asociate obiectivelor și măsurilor strategice și a surselor de verificare a inventarului măsurilor de transparență instituțională și de prevenire a corupției, a indicatorilor de evaluare, precum și a standardelor de publicare a informațiilor de interes public;
- îndeplinirea tuturor obligațiilor care derivă din aprobarea proiectului de management și în conformitate cu ordinele Ministerului Culturii, respectiv cele prevăzute în legislația în vigoare și în reglementările care privesc funcționarea instituției.



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

Orice entitate din punct de vedere organizatoric are următoarele componente principale:

- **organizarea formală** ce se compune din acte normative, dispoziții cu caracter intern, etc. și se împarte în organizarea procesuală și organizarea structurală;

- **organizarea informală**, dată de grupurile informale și legăturile dintre acestea, ce permit realizarea unor interese personale; elementul de bază este grupul informal, format din mai multe persoane, aflate sub conducerea unui lider informal, care au în vedere interese comune, apartenența organizatorică, vechimea în muncă, nivelul pregătirii profesionale, raporturile afective, etc.

1. analiza reglementărilor interne ale instituției și a actelor normative incidente

Actele interne ale instituției – Regulamentul de organizare și funcționare (ROF), organigrama, statul de funcții, Regulamentul intern sunt aprobate conform legii de către Ministerul Culturii.

Instituția este organizată și funcționează potrivit prevederilor Hotărârii Guvernului nr. 90/2010 *privind organizarea și funcționarea Ministerului Culturii*, cu modificările și completările ulterioare, ale Ordonanței Guvernului nr. 21/2007 *privind instituțiile și companiile de spectacole și concerte, precum și desfășurarea activității de impresariat artistic*, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 353/2007, cu modificările și completările ulterioare, în conformitate cu legislația română în vigoare și cu prevederile *Regulamentului de organizare și funcționare al instituției*.

Finanțarea instituției se realizează din venituri proprii și subvenții acordate de la bugetul de stat, prin bugetul Ministerului Culturii.

Potrivit prevederilor *Regulamentului de organizare și funcționare al instituției*, aprobat prin O.M.C. nr. 2450/24.09.2013, cu modificările și completările ulterioare, instituția are următorul obiect de activitate:

- a) susținerea de concerte simfonice, camerale și recitaluri la sediul instituției și în alte săli;
- b) participarea la concerte și spectacole organizate în colaborare cu alte instituții artistice;
- c) efectuarea de turnee în străinătate;
- d) înregistrări pe suport magnetic, audio și video în condițiile respectării Legii nr. 8/1996 privind dreptul de autor și drepturile conexe, cu modificările și completările ulterioare;
- e) comercializarea propriei producții discografice (conform autorizării O.R.D.A. nr. 2994/20.12.2021
- f) alte activități, conform dispozițiilor legale.

precum și următoarele atribuții principale:

- a) asigură realizarea și prezentarea de concerte simfonice, vocal-simfonice, corale, camerale și a unor recitaluri cu repertoriu din patrimoniul muzical național și universal;
- b) promovarea creației muzicale românești și încurajarea tinerelor talente de excepție din România și din străinătate;
- c) instaurarea și cultivarea unui permanent climat artistic superior, constituindu-se în forul suprem de confirmare a valorilor muzicale naționale;



- d) promovarea artei românești în lume, asumându-și răspunderea unei contribuții active la formarea, menținerea și dezvoltarea imaginii pozitive a României în Europa.

În ceea ce privește legislația incidentă instituției, aceasta reglementează fie aspecte generale și comune funcționării tuturor instituțiilor publice, fie aspecte specifice instituțiilor publice de cultură.

2. propuneri privind modificarea reglementărilor interne

În conformitate cu reglementările Caietului de obiective stabilite de Ministerul Culturii și cu noua viziune și misiune a managementului se va putea reface structura organizatorică, Regulamentul de organizare și funcționare, statul de funcții, fișele de post și Regulamentul de ordine interioară, într-un interval de 120 de zile de la semnarea noului contract de management.

- Consiliul Administrativ și Consiliul Artistic, primul cu rol deliberativ iar al doilea cu rol consultativ, își vor continua funcționarea conform Regulamentului de organizare și funcționare a Filarmonicii "George Enescu", aprobat de Ministerul Culturii prin ordinul nr. 2450/24.09.2013. Orice modificare va fi discutată cu noii membri ai acestor Consilii, și dacă este cazul va face obiectul unei reînnoiri a ROF - ului.
- Regulamentul intern nu este adoptat și va deveni o sarcină prioritară pentru primul an de mandat.
- Codul de etică, parte a S.C.I.M., nu a fost actualizat în acord cu prevederile O.U.G. nr. 57 / 2019 privind Codul Administrativ, motiv pentru care ne propunem sa-l adoptăm în regim de urgență.

În realizarea acestor modificări consider că este important să analizezi atent reglementările interne, după o perioadă de timp petrecută în interiorul instituției, înainte de a acționa. Cu alte cuvinte: măsurăm de două ori și tăiem o singură dată.

După aprobarea actelor de mai sus se va regândi și sistemul de control intern managerial în totalitate.

3. analiza capacității instituționale din punct de vedere al resursei umane proprii și/sau externalizate

Statutul de cea mai importantă instituție muzicală din România se bazează pe resursa umană atrasă și pe pregătirea profesională de excepție a angajaților, dar și de numărul potrivit de posturi pentru funcționarea unei instituții de nivel european.

O orchestră simfonică națională, cum este Filarmonica George Enescu, trebuie comparată din acest punct de vedere măcar cu instituții similare din fostele țări comuniste. Ea are nevoie de un nucleu permanent, care să asigure omogenitate de sunet, nivel tehnic și expresiv apropiat.

Componenta minimă a orchestrei ar conține: 2 concertmaistri, 16 artiști instrumentiști la vioara I, 14 artiști instrumentiști la vioara II, 12 artiști instrumentiști la violă, 10 artiști instrumentiști la violoncel, 8 artiști instrumentiști la contrabas, 4 artiști instrumentiști la flaut, 4 artiști instrumentiști la oboi, 4 artiști instrumentiști la clarinet, 3 artiști instrumentiști



la fagot, 1 artist instrumentist la contrafagot, 7 artiști instrumentiști la corn, 4 artiști instrumentiști la trompetă, 4 artiști instrumentiști la trombon, 1 artist instrumentist la tubă, 3 artiști instrumentiști la percuție, 1 artist instrumentist la timpan, 1 artist instrumentist la harpă, 1 artist instrumentist la pian, **total 100 de artiști instrumentiști**, și 1 dirijor.

Nici Corul Academic nu este complet.

Filarmonica nu mai dispune de acest minim necesar de personal artistic. În prezent sunt 83 de artiști instrumentiști la orchestra simfonică și 65 artiști lirici la Corul Academic.

În acest moment Filarmonica "George Enescu" se află din acest punct de vedere în urma unor instituții similare din România, cum ar fi Filarmonicile de Stat din Cluj Napoca și Timișoara. Pentru abordarea unui repertoriu postromantic și modern, inclusiv lucrări de George Enescu, este nevoie de un aparat orchestral de dimensiunea celui subliniat mai sus. Refacerea structurii minim necesare ar duce la:

- ***îmbogățirea repertoriului*** ansamblurilor Filarmonicii cu *prime audiții* dintre care: *prime audiții absolute, prime audiții în România, prime audiții la Filarmonică*, atât românești cât și universale, lucrări selecționate pe unicul criteriu al valorii artistice.

Filarmonica „George Enescu” trebuie să redevină forul de **confirmare** și consacrare a valorilor.

Înainte de pandemie Filarmonica George Enescu funcționa cu un număr mare de colaboratori, care se schimbau uneori de la o săptămână la alta, ceea ce nu ajuta la omogenizarea sonoră specifică unei orchestre simfonice de top.

Angajarea unui dirijor cu contract nedeterminat, specifică perioadei comuniste, nu se mai potrivește situației actuale. Modelul european, prin care dirijorii sunt angajați pe perioade mai scurte, de 3 ani, cu posibilitatea de prelungire până la 8 ani, dacă există o compatibilitate cu orchestra, reprezintă o bună soluție. Dacă nu sunt perspective de angajare a unui dirijor în viitorul apropiat, este posibilă și oferirea unui contract de dirijor invitat pe o perioadă de câțiva ani unei personalități din domeniu, ex. Cristian Măcelaru, asigurându-i un număr minim de concerte pe stagiune, care să contribuie la dezvoltarea și evoluția orchestrei. Pot fi chiar 2-3 dirijori invitați, iar strategia de dezvoltare artistică a orchestrei, va fi discutată cu conducerea instituției. Stagiunea va fi completată cu alți dirijori invitați, români și străini, așa cum funcționează toate orchestrele europene. Soliștii și dirijorii vor fi selectați dintre cei mai buni la nivel național și internațional.

Pentru asigurarea bunului mers al activității instituției, ar fi necesară reîntregirea schemei personalului artistic cu un număr de 14 artiști instrumentiști în orchestră pentru **partidele** deficitare. Specialitățile sunt prezentate în tabelul de mai jos:



Nr. crt.	Denumirea postului	Ansamblu	Numărul necesar de posturi
1	Concert maestru	Orchestra	1
2	Artist instrumentist - violă	Orchestra	1
3	Artist instrumentist violoncel	Orchestra	3
4	Şef partidă - flaut		1
5	Artist instrumentist flaut	Orchestra	1
6	Artist instrumentist vioară	Orchestra	2
7	Şef partidă - corn	Orchestra	1
8	Artist instrumentist - corn	Orchestra	1
9	Artist instrumentist - fagot	Orchestra	1
10	Artist instrumentist contrabas	Orchestra	1
11	Şef partidă - contrabas	Orchestra	1
TOTAL POSTURI SOLICITATE			14

În statul de funcții instituția are un minus de 5 posturi pentru personalul TESA, posturi necesare funcționării instituției conform legilor incidente:

- audit;
- achiziții publice;
- control intern;
- Arhivar;
- PR - marketing.

Solicitarea suplimentării numărului de posturi pentru personalul TESA se întemeiază și se justifică prin modificarea legislativă în domeniul achizițiilor publice, controlul intern, audit public intern, și nu în ultimul rând organizarea arhivei instituției în acord cu legea arhivelor naționale. Actele normative incidente, enumerate anterior, au o metodologie de implementare complexă ce impune întocmirea unei documentații riguroase și importante cantitativ.



În prezent instituția funcționează cu următoarea structură de personal:

- șapte posturi de conducere din care: 1 manager, 1 director general adjunct, 1 contabil șef, 1 șef de serviciu, 3 șefi de birou.
- posturi de execuție : 205, din care 12 sunt vacante.

După cum am amintit și la începutul capitolului organizarea este cea de-a doua și cea mai „vizibilă” funcție a managementului. *Organizarea este un atribut managerial nedelegabil.* Altfel spus, responsabil de organizarea instituției pe care o conduce, precum și de calitatea acesteia este managerul.

Organizarea, în viziune sistemică reprezintă un demers destinat pentru a se obține o structură și o procesualitate internă și documentele consacrate prin care se stabilesc relații ierarhice și funcționale.

Elementele organizării sunt stabilite de către manager și echipa sa managerială și se regăsesc în documentele consacrate ce definesc organizarea formală spre a se deosebi de organizarea informală.

Analiza organizării Filarmonicii „George Enescu” relevă următoarele:

Instituția este condusă de un manager. În activitatea sa, managerul este ajutat de un director general adjunct, un contabil șef, un șef serviciu și 3 șefi birou.

De asemenea în procesul de luare a deciziilor managerul este sprijinit de două organisme colective: Consiliul Administrativ și Consiliul Artistic.

Structura organizatorică mai cuprinde: Compartimentul Audit Public Intern, Compartimentul Resurse Umane – Salarizare, Juridic, Compartimentul pentru Securitatea și Sănătatea Muncii, Biroul Achiziții Publice, Compartimentul Administrativ, Pază P.S.I. Compartimentul Simfonic, Compartimentul Cor, Biroul Secretariat Muzical, Publicitate și Marketing, Compartimentul Impresariat Artistic, Compartimentul Biblioteca Muzicală, Documentară și Fonoteca, Compartimentul Regizorat tehnic, Compartimentul Tehnic pentru Activitatea la Scenă, Serviciul Financiar - Contabil, Biroul Contabilitate, Casa de Bilete și Casa Centrală.

Statul de funcții aprobat este de 212 posturi și este format din:

- funcții conducere – 7 posturi
- funcții de execuție – 186 posturi
- funcții de specialitate – 5 posturi
- funcții comune sau de execuție pe trepte profesionale – 14 posturi

Din analiza fiecărui compartiment au rezultat următoarele aspecte:

Corul Academic – în cadrul compartimentului sunt angajați 61 artiști lirici și 2 coriști cu contracte de muncă, un dirijor și un pianist acompaniator, din 70 de posturi aprobate. Necesarul de posturi minim pentru ca acest colectiv să funcționeze este de 70 posturi.

Orchestra Simfonică – în cadrul ansamblului sunt angajați în acest moment 83 de artiști instrumentiști din 86 de posturi aprobate, necesarul fiind de 100 de posturi.

Compartimentul Tehnic pentru Activitatea la Scenă cuprinde 19 posturi.

Biroul Secretariat Muzical, Publicitate și Marketing, – este format din 7 posturi.

Compartimentul financiar – contabil – analizând această funcțiune și în cadrul său activitățile (financiară, contabilă, controlul financiar) și atribuțiile care compun activitățile



enumerate mai sus, precum și procesele de muncă simple (sarcini) care au loc în cadrul compartimentului din punct de vedere al volumului și a frecvenței repetării lor a rezultat că și în acest compartiment este subdimensionat. Se impune o suplimentare cu 2 posturi.

Celelalte compartimente și anume : Compartimentul Impresariat Artistic, Compartimentul Biblioteca Muzicală, Documentară și Fonoteca și Compartimentul Regizorat tehnic sunt bine dimensionate numeric. În urma analizei activității acestora nu a rezultat necesitatea suplimentării de posturi. În cazul Compartimentul Audit Public intern, și Biroului Achiziții Publice, ce au în componență câte un post, se impune, pentru a fi în acord cu legislația din domeniu suplimentarea cu câte un post a celor două structuri organizatorice.

Având în vedere cele prezentate în acest capitol, precum și strategia, programele și planul de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice a instituției (a se vedea capitolul E), considerăm că se impune o reproiectare a organizării formale a instituției.

În cele ce urmează voi prezenta noua organizare pe care ne-o propunem pentru următoarea perioadă de management.

Organizarea formală cuprinde două componente: organizarea procesuală și organizarea structurală.

Organizarea procesuală presupune delimitarea și dimensionarea sarcinilor, atribuțiilor, activităților, funcțiunile și corelarea lor cu componentele sistemului de obiective și componentele structurale (posturi, compartimente etc.).

Concret la nivelul instituției am identificat următoarele componente procesuale:

- **Funcțiuni** – cercetare-dezvoltare, artistică, comercială, juridică și resurse umane, financiar-contabilitate, administrativă.

- Activități:

- cercetare-dezvoltare – previzionare, organizare, activitatea tehnică, investiții
- artistică – activitatea artistică, programe și proiecte culturale, programare și organizare spectacole, PR
- comercială – asigurarea și gestiunea resurselor materiale, marketing, vânzări
- juridic și resurse umane – asigură legalitatea desfășurării activității instituției, selecția, încadrarea, evaluarea, motivarea, perfecționarea, promovarea personalului
- financiar-contabilă – financiară, contabilă, bugetară, control financiar propriu
- administrativ – secretariat, pază, transport, IT, situații de urgență, sănătate și siguranță în muncă.

- **Atribuțiile** – formează o activitate și sunt compuse din mai multe sarcini de serviciu.

- **Sarcinile** – sunt procese de muncă simple sau părți ale altor procese mai complexe, aparținând posturilor, repartizate spre realizare unei singure persoane și contribuind la îndeplinirea obiectivelor individuale.



Organizarea structurală presupune aranjarea subdiviziunilor organizatorice într-o configurație prestabilită pentru atingerea obiectivelor organizației. Organizarea structurală se concretizează în *structura organizatorică*, adică ansamblul angajaților, subdiviziunile organizatorice și conexiunile dintre acestea, orientate spre realizarea obiectivelor în condiții de eficiență.

Proiectarea noii structuri organizatorice presupune determinarea următoarelor componente structurale: **postul** (cu elementele sale componente - sarcini, responsabilități, competențe, obiective individuale), **funcția**, **compartimentul** (compartimentele funcționale și compartimentele operaționale), **ponderea ierarhică**, **nivelul ierarhic** și **relațiile organizatorice** (relațiile de autoritate, relațiile de cooperare, relațiile de control, relațiile de reprezentare).

Toate aceste componente structurale împreună cu componentele procesuale se materializează în următoarele documente organizatorice formale consacrate: regulamentul de organizare și funcționare (ROF), organigrama, fișa postului, statul de funcții.

Considerăm că **ROF-ul** este cel mai important document consacrat de management, deoarece: „definește misiunea instituției, rațiunea existenței sale și dispozițiile legale ce-i reglementează activitatea; determină cadrul existențial și mecanismul de finanțare; precizează rolurile, competențele și responsabilitățile managementului; stabilește structura organizatorică, funcțiile de conducere, compartimentele interne și relațiile dintre acestea; descrie mecanismul de funcționare a managementului și al instituției în ansamblu, stabilind relațiile interne”¹.

Organigrama „reprezintă documentul prin care se relevă grafic, cu ajutorul unor simboluri, structura organizației și diviziunile acesteia. Importanța organigramei ca instrument managerial, este dată de faptul că: permite vizualizarea de ansamblu, analizarea structurii organizatorice, precum și a relațiilor dintre compartimente; favorizează o mai bună înțelegere a raporturilor de subordonare, precum și a principiului privind evitarea suprapunerilor de responsabilități/competențe”².

Fișa postului – parte integrantă din contractul individual de muncă sau contractul de colaborare, detaliază sarcinile/atribuțiile de serviciu, competențele și responsabilitățile salariatului.

Statul de funcții – detaliază funcțiile/posturile din cadrul instituției grupate pe categorii și pe niveluri de studii și de salarizare; stabilește fondul de salarii lunar.

Analiza organizării instituției (pag. 21) precum și elementele prezentate în paginile 18-20. ne-au condus la o nouă organizare a instituției. Noua structură organizatorică cuprinde noi posturi, noi compartimente și o mai bună re poziționare a acestora în întregul instituției.

Concret noua organizare presupune suplimentarea statului de funcții cu 19 posturi posturi, din care posturi 14 de execuție artistică și 4 posturi de execuție „tehnic-administrativ” și un post PR - marketing.

În primele luni de mandat se va face o analiză atentă a structurii organizatorice a instituției, urmând a fi adoptată în maxim șase luni o nouă structură organizatorică de tip ierarhic-



¹ Zecheru V., Năstase M. – Standarde de management, Editura Tribuna Economică, București, 2016, p. 133

² Zecheru V., Năstase M. – Standarde de management, Editura Tribuna Economică, București, 2016, pg. 133 -134

funcțional. Actuala structură de organizare este construită pentru o instituție cu un director general care nu are pregătire de specialitate.

Celelalte documente organizatorice formale consacrate vor fi întocmite și înaintate spre aprobare după analiza prezentului proiect de management și semnarea unui nou contract de management.

Legat de funcția de organizare managerul trebuie să țină cont că în afară de organizarea formală, oficială, în paralel, există și o organizare informală, „aceasta reflectând relațiile ce se stabilesc în mod natural între angajați, ca urmare a mecanismului de simpatie/neutralitate/antipatie; organizarea informală însoțește ca o umbră cu geometrie variabilă structura organizatorică și se situează într-o permanentă interacțiune și complementaritate cu aceasta”³.

Individul, prin structura sa, prin sentimente, mentalitate, cultură, motivație, dorințe și în special prin conștiința de sine, reprezintă marea necunoscută a unui sistem, putând împiedica sau, dimpotrivă putând potența o acțiune, un proces, o activitate.

Concret voi urmări organizarea informală pentru a descoperi liderii informali, interesele personale, grupările constituite etc. În urma analizei voi acționa pentru a determina o echilibrare a celor două elemente de organizare (formală și informală), pentru a realiza obiectivele generale și aspirațiile individuale.

Legat de resursa umană mai precizez și faptul că în prezent aceasta este percepută într-o măsură tot mai mare ca fiind o resursă vitală pentru orice instituție. Un manager bun inițiază, dezvoltă și pune în aplicare un ansamblu de acțiuni ce vor influența activitățile angajaților săi cu scopul atingerii obiectivelor stabilite, prin împlinirea nevoilor care îi motivează. Această activitate reprezintă în fapt cea de-a patra funcție a managementului și anume, antrenarea.

Antrenarea înseamnă impulsionearea și valorificarea resurselor umane. Antrenarea este singurul atribut al procesului de management care se concentrează asupra factorului uman.

Consider că această funcție pune în dificultate managerii din zilele noastre. Într-o instituție de cultură relațiile dintre manager și subordonați sunt foarte apropiate, managerului revenindu-i sarcina de a evalua ce au făcut angajații și de a le acorda stimulente sau a aplica sancțiuni.

Îndeplinirea antrenării de către manager este strâns legată de două componente importante, aferente procesului de conducere, și anume motivarea personalului și leadership-ul conducătorului.

În cadrul antrenării, managerul se folosește de motivare, ce urmărește acordarea de recompense/sancțiuni în strânsă legătură cu rezultatele obținute în activitatea desfășurată. Motivarea reprezintă suportul economic al antrenării.

În prezent consider că oamenii doresc să fie motivați în primul rând material. Actualul sistem de salarizare în afara salariului de bază nu permite folosirea și altor elemente de motivare cum ar fi premiile sau chiar și plata orelor suplimentare. Viitorul sistem de salarizare ar trebui să permită folosirea de către manageri a mai multor elemente de motivare, în special bănești.

³ Zecheru V., Năstase M. – Standarde de management, Editura Tribuna Economică, București, 2016, p. 92



Legat de **leadership** menționăm că este acea „abilitate umană, extrem de rară și, pentru aceasta, deosebit de prețuită, prin care un conducător reușește să-și convingă subalternii să creadă, să gândească sau să (vrea să) execute un anumit proiect elaborat de el.

Leadership-ul materializează capacitatea managerului de a convinge și de a obține performanțe organizaționale prin angajații săi.

În prezent personalul este perceput într-o măsură tot mai mare ca fiind resursa vitală organizației. Pentru ca bunurile institutiei să fie valorificate în mod corespunzător, este nevoie de un personal cu o bună calificare, ce poate să facă față cerințelor impuse de atingerea obiectivelor.

Chiar dacă în momentul angajării o persoană are cunoștințe și abilități valoroase pentru institutie, în timp ele se pot uza, ceea ce ne va face să constatăm că persoana considerată până nu demult una competentă, nu mai face față standardelor stabile.

Pregătirea personalului este determinată de o serie de factori ce aduc în prim plan impactul pe care resursa umană îl are asupra performanțelor organizaționale:

- „trecerea de la o societate informațională la societatea bazată pe cunoștințe;
- succesul depinde nu de o singură persoană, ci de un număr tot mai mare de persoane din interiorul și exteriorul organizației;
- dezvoltarea conceptuală de organizație „care învață”;
- ritm rapid de uzură morală a cunoștințelor;
- amplificarea fără precedent a inovării;
- schimbarea devine o stare de spirit normală pentru majoritatea salariaților”⁴.

Concret pregătirea personalului în cadrul instituției are și va avea în vedere dobândirea de către salariați a unor cunoștințe, experiențe, atitudini, cât și dezvoltarea de abilități și comportamente de natură să-i ajute să-și realizeze obiectivele, să obțină performanțe, să realizeze concerte și spectacole la standarde de excelență.

În fiecare an ar trebui ca o mică parte dintre angajați să urmeze diverse forme de perfecționare.

Pentru perioada de management se va întocmi un plan de formare profesională continuă a personalului artistic, tehnic și administrativ al instituției, ținând cont de necesitatea actualizării a fișelor de post și de criteriile de evaluare anuală a performanțelor profesionale.

4. analiza capacității instituționale din punct de vedere al spațiilor și patrimoniului instituției, propuneri de îmbunătățire

Filarmonica „George Enescu” își desfășoară activitatea în clădirea „Ateneul Român” care este monument istoric. Aceasta dispune de două săli de concerte: sala mare cu o capacitate de 794 de locuri și sala mică, aflată la subsol, cu o capacitate de 90 de locuri.

La subsol mai este un spațiu, potrivit pentru amenajarea unui spațiu expozițional, o pinacotecă, și pentru care s-au solicitat fonduri de la Ministerul Culturii pentru începerea lucrărilor.

⁴ Zecheru V., Năstase M. – Standarde de management, Editura Tribuna Economică, București, 2016, pg. 199 - 200



Ar mai trebui găsit un spațiu pentru amenajarea unor grupuri sanitare suplimentare pentru spectatorii de la concertele instituției. Ar putea fi găsit un spațiu la subsol în zona pinacotecii. Cunoașterea la fața locului a tuturor spațiilor din clădire ar oferi cu siguranță noi perspective de utilizare judicioasă a acestora.

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

Consider că în sfera delegării nu intră sarcini de importanță strategică, de importanță deosebită, sarcini cu impact uman deosebit ori sarcini ce definesc postul de manager. Menționez că transmiterea sarcinilor, competențelor și responsabilităților ce fac obiectul delegării se vor face în scris în baza unei decizii manageriale. Voi apela la această metodă de management atunci când bugetul de timp va fi supraîncărcat. Instituția delegării este absolut necesară pentru asigurarea continuității actului managerial. Aceasta trebuie să respecte cadrul legal creat prin Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice.

D) Analiza situației economico-financiare a instituției

Proiectarea și implementarea strategiilor, planurilor și acțiunilor umane trebuie să aibă la bază o susținere financiară corespunzătoare. În perioada managementului se va acționa pentru a realiza o deplină concordanță între obiectivele propuse și resursele financiare de care dispune. Instituțiile subvenționate trebuie să se conformeze rigorilor execuției bugetare, așa cum sunt acestea prevăzute în legislație și, de aceea, ele funcționează ca centre de gestiune, finanțate, coordonate și controlate de o administrație centrală. În acest sens ca instrument managerial va fi folosit managementul prin bugete, care permite conducerea activității instituției pe baza bugetului de venituri și cheltuieli aprobat.

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

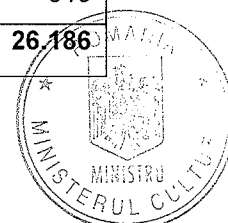
1.1. bugetul de venituri (subvenții/alocații, surse atrase/venituri proprii)

Conform prevederilor Hotărârii Guvernului nr. 90/2010 privind organizarea și funcționarea Ministerului Culturii și Identității Naționale, cu modificările și completările și ulterioare „George Enescu” este o instituție publică dublu finanțată, din subvenție și venituri proprii.

Raportat la bugetele de venituri și cheltuieli aprobate instituției pentru perioada 2019 – 2021 subvențiile și veniturile proprii au fost următoarele :

Mii lei

Surse	An 2019	An 2020	An 2021
Total venituri	31.300	30.769	27.370
Total venituri proprii	4.373	4.167	1.184
Venituri din vânzarea biletelor de concert	2.716	2.750	850
Venituri din închirierea celor două săli de concerte	1.545	1.317	-
Sponsorizări	12	-	15
Alte venituri (programe concert, dobânzi, diferențe de curs valutar)	100	100	9
Alte transferuri voluntare	-	-	310
Subvenții pentru instituții publice	26.927	26.602	26.186



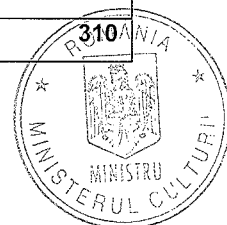
Subvențiile aprobate Filarmonicii în anii 2020 și 2021 au înregistrat o ușoară diminuare în valoare absolută prin comparație cu anul 2019, urmare a faptului că sumele datorate angajaților în baza sentințelor judecătorești au fost achitate în procent de 99 %.

Veniturile proprii din vânzarea biletelor de concert au fost stabilite, prin fila de buget, ca regulă în anul curent la nivelul realizării din anul precedent. Nivelul mult diminuat în anul 2021 prin comparație cu anul 2020 relevă nerealizarea nivelului planificat în anul 2020, ca o consecință a pandemiei Sars-CoV-2. Aceeași situație se poate observa și în privința veniturilor încasate din închirierea sălilor de concerte. Situația în acest caz se datorează pe de o parte pandemiei și pe de altă parte prevederilor art. 333 din O.U.G. nr 57/2019 *privind* Codul Administrativ potrivit căruia instituțiile a căror finanțare este asigurată din subvenție nu pot reține veniturile din chirii. Pe cale de consecință nu s-au mai regăsit în fila de buget a anului 2021.

1.2. bugetul de cheltuieli (personal; bunuri și servicii din care: cheltuieli de întreținere, colaboratori; cheltuieli de capital)

Mii lei

Cod	Denumire	Ani bugetari		
		2019	2020	2021
	Total Cheltuieli	31.302	30.769	27.370
	Cheltuieli curente	30.785	30.769	27.060
10	Titlul I Cheltuieli de personal	25.950	25.142	24.189
	din care :			
	Dif. salariale cf. sentințelor judecătorești	805	101	6
20	Titlul II Bunuri și servicii	4.626	5.397	2.657
20.01	Bunuri și servicii	2.002	2.309	1.413
	Din care :			
	Încălzit și forță motrice	540	500	450
	Apa, canal și salubritate	34	35	26
20.02	Reparații curente	100	260	266
20.04	Medicamente și materiale sanitare	0	8	8
20.05	Bunuri de natura obiectelor de inventar	30	125	40
20.12	Consultanță și expertiză	164	164	155
20.13	Pregătire profesională	9	5	5
20.14	Protecția muncii	21	20	20
20.30	Alte Cheltuieli	2.300	2.506	750
	din care : Alte cheltuieli cu bunuri și servicii (pentru stagiunea de concerte)	2.266	2.472	716
59	Alte Cheltuieli (sume aferente persoanelor cu handicap neîncadrate)	209	230	214
70	Cheltuieli de capital	517	0	310



Din analiza cheltuielilor aprobate prin filele de buget pentru perioada 2019 – 2021 rezultă că ordonatorul principal de credite a asigurat subvenția necesară pentru plata salariilor personalului, conform legii. În anii 2019, 2020 și 2021 procentele din subvenție destinate cheltuielilor pentru bunuri și servicii au fost : 2,85 %, 4,62% și 6,80 %, diferența față de 100% fiind asigurată din veniturile proprii. Se poate observa că procentul de finanțare din subvenție a Titlului 20 crește de la un an la altul, motivația fiind legată de efectele pandemiei și prevederile O.U.G. nr. 57/2019.

Prin grija ordonatorului principal de credite în cadrul procentelor mai sus amintite a fost asigurată subvenția pentru plata utilităților și susținerea programului minimal.

Din corelarea veniturilor proprii încasate din vânzarea билетelor de concert cu cheltuielile alocate pentru stagiune rezultă că în toți cei trei ani veniturile au acoperit necesarul.

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

- lei -

Nr. Crt.	Programul/Proiectul	Devizul estimat	Devizul realizat	Observații, comentarii, concluzii
(1)	(2)	(3)	(4)	(%)
	An 2019			
1	Concerte simfonice	2.240.000	1.828.318	Programele au produs venituri mai mari decât costurile
2	Stagiunea de marți seara	15.000	13.937	Programele au produs venituri mai mari decât costurile
3	Clasic e fantastic	41.000	40.219	Programele au produs venituri mai mari decât costurile
4	Conferințele Ateneului	-	-	Program fără costuri asociate
5	Concerte corale	-	-	Program fără costuri asociate
6	Concerte camerale și Recitaluri	-	-	Program fără costuri asociate
7	Festivaluri	-	-	Program fără costuri asociate
8	Concerte aniversare	-	-	Program fără costuri asociate
9	Lansări de carte	-	-	Program fără costuri asociate
10	Concert omagial	-	-	Program fără costuri asociate
11	Concerte în memoriam	-	-	Program fără costuri asociate
12	Expoziții	-	-	Program fără costuri asociate



	Total an 2019	2.296.000	1.882.474	
	An 2020			
1	Concerte simfonice	2.433.000	482.488	Programele au produs venituri mai mari decât costurile
2	Clasic e fantastic	24.000	23.647	Programele au produs venituri mai mari decât costurile
3	Stagiunea de marți seara	15.000	7.858	Programele au produs venituri mai mari decât costurile
4	Concertele camerale și Recitaluri	-	-	Program fără costuri asociate
5	Festivaluri	-	-	Program fără costuri asociate
6	Concert aniversar	-	-	Program fără costuri asociate
7	Conferințele Ateneului	-	-	Program fără costuri asociate
	Total an 2020	2.472.000	513.993	
	An 2021			
1	Concerte simfonice	686.000	448.969	Programele au produs venituri mai mari decât costurile
2	Clasic e fantastic	15.000	10.504	Programele au produs venituri mai mari decât costurile
3	Stagiunea de marți seara	15.000	851	Programele au produs venituri mai mari decât costurile
4	Concertele camerale și Recitaluri	-	-	Program fără costuri asociate
5	Conferințe	-	-	Program fără costuri asociate
	Total an 2021	716.000	460.324	

Programele fără costuri asociate au produs venituri proprii din vânzarea biletelor de concert.

Programul educativ *Clasic e Fantastic* este realizat exclusiv din sponsorizări sau contribuții financiare directe ale partenerilor.

Activitatea concertistică din anii 2020 și 2021 este marcată de măsurile de protecție a populației generate de pandemia SarsCov-2, scad și încasările dar și cheltuielile iar activitatea este mutată în on-line.

3. soluții și propuneri privind gradul de acoperire din surse/venituri proprii a cheltuielilor instituției

3.1. analiza veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției (în funcție de tipurile de produse/servicii oferite de instituțiile de cultură – spectacole,



expoziții, servicii infodocumentare etc.), pe categorii de produse/servicii, precum și pe categorii de bilete/tarife practicate: preț întreg/preț redus/bilet profesional/bilet onorific, abonamente, cu menționarea celorlalte facilități practicate

Filarmonica a practicat cu succes de peste 20 de ani sistemul de abonamente la concert, care asigură pentru instituție certitudinea încasărilor, și pentru public avantajul unui discount de 40% față de prețul „la liber” al concertului.

Prețul abonamentelor și al biletelor de concert este în acord cu amplasarea locurilor în sala de concerte și costul producției. Astfel, în funcție de amplasare, biletele și abonamentele sunt împărțite în trei categorii: I, II și III (categoria I cea mai scumpă și III cea mai ieftină). Pentru producțiile care reclamă un buget mai mare prețurile se modifică în mod corespunzător. Trebuie precizat faptul că sistemul de abonamente este utilizat numai pentru concertele simfonice din stagiune.

Astfel, pentru producțiile cu buget mai mic, prețul abonamentului pentru un număr de 4 concerte este de 180 de lei pentru categoria I, de 160 de lei pentru categoria II-a și de 120 de lei pentru categoria III-a.

Pentru producțiile cu un buget mediu, prețul abonamentului pentru un număr de 4 concerte este în medie de 200 de lei pentru categoria I, 180 de lei pentru categoria II-a și 140 de lei pentru categoria III-a.

Pentru producțiile cu un buget mare prețul abonamentului pentru un număr de 4 concerte este în medie de 220 de lei pentru categoria I, 200 de lei pentru categoria II-a și 160 de lei pentru categoria III-a.

În cazul biletelor ce se vând la „liber” pentru concertele simfonice din stagiune, prețurile sunt următoarele:

- pentru producțiile cu buget mic sunt: 65 de lei/ concert pentru categoria I, 60 de lei/concert pentru categoria II-a, și 55 de lei/concert pentru categoria III-a.
- pentru producțiile cu un buget mediu tarifele biletelor sunt de 70 de lei /concert pentru categoria I, de 65 de lei /concert pentru categoria II-a și de 60 de lei/concert pentru categoria III-a.
- pentru producțiile cu un buget mare tarifele biletelor sunt de 75 de lei /concert pentru categoria I, de 70 de lei /concert pentru categoria II-a și de 65 de lei/concert pentru categoria III-a.



Prețul biletelor pentru concertele camerale și recitalurile ce au loc pe cele două scene ale Ateneului Român sunt stabilite în funcție sală, de amplasament și cost al producției, ele variind în funcție de aceste criterii între 30 lei și 45 de lei pentru sala mare și 30 lei și 35 lei pentru sala mică.

Conform legislației în vigoare, respectiv: Legea nr. 448/2006 și H.G. nr. 385/2004, au gratuitate la concertele Filarmonicii persoanele cu handicap și persoanele ce posedă legitimații speciale eliberate de Ministerul Culturii. Deosebit de aceste facilități stabilite prin lege, Filarmonica mai acordă pensionarilor și studenților posibilitatea de a cumpăra bilete pentru concert, cu preț redus, reprezentat de 50 % din prețul biletelor de categoria I-a. De asemenea, elevii liceelor de muzică, precum și studenții la Conservator au acces gratuit la repetiții și concerte, pe baza carnetului de elev și a legitimației de student. Mai există o serie de facilități acordate tinerilor posesori ai cardurilor ISIC.

3.2. analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției

Surse	An 2017	An 2018	An 2019	An 2020	An 2021
Venituri din închirierea celor două săli de concerte	1.128.240	1.468.244	1.532.108	279.979 *	0
Sponsorizări	36.455	71.350	11.251	0	15.000
Alte venituri (programe de concert, dobânzi, diferențe de curs valutar)	59.738	81.318	62.877	20.318	3.480
Total	1.224.433	1.620.912	1.606.236	300.298	18.480

Veniturile proprii realizate din alte activități ale instituției au avut ca sursă:

- închirierea celor două săli de concerte, în funcție de disponibilitatea acestora, pentru activități exclusiv culturale conform tarifarului aprobat prin Hotărâre a Consiliului Administrativ. Odată cu intrarea în vigoare a O.U.G. nr. 57 /2019 instituția are obligația de a vira la bugetul de stat veniturile din închirieri. Acesta este motivul pentru care în anul 2021 aceste venituri nu mai constituie o sursă de finanțare.
- veniturile încasate din vânzarea programelor de concert au suferit și coborâșuri pentru ca în anii 2020 – 2021 să scadă abrupt urmare a pandemiei.

3.3. analiza veniturilor realizate din prestări de servicii culturale în cadrul parteneriatelor cu alte autorități publice locale

În perioada analizată instituția nu a obținut venituri din prestări de servicii culturale în cadrul unor parteneriate cu alte autorități publice locale.



4. soluții și propuneri privind gradul de creștere a surselor atrase/veniturilor proprii în totalul veniturilor

Pentru perioada de management ne propunem:

- programe diversificate și interpretate la nivel de excelență ce vor atrage un număr mai mare de spectatori;
- creșterea numărului de bilete vândute online;
- creșterea gradului de ocupare a sălilor de concert printr-o promovare intensă și atrăgătoare; afișe cu mesaje interesante și creative;
- realizarea de concerte și spectacole în coproducție;
- realizarea de concerte și spectacole cu autorități publice locale;
- obținerea de fonduri naționale și europene care să contribuie la realizarea concertelor și spectacolelor;
- atragerea de noi donații și sponsorizări.

Intrarea în vigoare, în anul 2019 , a O.U.G nr. 57 *privind Codul Administrativ* a anulat posibilitatea instituțiilor publice subvenționate de a folosi veniturile proprii încasate din chirii. Această sursă de venit reprezenta un procent important din totalul veniturilor proprii (între 35-40%) și asigura de regulă fondurile necesare pentru achiziția de instrumente muzicale, accesorii pentru orchestră și reparații curente la clădire.

Acest tip de venit poate constitui în continuare o sursă importantă de finanțare în următoarele condiții :

- Anularea prevederii, din O.U.G. nr. 57/03.07.2019 *privind codul administrativ*, ce nu permite instituțiilor publice dublu finanțate să rețină sumele încasate din închirierea spațiilor administrate ;
- Modificarea aceluiași act normativ în sensul că instituțiile publice, indiferent de finanțare, să poată reține integral sumele încasate din închirierea spațiilor administrate.

4.1. analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor

Nr. crt.	Indicator	An 2019 %	An 2020 %	An 2021 %
1.	Ponderea cheltuielilor de personal în totalul cheltuielilor	82,90	81,71	88,38

În tabelul de mai sus este prezentată evoluția ponderii cheltuielilor de personal în totalul cheltuielilor de instituției. Valorile acestui indicator relevă o pondere importantă a cheltuielilor de personal în totalul cheltuielilor instituției.

4.2. analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total



Nr. crt.	Indicator	An 2019 %	An 2020 %	An 2021 %
1.	Ponderea cheltuielilor de capital din bugetul total	1,68	0	0

Din analiza acestui indicator, rezultă că sumele alocate în bugetul instituției pentru cheltuielile de capital au fost mai mult decât modeste, iar în anii 2020 și 2021 au lipsit în totalitate. În anul 2019 Cheltuielile de capital au fost finanțate exclusiv din venituri proprii. Nevoia de investiții este mare în special pentru instrumentele necesare orchestrei, dar și pentru îmbunătățirea randamentului energetic al clădirii, precum și pentru restaurarea spațiului de la subsolul clădirii Ateneului Român destinat pinacotecii. Acest spațiu se poate constitui într-o sursă de venit suplimentară.

4.3. analiza gradului de acoperire a cheltuielilor cu salariile din subvenție

Nr. crt.	Indicator	An 2019 %	An 2020 %	An 2021 %
1.	Gradul de acoperire a salariilor din subvenție	100	100	100

Conform prevederilor O.G. nr. 21/2007 *privind* instituțiile și companiile de spectacole sau concerte, precum și desfășurarea activității de impresariat artistic, cu modificările și completările ulterioare cheltuielile de personal sunt finanțate integral din subvenție.

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

Nr. crt.	Indicator	An 2019 %	An 2020 %	An 2021 %
1.	Ponderea cheltuielilor cu contractele de drepturi de autor, conexe, convenții civile în totalul cheltuielilor cu bunuri și servicii cf. Anexa 7 la bilanțul contabil la 31 decembrie	44,10	55,88	21,76

Acest indicator evidențiază o pondere mare a cheltuitelor cu colaboratorii în cadrul contractelor pe drept conex dreptului de autor, mai cu seamă a colaboratorilor care vin să echilibreze partidele incomplete din orchestră.



Situația s-ar putea remedia prin suplimentarea numărului de posturi conform solicitărilor de la pagina 23 din prezentul Proiect.

4.5. cheltuieli pe beneficiar, din care:

a) din subvenție

- lei -

Nr. crt.	Indicatori	An 2019	An 2020	An 2021
1	Cheltuieli pe beneficiari / nr. de beneficiari (lei)	454,76	1.995,94	6.010,09

Evoluția indicatorului „Cheltuieli pe beneficiari din subvenție” pune în evidență efortul bugetar produs de impactul pandemiei. Dacă în anul 2019 indicatorul se situează în parametri rezonabili în anii 2020 și 2021 cu o subvenție oarecum constantă, similară cu cea a anului 2019, indicatorul atinge cote foarte înalte datorită scăderii drastice a numărului de spectatori. Astfel, deși subvenția este constantă, veniturile proprii scad ca sursă de finanțare, ca o consecință a reducerii numărului de spectatori.

b) din venituri proprii

- lei -

Nr. crt.	Indicatori	An 2019	An 2020	An 2021
1	Cheltuieli pe beneficiari / nr. de beneficiari (lei)	75,30	314,77	271,74

Evoluția sinusoidală a indicatorului evidențiază diminuarea veniturilor proprii pe fondul scăderii numărului de spectatori în contextul pandemiei Sars CoV-2.

E) Strategia, programele și planul de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice a instituției, conform sarcinilor formulate de autoritate

Procesul de management înseamnă stabilirea obiectivelor (la nivel de organizație și la nivel de compartiment), realizarea organizării structurale și procesuale, determinarea resurselor necesare, realizarea coordonării, antrenării/motivării personalului, efectuarea controlului.

Procesul de management este împărțit în cinci sfere de activitate: previziunea, organizarea, coordonarea, antrenarea și controlul; cele cinci sfere sunt denumite funcțiile/atributele managementului și împreună formează știința managementului.

În conceperea și fundamentarea activităților organizațiilor un rol esențial îl au strategiile elaborate de către organismele manageriale. Prin strategie înțelegem ansamblul acțiunilor prin care se desemnează componentele majore: viziunea, misiunea, obiectivele (generale și specifice) resursele, termenele și avantajul competitiv.



În continuare prezint strategia instituției pentru următoarea perioadă de management.

1. viziunea

În conceperea viziunii Filarmonicii „George Enescu” am plecat de la ideea că aceasta reprezintă o stare ideală proiectată în viitor și care configurează o posibilă și dezirabilă dezvoltare a instituției.

În formularea viziunii am ținut cont de următoarele:

- starea ideală care se proiectează în viitor trebuie să fie înrădăcinată în prezentul instituției;
- creatorii viziunii trebuie să conștientizeze dificultățile care vor fi întâmpinate și provocările la care este supusă instituția;
- viziunea creată trebuie să genereze o atitudine de încredere în viitor și în posibilitățile instituției de a se dezvolta, în sensul transformării viziunii propuse în fapte;
- viziunea trebuie să fie rezultatul sinergetic al muncii întregii echipe manageriale;
- o viziune bună oferă posibilitatea tuturor membrilor institutiei să își identifice interesele și, deci, să-și construiască motivația necesară pentru transpunerea ei în viață;
- o viziune bună este aceea care poate fi împărtășită de toți membrii institutiei și nu numai de o parte a lor; aceasta înseamnă ca viziunea să fie acceptată și să genereze idei și atitudini novatoare.

Considerăm că existența unei viziuni bune este o condiție intrinsecă dezvoltării oricărei organizații.

Fără viziune, organizația este condamnată la stagnare, la involuție sau chiar la desființare.

Pentru perioada de management am formulat următoarea viziune:

„În secolul XXI Filarmonica „George Enescu” va deveni un important model cultural și cea mai performantă instituție artistică din România”.

Filarmonica „George Enescu” împărtășește următoarele valori:

- promovarea valorilor culturale românești și universale;
- promovarea excelenței;
- respectul pentru valoare;
- obsesia pentru detalii și coerență;
- lucrul în echipă;
- respectul pentru ceilalți.

Investiția culturală și educațională costă, și chiar dacă rezultatele nu se obțin imediat, precum în domeniul economic, acestea se vor observa în timp, concretizându-se în evoluția ascendentă a societății românești, în creșterea nivelului cultural și social, profitul fiind inestimabil.

2. misiunea

Misiunea unei organizații reprezintă rațiunea de a fi și de a crea valoare pentru societate.

Misiunea sintetizează legea existențială a organizației și explicitează viziunea ei.



Misiunea determină evoluția organizației în sensul transformării viziunii în realitate. În timp ce viziunea exprimă o stare ideală posibilă, misiunea exprimă o evoluție programatică spre această stare.

Ținând cont și de aspectele prezentate anterior pentru perioada de management propun următoarea misiune:

Filarmonica „George Enescu” asigură realizarea și prezentarea de concerte simfonice, vocal-simfonice, corale, camerale și a unor recitaluri cu repertoriu din patrimoniul muzical național și universal la nivel de excelență pentru toate categoriile de public; promovarea creației muzicale românești și încurajarea tinerelor talente de excepție din România și din străinătate; instaurarea și cultivarea unui permanent climat artistic superior, constituindu-se în forul suprem de confirmare a valorilor naționale; promovarea artei românești în lume, asumându-și răspunderea unei contribuții active la formarea, menținerea și dezvoltarea imaginii pozitive a României în Europa.

3. obiectivele (generale și specifice)

Obiectiv general – contribuirea în mod fundamental la promovarea pe plan național și internațional a valorilor autohtone și universale din domeniul artelor spectacolului, prin oferirea unui număr variat de concerte muzicale tuturor categoriilor de public, cu accent pe excelență.

Alte obiective generale importante:

- susținerea de concerte simfonice, corale, camerale și recitaluri la sediul instituției și în alte săli;
- participarea la concerte și spectacole organizate în colaborare cu alte instituții artistice;
- alcătuirea de programe diverse din punct de vedere stilistic care să acopere o arie cât mai largă din literatura muzicală universală și românească;
- creșterea numărului de prime audiții și introducerea în repertoriu a celor mai valoroase lucrări muzicale ale secolului al XX-lea, aliniind instituția la practicile repertoriale ale marilor orchestre europene, precum Filarmonica din Berlin, Filarmonica din Viena, Orchestra Națională a Franței;
- deschiderea unei pinacoteci la subsolul clădirii, ce ar permite includerea Ateneului Român în circuitul muzeal național;
- efectuarea de turnee în străinătate;
- realizarea de înregistrări pe suport magnetic, audio și video în condițiile respectării Legii nr. 8/1996 privind drepturile de autor și drepturile conexe, cu modificările și completările ulterioare;
- comercializarea propriei producții discografice (conform autorizării O.R.D.A. nr. 2994/20.12.2001;
- patronarea evenimentelor cultural – științifice care corespund exigențelor Mediului academic european (simpozioane, conferințe, lansări de carte, vernisaje arte plastice, etc.)

În formularea corectă a obiectivelor specifice am ținut seama de caracteristicile pe care acestea trebuie să le îndeplinească. Aceste caracteristici, cunoscute și sub forma acronimului SMART sunt următoarele:

S – specific; **M** – măsurabil; **A** – de atins/realizabil; **R** – relevant; **T** – încadrat în timp

Pentru următoarea perioadă de management propun următoarele obiective specifice



Obiective specifice:

- asigurarea și menținerea unei oferte culturale diversificate și adaptate societății;
- alcătuirea unor programe cuprinzând un evantai cât mai larg stilistic pentru acoperirea întregii literaturi muzicale, universale și românești;
- selectarea celor mai valoroase opere simfonice, vocal – simfonice și camerale ce și-au cucerit atributul perenității și care constituie zestrea valorilor universale ale umanității;
- creșterea numărului de programări ale muzicii secolului XX;
- cultivarea specificității Orchestrei Simfonice a Filarmonicii ca ansamblu de largă dimensiune, adecvat în primul rând abordării unui repertoriu orchestral de amplă distribuție, respirație și sonoritate, cu focalizarea spre muzica secolului al XIX și XX:
- conturarea unei identități muzicale repertoriale pregnante legată de cei mai importanți compozitori români;
- accentuarea rolului instituției ca factor de cultură și educație;
- creșterea accesului publicului la concertele și spectacolele organizate;
- realizarea unui management performant, eficace și eficient;
- dezvoltarea infrastructurii și a resurselor necesare desfășurării în bune condiții a activității instituției.

În continuare voi prezenta elementele care formează fiecare obiectiv specific în parte:

OS1 – asigurarea și menținerea unei oferte culturale diversificate și adaptate societății, care să satisfacă misiunea națională a instituției:

- *inițierea și susținerea de programe muzicale*: Concerte de muzică corală clasică și contemporană, Concerte de muzică sacră, Concerte de muzică contemporană, Concerte simfonice, Concerte-spectacol pentru tineret, Înregistrări audio speciale, Concerte educative, Concerte de muzică vocal-simfonică și Recitaluri camerale;
- *evaluarea continuă a programelor artistice*, punându-se accentul pe excelență, inovație și creativitate, marketing și folosirea eficace și eficientă a resurselor precum și pe promovarea cu prioritate a tinerilor artiști români;
- *realizarea marketingului programelor artistice* cu intervenția directă a conducătorilor renumiți ai colectivelor artistice ale instituției, folosind mecanisme promoționale eficiente, capitalizând astfel asupra unei imagini puternice a **brandului Filarmonica „George Enescu”**.

OS2 – accentuarea rolului instituției ca factor de cultură și educație

- *inițierea și susținerea de proiecte muzicale educaționale*;



- încheierea de parteneriate strategice cu alte instituții de cultură valoroase, în vederea realizării împreună a unor evenimente de maxim interes pentru publicul țintă;
- încheierea de parteneriate strategice cu instituții de învățământ valoroase, în vederea realizării împreună a unor evenimente de maxim interes pentru elevi și studenți.

OS3 – creșterea accesului publicului la concertele și spectacolele organizate

- dezvoltarea unui sistem de tarife accesibil pentru cât mai multe categorii de public.

OS4 – realizarea unui management performant, eficace și eficient

- să funcționeze cu o echipă managerială puternică;
- să se creeze și să se promoveze o cultură organizațională și managerială responsabilă, care să-și propună obținerea celor mai bune rezultate în condițiile folosirii minime a resurselor;
- să se coreleze obiectivele instituției cu resursele disponibile (umane, financiare, infrastructură);
- să se întărească spiritul de responsabilitate și răspundere, împreună cu creșterea valorificării oportunităților;
- să se participe la programe pentru creșterea performanțelor resurselor umane;
- să se actualizeze permanent procedurile de evaluare a performanței diferențiate pe domenii de activitate.

OS5 – dezvoltarea infrastructurii și a resurselor necesare desfășurării în bune condiții a activității instituției

- asigurarea condițiilor pentru folosirea tuturor spațiilor în bune condiții;
- dezvoltarea infrastructurii tehnologiei informației și comunicațiilor urmărindu-se dezvoltarea facilităților IT de comunicare internă și de promovare a activității instituției;
- să se dezvolte un sistem bine definit și înțeles de alocare a resurselor.

4. strategia culturală, pentru întreaga perioadă de management

Filarmonica „George Enescu” este o instituție publică de concerte, de repertoriu, de interes național, și are în componența sa două ansambluri profesioniste: Corul Academic și Orchestra Simfonică.

Aceste ansambluri profesioniste se adresează unui segment de public iubitor de muzică. Se acoperă o arie largă de evenimente culturale iar activitățile instituției se raportează la nevoile culturale ale unei părți a societății românești.

În alcătuirea strategiei culturale am plecat de la premisa că Ministerul Culturii va alocă fondurile necesare pentru realizarea viziunii, misiunii, programelor și proiectelor artistice propuse prin prezentul proiect de management.

An de an, strategia culturală va urmări îndeplinirea obiectivelor generale și specifice.

- În acest sens, un prim element al strategiei culturale este îmbunătățirea nivelului tehnic și artistic al membrilor ansamblurilor instituției și punerea lor în valoare. Ne propunem organizarea de repetiții pe partide, în mod special înaintea unor concerte cu un repertoriu nou. Ar trebui ca pentru membrii acestor ansambluri să existe posibilitatea de a fi implicați și în alte proiecte ale instituției. Ne propunem



organizarea de concursuri interne, pentru programarea celor mai buni dintre ei, ca soliști cu orchestra simfonică sau în concerte camerale.

- Menținerea în formă artistică ridicată a acestora trebuie să devină un obiectiv atât al lor cât și al instituției. Respectul pe care aceștia îl așteaptă de la public și conducere depinde de pasiunea și implicarea lor ca artiști dar și de oferta instituției. Riscul de a se plafona și de a se comporta ca un funcționar pe scenă trebuie diminuat printr-o implicare activă a membrilor orchestrei și corului în cât mai multe proiecte, în așa fel încât pe lângă activitatea de membru într-un colectiv, să aspire și la statutul de solist sau artist în cadrul unor formații camerale.
- Evaluarea profesională a angajaților instituției trebuie să corespundă realității. În ultimii ani unii angajați au fost supraevaluați. Ne propunem să analizăm atent și corect activitatea fiecărui angajat și împreună cu șefii de partide să realizăm o evaluare echidistantă, care să reflecte implicarea reală la dezvoltarea profesională individuală și colectivă.
- Ne propunem să organizăm concerte extraordinare cu Orchestra Simfonică și Corul Academic și în zilele de sâmbătă sau duminică, așa cum se întâmplă în stagiunile orchestrelor europene. În studiul pe care ni-l propunem să-l realizăm, vom cere publicului să-și exprime preferințele și în acest sens.
- Angajații din administrație se pot înscrie la cursuri de perfecționare, și este recomandabil să fie la curent cu toate schimbările și noutățile din legislația domeniului cultural. O bună parte dintre angajații instituției au participat la aceste cursuri și vor continua și în viitor. Pentru muzicienii din orchestră și cor nu există această formă de perfecționare. Însă ei se pot înscrie la cursuri individuale de măiestrie sau pot participa la concerte ale altor orchestre din țară sau străinătate. Ceea ce poate face instituția pentru perfecționarea lor permanentă este să invite mari artiști, recunoscuți la nivel internațional, să susțină concerte cu orchestra simfonică a Filarmonicii. Prezența și nivelul lor artistic de excepție pot inspira pe toți membrii orchestrei. Puterea exemplului în domeniul muzical este extraordinară. O altă posibilitate prin care membrii orchestrei și corului pot evolua și se pot perfecționa este programarea lor în concerte camerale, și chiar participarea ca soliști alături de orchestră în concerte educative sau chiar concerte de stagiune. Desigur selecția se va face în urma unui concurs intern al instituției. În comparație cu orchestra simfonică a Filarmonicii George Enescu, unde doar o mică parte dintre membrii săi au o activitate profesională în afara activităților instituției, majoritatea membrilor Filarmonicilor din Berlin, Viena, Paris, Amsterdam, au activități individuale ca soliști sau membrii unor ansambluri camerale, ceea ce îi menține în formă artistică foarte ridicată.
- Există un număr mare de artiști români în diaspora, unii cu o carieră artistică recunoscută la nivel internațional. Este în interesul și în beneficiul instituției și al publicului românesc să existe o strânsă colaborare cu cei mai buni dintre aceștia. Filarmonica „George Enescu” a invitat în mod regulat artiști români din diaspora de certă valoare artistică să concerteze cu orchestra simfonică. Pasul următor ar fi ca și studenții români, care se perfecționează la universități de profil din Europa, să dorească și să fie atrași să se întoarcă în țară, inspirându-le încredere pentru organizarea de concursuri corecte.
- La nivel național există o problemă majoră în ce privește nivelul tehnic și artistic al unor categorii de artiști de la instrumentele de suflat. Școala românească nu a reușit să întrețină și să dezvolte un nivel satisfăcător pentru anumite instrumente. Nivelul este scăzut la instrumentiștii de la trompetă, corn, trombon, fagot, flaut și contrabas. Din păcate legea angajării într-o instituție artistică impune cunoașterea



limbii române, limitând accesul pe piața muncii din România a unor instrumentiști de mare valoare din țările Uniunii Europene. Acest lucru nu se întâmplă însă în țările respective. În cele mai bune orchestre europene, precum Filarmonica din Berlin, Filarmonica din Viena, Concertgebouw Amsterdam, Orchestra Națională a Franței, și în majoritatea orchestrelor occidentale, accesul la concursuri este permis fără restricții, iar acestea se bucură de cei mai buni instrumentiști din întreaga Europă. Echipele de fotbal din România sunt pline de sportivi din alte țări!. Am speranța că legea din România ar putea fi adaptată la nevoile unor instituții cu aspirații internaționale și în viitorul apropiat vom organiza concursuri deschise și pentru muzicienii din țările europene.

- Concertele se vor susține într-un spațiu geografic cât mai extins, atât în țară cât și în străinătate. În ultimul timp concertele Filarmonicii s-au desfășurat doar la sediul instituției. Câteva concerte pe stagione (la început unul sau două) ar trebui să fie prezentate și pe scenele de concert din România. Asa cum am subliniat la început, Filarmonica „George Enescu” trebuie să devină un model pentru celelalte instituții de profil din țară, cu un nivel profesional de înaltă ținută artistică și cu oferte culturale interesante prezentate unui public cât mai divers.
- Filarmonica „George Enescu” a absentat în ultimii ani de pe marile scene internaționale. Festivalul Internațional „George Enescu” a demonstrat că fără circulație internațională, chiar și orchestrele de top nu pot intra în categoria celor mai bune și active orchestre. Prezența la un festival internațional sau susținerea unui turneu stimulează din punct de vedere profesional membrii orchestrei și ridică nivelul de apreciere și de stimă al acestora și al publicului.
- Singurele înregistrări audio ale instituției datează de peste 20 ani, când au fost înregistrate lucrările simfonice și concertante, și unele camerale, de George Enescu și Johannes Brahms. Cu o asemenea producție redusă Filarmonica aproape nu există pe piața mondială. Propun ca măcar o dată pe an într-o săptămână de lucru să fie realizate înregistrări speciale.
- Aș mai adăuga legat de aceste înregistrări că este necesară o investiție importantă, și anume achiziționarea unei aparaturi de mare calitate cu microfoane ultra performante, care să fie instalată deasupra scenei în mod permanent și astfel să fie înregistrate la nivel calitativ toate concertele instituției. Amintesc faptul că, în clădiri considerate monumente istorice, asemănătoare cu Ateneul Român, și construite în aceeași perioadă istorică, precum Sala Musikverein din Viena sau Rudolfinum din Praga, sunt astfel de instalații care facilitează obținerea unor înregistrări de mare fidelitate și calitate, transpuse apoi în CD-uri cu distribuție mondială.
- Activitatea fiecărui colectiv artistic va avea în vedere diversificarea și îmbogățirea repertorială și atragerea unui public nou. În ultimii ani repertoriul a fost limitat la programe cu o dimensiune redusă a orchestrei pe scenă. Mari capodopere ale muzicii romantice și moderne, ce presupun dimensiuni normale ale orchestrei, au lipsit din repertoriul instituției, și a privat publicul de noi experiențe emoționale. E nevoie de suplimentarea unor posturi dispărute în urmă cu 10 ani iar posturile vacante să fie ocupate prin concursuri în viitorul apropiat și să permită abordarea unui repertoriu compus pentru dimensiunile unei orchestre mari, conform statutului de cea mai importantă instituție muzicală din România. Repertoriul trebuie să fie bogat, variat, să cuprindă toate stilurile muzicii, de la muzica barocă la muzica contemporană, și să fie prezentat la cel mai înalt nivel de performanță.
- Atragerea unui public nou va fi esențială pentru dezvoltarea instituției. Provocările din ultima perioadă, datorate pandemiei, au scos la iveală faptul că publicul meloman, abonat în trecut la Filarmonică, revine cu greu în sălile de concert. Este



- nevoie de programe atractive, de prezența unor soliști și dirijori de mare valoare, consacrați la nivel național și internațional, și de o promovare intensă. Concertele educaționale se vor adresa unor categorii de public care nu au fost atrase încă de muzica clasică. Ne propunem serii de concerte însoțite de povești atractive cu grupuri camerale, orchestre de tineret, orchestrele Universității Naționale de Muzică și ale Colegiilor de muzică din București, pentru: școli, părinți cu copii, bunici cu nepoți. Pentru a crea și fideliza un viitor public este nevoie de continuitate și perseverență, alocând resurse financiare constant și eficient.
- Ne propunem pentru început ca cel puțin 10% din activitatea instituției să fie reprezentată de concerte educative. Concertele educative sunt cele mai eficiente metode pentru pregătirea unui viitor public meloman. Ar trebui discutată o strategie comună cu toate instituțiile muzicale din România prin care să se deruleze cu regularitate programe educaționale pentru toate categoriile de public și de toate vârstele. Dacă în Germania 50% din populație cântă la diferite instrumente muzicale, desigur nu toți la nivel de profesioniști, procent însă care asigură un număr mare de iubitori de muzică clasică și spectatori la concertele celor 245 de orchestre simfonice și de operă, în România muzica nu se mai studiază la toate nivelurile școlare, și este nevoie de implicarea tuturor forțelor artistice, școli și licee de muzică, academii și universități de muzică, orchestre simfonice și teatre de operă pentru educarea unui număr cât mai mare tineri și adulți pentru a asigura un viitor instituțiilor artistice și implicit dezvoltării societății noastre.
 - Pentru sprijinirea tinerilor din instituțiile de cultură și educație muzicală din București vor fi încheiate acorduri de parteneriate cu Centrul Național de Artă Tinerimea Română, Universitatea Națională de Muzică București, Colegiul Național de Muzică George Enescu București, Colegiul Național de Arte Dinu Lipatti. Toate marile orchestre europene, precum Filarmonica din Berlin, Filarmonica din Viena, Orchestra Concertgebouw Amsterdam, sprijină orchestrele de tineret din țările respective, chiar le patronează, considerându-le o adevărată pepinieră și o sursă de atragere a viitorilor colaboratori pentru ansamblurile instituției. Orchestrele de tineret ar putea fi incluse în programe educaționale, realizate în parteneriat. Pentru tinerii cu aspirații solistice, câștigători de premii naționale și internaționale, se vor organiza audii pentru programarea lor în concertele camerale sau simfonice educaționale.
 - Recitalurile camerale susținute în Sala mică a Ateneului Român ar trebui să devină o platformă de lansare a tinerilor aflați la început de carieră. În afară de *stagiunea de marți seara*, realizată în parteneriat cu Radio România Muzical, și care trebuie să continue, instituția va dezvolta și alte programe și proiecte cu tineri, care să impună sala mică ca scenă de afirmare a celor mai talentați tineri muzicieni din întreaga Românie.
 - Ne dorim ca toate concertele simfonice și corale să fie înregistrate și apoi retransmise online. Deocamdată instituția nu este pregătită, din lipsă de aparatură de calitate, să înregistreze concerte la un nivel de performanță adecvat muzicii clasice. Se vor identifica posibilitățile de achiziționare a unor aparaturi performante. Ne propunem ca unele concerte, selectate din stagiune împreună cu orchestra și/sau corul, cu acceptul soliștilor și dirijorilor invitați, să fie transmise în direct de Radio România Muzical, în baza unui parteneriat prin care vor fi promovate concertele instituției. Transmiterea unor concerte de la Ateneul Român, cu Orchestra simfonică și Corul Academic al instituției va avea un efect pozitiv asupra nivelului de prezentare a muzicienilor pe scenă și va contribui la diversificarea publicului.



- Ateneul Român, clădirea simbol al României, nu este vizitată, din păcate, de cât de cei care frecventează concertele instituției. În ultimul timp instituția a început timid să atragă vizitatori. Odată cu finalizarea lucrărilor de la pinacotecă este nevoie de includerea Ateneului Român în circuitul muzeal bucureștean și național, prin promovarea intensă a acestei posibilități și realizarea de tururi virtuale pe site-ul instituției. Se vor organiza, între orele când nu sunt repetiții sau concerte în sala mare, tururi pentru elevi și turiști. Tipărirea de albume în mai multe limbi de circulație (română, engleză, germană, franceză, spaniolă) cu Ateneul Român, care să fie puse spre vânzare turiștilor, va contribui la prezervarea și promovarea memoriei culturale atât a clădirii cât și a instituției. Este necesară anunțarea permanentă în presă și la sediu a posibilității de vizitare a Ateneului Român.
- Este nevoie și de cooperarea cu alte instituții similare din țară pentru asigurarea unui climat de cunoaștere a muzicii clasice. În absența unei asociații a orchestrelor simfonice și de operă din România(existente de zeci de ani în Germania, Franța, Țările de Jos, Belgia, Austria, Spania și Italia), care să elaboreze o strategie comună de difuzare a muzicii clasice, instituția trebuie să dezvolte relații de cooperare cu instituții similare din țară și străinătate. Cooperarea poate însemna organizarea împreună de evenimente culturale și educaționale, schimburi de informații, participarea la proiecte culturale naționale și europene.
- Ne propunem realizarea unui eveniment comun cu Filarmonica „Banatul” în anul 2023 când Timișoara va fi capitală culturală europeană. Ne propunem cooperarea și sprijinirea Filarmonicii de stat „Serghei Lunchevici” din Chișinău, instituție care nu mai are un sediu în urma unui incendiu, ce a distrus clădirea în care își desfășurau activitatea. Cu siguranță Filarmonica George Enescu are un surplus de instrumente muzicale, ajunse la termenul de casare, care ar putea fi donate unei instituții aflate într-o situație disperată. Cooperarea se poate extinde și cu alte filarmonici din țară, cum ar fi Filarmonica „Transilvania” din Cluj Napoca sau Filarmonica „Moldova” din Iași.
- Filarmonica „George Enescu” nu a participat la proiecte europene oferite de programul Europa Creativă. Cred că a sosit momentul ca această instituție să fie prezentă, alături de instituții similare din Europa, la proiecte culturale comune. Pe lângă câștigul de fonduri suplimentare, instituția va căpăta experiență organizatorică și va învăța din experiențele altor instituții similare europene. Și nu e vorba doar de manager ci de toți cei implicați în realizarea proiectului.
- Voluntariatul nu este foarte cunoscut în mediul muzical. Este o formă de învățare rapidă a bunelor practici existente de foarte mult timp în Europa occidentală. Tinerii din România nu au apelat la acest act de muncă în folosul comunității în domeniul muzical. Filarmonica George Enescu trebuie să manifeste deschidere, și, împreună cu Universitatea Națională de Muzică București, să creeze posibilitatea ca tinerii, care își doresc acest lucru și se află la un nivel ridicat profesional, să participe activi la unele dintre proiectele instituției. Tinerii ar putea participa atât la organizarea unor evenimente speciale cât și la programele și proiectele instituției.
- Atât orchestra simfonică cât și Corul academic ale instituției nu au susținut concerte în spații neconvenționale. Filarmonica din Berlin susține în fiecare an un concert în aer liber la Waldbühne, Filarmonica din Viena în parcul palatului Schönbrunn, Filarmonica Cehă în fața palatului Rudolfinum, etc... O dată pe an ar trebui organizat un concert în aer liber, poate la Arenele Romane sau într-un spațiu din parcurile bucureștene, și organizat cu sprijinul Primăriei Capitalei. Acest tip de concert va contribui la promovarea muzicii clasice și a instituției.
- Filarmonica George Enescu nu a atras în ultimii ani finanțări și cofinanțări naționale sau internaționale și nici sponsorizări. Lipsa unor evenimente de mare anvergură a



îndepărat puținii sponsori. Instituțiile din România care au fost cele mai active în atragerea de finanțări și sponsorizări au fost Centrul Național de Artă Tinerimea Română, pentru Orchestra Română de Tineret și Filarmonica din Sibiu. Ne propunem ca instituția să participe cu proiecte culturale la concursurile de profil organizate de AFCN, să acceseze fonduri de la Primăria Capitalei și să încheie un parteneriat strategic cu Institutul Cultural Român pentru organizarea de turnee artistice în Europa. Atragerea de partenerii externi pentru accesarea de fonduri europene prin programul Europa Creativă.

- Pentru atragerea sponsorilor instituția trebuie să adopte o strategie de apropiere a marilor companii private, oferindu-le și acestora vizibilitate. Filarmonica George Enescu are șansa de a-și desfășura activitatea în una dintre cele mai frumoase și emblematice clădiri din România. Organizarea de concerte cu participarea unor artiști de renume ar putea atrage unii sponsori, dar, consider că implicarea comună în proiecte de educație ar convinge companiile private de misiunea comună de a dezvolta și educa o bună parte din societatea românească.
- Alte fonduri pot fi atrase de la institutele culturale europene din București. Programarea unor lucrări din repertoriul universal modern sau contemporan și ai unor artiști din țările respective oferă o perspectivă de cooperare în beneficiul tuturor.
- O problemă majoră a tuturor instituțiilor muzicale din București, dar și din țară, este planificarea din timp a stagiunii de concerte. O instituție serioasă și valoroasă trebuie să pregătească programele de stagii cu mult timp înainte, de ex. în Germania cu 2-3 ani, pentru a informa potențialii spectatori. În ultimii 10 ani Filarmonica "George Enescu" anunța concertele stagiunii doar cu o săptămână înainte sau cel mult 10 zile. Ne propunem lansarea programelor și proiectelor instituției cu cel puțin 3 luni înainte, ajungând în anii următori la începerea promovării acestora cu un an înainte.

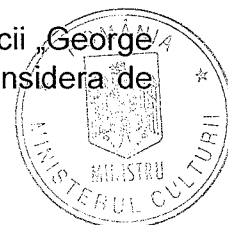
Strategia culturală va însemna și menținerea și dezvoltarea relațiilor de colaborare cu actualii și viitorii noi parteneri în vederea desfășurării de activități simultane pentru obținerea unui rezultat comun (cu economie de mijloace) și anume „concerte și spectacole de tip eveniment”.

Conform INS – cercetarea statistică CULT 3, prin eveniment se înțelege: festival, gală, aniversare a unei instituții, a unei personalități, chiar și premiera unei producții muzicale.

Ne dorim ca formațiile noastre artistice să participe la cât mai multe evenimente de acest tip, fiind cele care contribuie activ la notorietatea instituției.

Menționăm că la elaborarea strategiei culturale va sta și necesarul de resurse, solicitat de fiecare program și în cadrul acestuia de proiectele componente pe care ni le propunem a le realiza în fiecare an.

- urmărirea creșterii nivelului tehnico-interpretativ al tuturor ansamblurilor și grupelor instrumentale prin alcătuirea periodică a unor programe diferite pentru compartimentele de Coarde și Suflători, programe ce solicită în mod intensiv fiecare grupare în parte, dând în același timp posibilitatea programării acelor opere de mare valoare insuficient cunoscute și necântate în mod obișnuit;
- organizarea de repetiții pe partide pentru lucrările noi și dificile;
- creșterea performanțelor artistice ale formațiunilor muzicale al Filarmonicii „George Enescu” până la nivelul la care critica muzicală și specialiștii le vor considera de nivel internațional;



- propunerea de programe corelate cu preferințele publicului spectator care să cuprindă, din punct de vedere stilistic, lucrări aparținând creațiilor muzicale românești și universale;
- orientarea repertoriului spre valoare în vederea educării gustului estetic superior al publicului;
- atragerea tineretului prin programe deosebit de atractive, gândite special pentru acest segment de public;
- acreditarea și consacrarea Ateneului Român ca destinație privilegiată pentru evenimente de înaltă performanță intelectuală – culturală – educațională și științifică.
- înregistrarea Filarmonicii „George Enescu” în baza de date a departamentului cultural al Uniunii Europene, pentru ca în acest fel să devenim cunoscuți în cadrul viitoarelor programe Europa Creativă, și să putem accesa fonduri pentru proiecte culturale europene.

5. Strategia și planul de marketing

Ne dorim ca brandul Filarmonica „George Enescu” să inspire încredere și să atragă un public spectator variat și într-un număr cât mai mare. În același timp brandul Ateneul Român trebuie să fie devină unul dintre cele mai atractive obiective turistice și culturale.

Pentru realizarea strategiei de marketing am apelat la conceptul de mix de marketing care este dat de ansamblul de instrumente tactice de marketing controlabile pe care organizația le combină cu scopul de a produce pe piața țintă, reacția dorită. În cazul nostru avem în vedere cinci elemente (produsul, prețul, plasarea, promovarea și oamenii) care concură la „vânzarea” produselor culturale realizate de formațiile artistice ale instituției.

Produsul – este primul și cel mai important element al mixului de marketing; în cazul instituției acesta este format din: concerte de muzică corală clasică și contemporană, concerte de muzică sacră, concerte de muzică contemporană, concerte de muzică camerală, concerte de muzică simfonică, concerte-spectacol pentru tineret, înregistrări de mare calitate a unor lucrări românești și universale, concerte vocal-simfonice sacre și laice, recitaluri camerale, conferințe. Renumele colectivelor artistice ce prezintă aceste concerte contribuie la completarea calitativă a produselor artistice. Prezentarea împreună a celor două branduri, Filarmonica „George Enescu” și Ateneul Român, devine cel mai important mijloc de atracție pentru public. Orice brand vinde mai bine decât un simplu produs cultural, iar combinația perfectă dintre brand și nivelul ridicat al produsului cultural va suscita interes mai mare pentru cumpărătorii de bilete.

Scopul acestor concerte și spectacole este de a satisface într-o gamă cât mai variată și atractivă publicul spectator.

Prețul – în fundamentarea acestui element am plecat de la premisa că acesta nu poate să acopere cheltuielile efectuate pentru realizarea unui concert sau spectacol. În acest sens realizarea unei politici de preț atractive și coerente este un aspect delicat. La stabilirea prețurilor/tarifelor vom avea în vedere următoarele direcții de acțiuni:

- reduceri pentru elevi, studenți, pensionari, grupuri;
- reduceri pentru persoane cu dezabilități;
- prețuri/tarife mai ridicate pentru concerte cu prezențe internaționale de vârf;
- prețuri/tarife pentru instituții de învățământ;
- promovarea și susținerea achiziționării de abonamente;
- raportarea unor tarife la cele practicate de Opera Națională București și/sau Teatrul Național București;
- vânzarea de produse conexe: caiete program, broșuri, materiale promoționale;



Plasarea – plasarea produselor culturale este sinonimă cu distribuția produselor comerciale și înseamnă procesul prin care se livrează aceste produse. Consumatorul este influențat de calitatea și atractivitatea elementelor care înconjoară produsul cultural: sala de spectacole, distanța până la sala de spectacole, existența locurilor de parcare în apropierea sălii, afișele, site-urile pe care se promovează produsele culturale. În realizarea distribuției produselor culturale vom acționa pe trei planuri:

- sala de spectacole – vom urmări calitatea în ceea ce privește curățenia, grupurile sanitare, confortul scaunelor, luminile, sunetul; modul cum sunt întâmpinați spectatorii;
- spațiile conexe – folosirea foaierei ca spațiu suplimentar care poate îmbunătăți produsul cultural prin „legarea” de acesta de realizarea de expoziții, lansări de cărți sau evenimente conexe;
- accesibilitatea ofertei și distribuția biletelor – îmbunătățirea modului de prezentare a instituției și distribuția biletelor în mediul online;

Promovarea – o campanie reușită de promovare a evenimentelor instituției înseamnă: capacitatea de a identifica publicul; posibilitatea de a oferi informații publicului; abilitatea de a deschide în interlocutori stări emoționale; abilitatea de a forma comportamente și atitudini noi, și forța de a le menține.

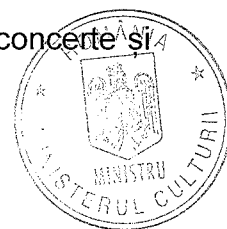
În activitățile de marketing ne orientăm spre creșterea încrederii și a îmbunătățirii opiniei publice printr-o serie de acțiuni folosind elementele de bază a relațiilor publice: cercetarea, planificarea, comunicarea și evaluarea.

Ne vom preocupa și de identificarea de noi posibili parteneri media, de crearea unei noi bănci de date cu partenerii media și cu publicațiile culturale. Vom continua să ne promovăm produsele culturale prin intermediul emisiunilor culturale ale Radio România Cultural, Radio România Muzical, Radio România Actualități, Radio RFI România, TVR 1, TVR 2, TVR 3 și TVR Internațional, precum și în site-urile care publică știri culturale.

Oamenii – produsele culturale sunt create de artiști, aceștia sunt vectorii de imagine care prin numele lor și calitatea interpretării asigură cel mai bine promovarea actului artistic. În afara acestora în contact cu spectatorii mai intră și alți angajați, care trebuie să manifeste o atitudine amabilă, o atitudine de curtoazie. Printre acești angajați se numără: vânzătorul de bilete, portarii, persoanele care oferă informații, personalul de deservire a sălii de spectacole, etc. Comportamentul acestora trebuie să contribuie la atragerea publicului spectator. Se va urmări ca orice neînțelegere, doleanță în limita bunului simț să fie rezolvată în favoarea spectatorilor.

Pentru informarea din timp a publicului despre concertele și evenimentele ce se vor desfășura în Ateneul Român ne propunem ca:

- informarea publicului să fie făcută cu mult timp înainte, ideal ar fi publicarea tipărită sau/și online a întregii stagiuni de concerte;
- folosirea intensă a site-urilor instituției: <https://www.fge.org.ro>, a paginii de facebook, a paginii de Twitter – <https://twitter.com/AteneulRoman> și Instagram - <https://instagram.com/filarmonicaenescu/>;
- tiparele afișelor actuale, prea sobre și neatractive, să fie schimbate cu altele mai optimiste și creative, raportate la mesajul programului muzical;
- fidelizarea unui segment de public prin informarea constantă despre sistemul de abonamente la concerte;
- continuarea realizării în coproducție cu Radio România Muzical a unor concerte și recitaluri, ce vor fi mediatizate în comun;



Prezentarea segmentului de auto-promovare, implicațiile majore pe care le poate avea în indeplinirea obiectivelor de management în activitatea viitoare a Filarmonicii “George Enescu”

Considerații generale:

Ateneul Român, cu statutul de “brand al Bucureștiului”... sau “clădire simbol a capitalei României”, este un mit care nu are acoperire în scara de valori a generațiilor de sub 50 de ani.

Filarmonica “George Enescu”, ca entitate artistică este de asemenea o mare necunoscută pentru majoritatea covârșitoare a publicului potențial, capacitatea de 794 de locuri a Sălii Mari a Ateneului Român (indiferent de gradul ei de ocupare la evenimentele din cadrul stagiunii), nefiind deloc concludentă, dacă ne raportăm la populația Bucureștiului sau a României.

Acest lucru se datorează unei politici de tăcere cvasi-deplină în toate mediile de diseminare a informației, fie că vorbim despre online, tv sau print, pe care instituția a dus-o în anii de după 1989, o palidă excepție fiind concertele filmate și transmise online din perioada pandemiei.

Evenimentele conexe, proiectele cu o oarecare repetabilitate, deși existente în număr mic, au intrat din păcate sub semnul aceluiași anonim care a caracterizat și stagiunea orchestrei și corului instituției.

Concluzie:

În condițiile prezente, în care reflectarea în online precum și în celelalte medii precum tv, radio și print, reprezintă practic adevărata carte de vizită a unei instituții de cultură din orice capitală europeană și nu numai, pentru instituție trebuie de urgență demarate acțiuni specifice de producție proprie și PR. Coroborate cu tot setul de măsuri care țin de perfecționarea culturii organizaționale precum și de predictibilitatea și ținuta producției artistice, acestea să pună la locul cuvenit ceea ce ar trebui să fie una dintre cele mai importante forțe de producție culturală a României și adevăratul fanion al reprezentării țării noastre în domeniul evenimentelor muzicale de anvergură, principala orchestră simfonică reprezentativă a României atât pentru percepția publicului autohton, cât și din punctul de vedere al prezențelor pe marile scene de pe meridianele lumii.

Tipuri de prezentare și promovare a activității și propuneri pentru îmbunătățirea imaginii instituției.

În prima etapă:

a) – comunicatul de presă - care este prezent, dar poate fi perfectibil.

Pentru a obține o cât mai largă și corectă vizibilitate și pentru a-și păstra credibilitatea față de difuzori, indiferent dacă vorbim despre online sau print, instituția trebuie să-și mărească considerabil baza de diseminare, vizând potențialii difuzori din întreaga țară, dar și din țările din regiune mai ales când programele cuprind repertoriu sau protagoniști din aceste țări.

Structura comunicatelor trebuie să fie permanent adaptată la tipul de eveniment reflectat și să cuprindă pe lângă textul propriu zis un afiș, fotografii și un scurt material video (teaser) de max. 1 min. care să facă curios publicul potențial, fie că este vorba despre cel prezent în sală sau despre cei care vor veni ulterior sau live în contact cu fragmente de concert sau chiar cu concertul integral.

b) - afișul – si el prezent dar perfectibil.

Filarmonica George Enescu are un singur tip de afiș, neschimbat din punct de vedere grafic de mai bine de 50 de ani.



În mod evident, păstrând linii de continuitate pe proiectele de mai mare întindere, cum ar fi stagiunea orchestrei, se pot identifica elemente de recunoaștere și așezare în pragul de așteptare a publicului a anumitor elemente grafice, dar în jurul acestora progresele făcute în creația grafică precum și în tehnologiile computerizate, pot face din viitoarele afișe ale instituției adevărate puncte de atracție vizuală, totul la cele mai înalte standarde estetice. De asemenea, pachetele grafice care definesc noțiunea generic de afiș, trebuie să fie mult mai diversificate, cu formate dedicate pentru diferitele tipuri de media.

c) – video - producțiile – în ultimii ani au fost parțial prezente.

Producțiile video ale instituției trebuie să îndeplinească cele mai înalte standarde de videografie, video-jurnalism, dar și cunoaștere și înțelegere în profunzime a fenomenului muzical pe care îl tratează, întrunirea acestor condiții fiind obligatorii pentru ca acestea să-și poată aduce imensul aport de creștere a notorietății instituției, a modului în care publicul o poate percepe și recunoaște.

Ne propunem:

- Demararea de urgență a producției de teaser-e, reportaje, filme și clipuri de prezentare a orchestrei, a corului, a stagiunii, precum și a altor programe care se derulează într-o formulă periodică, totul realizat la o calitate a videografiei și ambientat cu pachete grafice, acest tip de producții trebuind a fi reactualizate periodic, inclusiv de la un concert la altul al stagiunii.
- Achiziționarea unui sistem performant de înregistrare audio-video multicanal a concertelor din sala mare, urmând ca într-o etapă ulterioară să fie achiziționat și un kit mobil pentru sala mică și/sau alte spații posibile de desfășurare a activității artistice.

d) - fotografiile – inexistente în ultimii ani.

Instituția are nevoie de crearea cât mai rapidă a unui portofoliu și respectiv de acoperirea cu fotografii de presă cu valențe artistice de cel mai bun nivel a tuturor manifestărilor organizate de instituție. Acestea trebuie să fie expresia celei mai înalte competențe atât în tehnicile fotografice, în cunoștința cuprinzătoare a domeniului muzical, cât și în posesia mijloacelor și stăpânirea tehnicilor de post-producție (prelucrare) a acestora.

e) – paginile de social media - la momentul actual cu o prezență modestă doar pe Youtube.

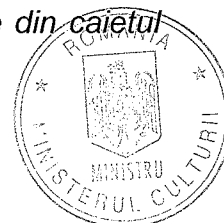
Crearea de urgență și respectiv infuzia rapidă de conținut de calitate în rețele precum Facebook, Instagram, Youtube, cu scopul bine definit de a face cunoscut domeniul de activitate precum și de a crește în mod semnificativ audiența și notorietatea instituției.

f) – iluminarea de concert la sala mare și sala mică

Identificarea de furnizori de know-how precum și de tehnică minimală necesară ameliorării într-o primă etapă a condițiilor de iluminare și crearea unei atmosfere vizuale de concert net superioară a celei prezente, cu rezultat pozitiv și asupra calității consemnărilor foto-video și prin urmare a unor produse de promovare cu adevărat de înalt nivel.

Pentru realizarea acestor elemente, este necesară existența în interiorul instituției a unui post pentru un angajat care să aibă competența de a efectua o cât mai urgentă, atentă și judicioasă identificare a furnizorilor care au capacitățile profesionale, tehnice și artistice ce a realiza imaginea instituției conform necesităților reale ale acesteia.

Acestea sunt primele condiții pentru crearea premizelor de îndeplinire (alături de seturile de măsuri specifice compartimentului de management) a următoarelor puncte din caietul de sarcini:



1. elaborarea unei strategii de marketing și comunicare a instituției și eficientizarea programelor de marketing cultural (promovare, sponsorizări, strângere de fonduri, finanțări europene) – colaborări cu agențiile de publicitate pentru dezvoltarea unei strategii de branding a instituției; Planul de marketing prezentat în cadrul proiectului, va conține inclusiv sursele de finanțare precum și încadrarea în timp a activităților din cadrul acestuia;
 2. dezvoltarea unui proiect privind preservarea și promovarea memoriei culturale a instituției;
 3. realizarea unei strategii cu privire la atragerea de voluntari activi pentru proiectele instituției;
 4. diversificarea modalităților de promovare a proiectelor instituției, inclusiv prin "ocuparea" unor spații neconvenționale care să scoată instituția și în afara ariei sale uzuale de funcționare;
 5. racordarea la standardele europene privind dotările, echipamentele instituției și de hosting; calitatea serviciilor culturale oferite și adiacente (vânzare bilete, promovare, marketing etc.);
 6. realizarea unui tur virtual al clădirii instituției pe pagina de internet a instituției;
-
8. intensificarea colaborării cu Societatea Română de Radiodifuziune, Societatea Română de Televiziune, radiourile și televiziunile private pentru o expunere cât mai vizibilă a activității instituției;

În etapa a doua:

Fiind create și diseminate produsele de promovare care vor scoate în evidență atractivitatea acestei oferte culturale, precum și oportunitățile unice de reprezentare pe care ambientul și excelența domeniului de activitate o poate asigura potențialilor sprijinitori, se va demara dezvoltarea activității în general și în particular diversificarea și respectiv creșterea în amploare a produselor de promovare, cu scopul de a alinia cu adevărat Filarmonica "George Enescu" la cele mai înalte cote ale instituțiilor similare din Europa occidentală și chiar Statele Unite ale Americii.

După realizarea și identificarea parteneriatelor și a posibilităților de diversificare a surselor de finanțare (inclusiv prin crearea unei asociații de prieteni ai Filarmonicii George Enescu și/sau fundații și sponsori ai acesteia) se pot demara proiecte culturale de anvergură națională, precum:

a) – Realizarea de transmisii live și/sau înregistrate, totale și/sau parțiale a programelor artistice ale instituției pe canalele Televiziunii naționale, prin mijloacele și mai ales cu know-how-ul specialiștilor instituției (serviciile atrase deja din prima etapă), asigurând astfel transmisii de nivelul internațional al anilor prezenți, readucând în atenția și la cunoștința întregii țări existența unui domeniu și a unor forțe artistice cu care se pot mândri și românii, asemenea altor țări cu îndelungi și neîntrerupte tradiții democratice.

b) – Demararea și amplificarea programelor comunitare - stagioni, proiecte punctuale, parteneriate cu asociații și/sau alte entități care pot crește contactul domeniului de activitate al instituției cu toate segmentele publicului său potențial.

Produsele de promovare, trebuie să urmeze îndeaproape toate aceste proiecte, să le creeze și să le mențină imaginea, astfel încât după o perioadă de maximum 2 ani, Ateneul Român și activitatea instituției să devină cu adevărat o valoare prezentă în conștiința publicului din România și nu numai, reprezentând în comunitate un domeniu de activitate tot mai cunoscut și înțeles.

6. programe propuse pentru întreaga perioadă de management

Pentru perioada de management propun realizarea următoarelor programe:



1. Concerte simfonice și vocal-simfonice, (78 de concerte pe stagiune din care 10 vocal - simfonice);
2. Opera în concert (1 concert pe stagiune);
3. Concerte camerale și recitaluri (80 pe stagiune);
4. Concerte educative (20 pe an);
5. Concerte corale a capella (4 pe an);
6. Stagiunea de marți seara (28 de spectacole pe an);
7. „Conferințele Ateneului Român” (4 pe an);
8. Festivaluri (3 - 4 pe an);
9. Înregistrări audio speciale;
10. Concerte aniversare (1-2 pe an);
11. Concerte omagiale (1-2 pe an);
12. Lansări de carte (3-4 pe an);
13. Stagiunea estivală (iulie-august) în parteneriat cu Lanto Communications SRL;
14. Evenimente extraordinare realizate în parteneriat cu Ambasade ale unor țări europene;
15. Realizarea de turnee artistice în străinătate.

7. proiectele din cadrul programelor

Concerte simfonice, recitaluri instrumentale, concerte camerale, opera în concert, concerte educative, concerte vocal-simfonice, recitaluri vocale, concerte educative, conferințe.

8. alte evenimente, activități specifice instituției, planificate pentru perioada de management

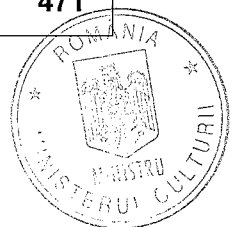
- Participarea Filarmonicii „George Enescu” la Edițiile a XXVI-a, a XXVII-a și a XXVIII-a ale Festivalului Internațional „George Enescu”;
- Organizarea de turnee artistice în țări europene;
- Concerte transmise în direct la posturile de Radio și TV;
- Organizarea în cursul anului 1924 a unor programe cu lucrări din creația lui Gabriel Faure, cu ocazia împlinirii a 100 de ani de la moartea compozitorului;
- Organizarea unei serii de concerte în anul 2025, cu ocazia împlinirii a 70 de ani de la moartea compozitorului George Enescu.

F) Previzionarea evoluției economico-financiare a instituției publice de cultură, cu o estimare a resurselor financiare ce ar trebui alocate de către autoritate, precum și a veniturilor instituției ce pot fi atrase din alte surse

1. proiectul de buget de venituri și cheltuieli pe perioada managementului



Nr. crt.	Buget de Venituri și Cheltuieli	Buget aprobat de ordonatorul principal de credite AN 2022	BUGETE PROPUSE PENTRU :				
			2023	2024	2025	2026	2027
1.	TOTAL VENITURI, din care :	27.820	36.586	40.408	40.498	42.072	43.336
1.a.	Venituri proprii din care:	709	2.700	2.784	2.867	2.953	3.041
1.a.1.	Venituri din activitatea de bază *)	702	2.600	2.678	2.758	2.841	2.926
1.a.2.	Surse atrase	-	-	-	-	-	-
1.a.3.	Alte venituri proprii	7	100	106	109	112	115
1.b.	Alocații/subvenții	27.111	33.886	37.624	37.631	39.119	40.295
1.c	Alte venituri	-	-	-	-	-	-
2.	TOTAL CHELTUIELI din care:	27.820	36.586	40.408	40.498	42.072	43.336
2.a	Cheltuieli de personal din care :	24.400	25.602	26.882	28.225	29.639	31.113
2.a.1	Cheltuieli cu salariile	23.299	24.463	25.686	26.970	28.318	29.734
2.a.2	Alte cheltuieli de personal	1.101	1.139	1.196	1.255	1.321	1.379
2.b.	Cheltuieli cu Bunuri și Servicii, din care	3.209	10.221	10.560	10.825	11.145	11.419
2.b.1.	Cheltuieli pentru proiecte	948	4.660	4.816	4.894	4.972	5.050
2.b.2.	Cheltuieli cu colaboratorii **)	50	800	800	800	800	800
2.b.3.	Cheltuieli pentru reparații curente	100	200	250	300	400	450
2.b.4	Cheltuieli de întreținere	1.916	4.245	4.372	4.503	4.638	4.777
2.b.5.	Alte cheltuieli cu bunuri și servicii	195	316	322	328	335	342
	Sume aferente persoanelor cu handicap neîncadrate	211	260	264	285	308	333
2.c	Cheltuieli de capital	-	503	2.702	1.163	980	471



*) în ipoteza în care și anii viitori vor fi marcați de pandemia ce a debutat în anul 2020 apreciem că veniturile proprii nu se vor realiza la nivelul planificat prin bugetul multianual.

**) Cheltuiala cu colaboratorii se va diminua în situația în care vor fi aprobate, prin Statul de Funcții, posturile solicitate în cadrul prezentului Proiect .

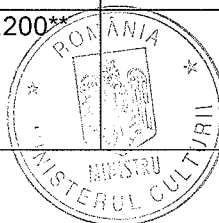
În fundamentarea cheltuielilor s-au avut în vedere următoarele :

- Cheltuiala salarială a fost fundamentată corespunzător numărului de personal aprobat instituției, prin Statul de Funcții;
- indexarea anuală a salariilor cu 5 %, începând cu anul 2023, ca o consecință a creșterii prețurilor pe MWh la energia electrică și gazele naturale;
- acordarea tichetelor de vacanță pentru un număr de 206 angajați ce întrunesc condițiile de acordare;
- Indexarea anuală cu 5% a valorii totale a voucherelor de vacanță începând cu anul 2023;
- liberalizarea prețului pe MWh la energie electrică și gaze naturale;
- indexarea anuală cu 3%, începând cu anul 2023, a celorlalte cheltuieli de întreținere altele de cât cele cu energia electrică și gazele naturale;
- indexarea anuală cu 2% , începând cu anul 2023 a articolului bugetar „Alte cheltuieli cu bunuri și servicii” ca rezultat al creșterii prețurilor la energie.

Cheltuielile de capital cuprinse în bugetul multianual sunt următoarele :

- mii lei -

Nr. crt.	Denumire	Anul 1	Anul 2	Anul 3	Anul 4	Anul 5
1.	Execuție lucrări privind asanarea infiltrațiilor perete scara de onoare	500 *				
2.	Freză de zăpadă	3				
3.	Fagoți Yamaha YFG-812 Comp		248			
4.	Corni Alexander Mainz model 103		254			
5.	Execuție lucrări de amenajare sală de expoziție subsol Ateneul Român		2.200**			



6.	Pian de concert Steinway cu coada scurtă			582		
7.	Clavecin cu două claviaturi			272		
8.	Ladă Kolberg pentru tubă			8		
9.	Cutie pentru corn MARCUS BONNA MB-7			3		
10.	Corn englez Marigaux model 930 semiautomat			42		
11.	Timpani ADAMS			212		
12.	Flaut piccolo Braun Blackwood			44		
13.	Pian mare de concert Steinway				915	
14.	Arcușe maestru violă				65	
15.	Gruo electrogen 200 KVA					179
16.	Glockenspiel Kolberg cu claviatură					117
17.	Celesta					175
	Total	503	2.702	1.163	980	471

*) Prin proiect lucrările ce se vor executa în zona adiacentă fațadei spre strada Nicolae Golescu, în holul semicircular al Ateneului Român (perete scara de onoare) sunt intervenții pentru restaurarea a componentelor artistice afectate de umiditatea produsă de apele pluviale (decorații picturale, profilaturi policrome și stucomarmură) și intervenții conexe pentru eradicarea biodeteriorării din zona podului.

**) Pentru execuția lucrărilor de amenajare la sala de expoziție situată la subsolul Ateneului Român proiectul a fost realizat în 2011 și actualizat în august 2019. În data de 23.04.2021 a expirat și ultima reactualizare a autorizației de construcție pentru această lucrare pentru care nu s-a primit finanțare.

Spațiul cu destinație „Sală de Expoziție” se află la subsolul clădirii Ateneului Român pe latura Franklin, loc unde a apărut în anul 1990 ciuperca Merullius Lacrimans, motiv ce a declanșat lucrările pentru restaurarea Ateneului Român. Lipsa ventilației și a încălzirii acestei zone reprezintă un risc pentru reapariția ciupercii Merullius Lacrimans, dăunătoare fundației clădirii.

La întocmirea proiectelor de bugete pentru anii următori am utilizat ca principiu de fundamentare, metoda automată. Potrivit acesteia am analizat execuția bugetului pe anul precedent, comparând programul cu realizările.

Veniturile au fost estimate având în vedere veniturile proprii pe care instituția le poate realiza și veniturile provenite din finanțarea de la bugetul de stat.

Fundamentarea cheltuielilor a fost făcută în strictă concordanță cu nivelul veniturilor și a urmărit asigurarea condițiilor pentru realizarea programului minimal propus prin prezentul proiect de management.

Fundamentarea cheltuielilor are în vedere:



- baza legală care permite efectuarea de angajamente legale și bugetare;
- rezultatele efective ale anului 2021;
- execuția preliminară a exercițiului curent, formată din execuția certă pe perioada încheiată și execuția probabilă rămasă până la finele anului curent;
- creșterea economică, indicele mediu al prețurilor de consum, cursul de schimb - leu/euro;
- consumurile medii de utilități.

Cheltuielile de personal sunt stabilite ținând seama de statul de funcții aprobat, drepturile salariale acordate potrivit dispozițiilor legale în vigoare, sporul de vechime, cheltuielile cu contribuțiile suportate de instituție în calitate de angajator și programele și proiectele culturale pe care le propun pentru perioada de management.

Cheltuielile cu bunuri și servicii sunt stabilite pe baza unor calcule proprii și a actelor normative specifice culturii, precum și a legislației care reglementează normativele de cheltuieli. Este analizată necesitatea, oportunitatea și eficacitatea fiecărei cheltuieli pentru asigurarea de condiții normale de funcționare a instituției. La determinarea nivelului previzionat al acestor cheltuieli vom avea în vedere și:

- nivelul cheltuielilor din anul precedent,
- programele și proiectele culturale propuse,
- consumurile previzionate a se realiza în 2022 la utilități,
- cheltuielile legate de efectuarea serviciilor medicale profilactice, respectiv examenul la angajarea în muncă, periodic, precum și promovarea sănătății la locul de muncă,
- cheltuielile privind prestarea de activități și asistență tehnică în domeniul securității și sănătății în muncă conform dispozițiilor Legii nr. 319/2006 a sănătății și securității în muncă, cheltuielile privind prestarea de activități și asistență tehnică în domeniul prevenirii incendiilor și dezastrelor și gestionarea situațiilor de urgență conform dispozițiilor Legii nr. 307/2006 privind apărarea împotriva incendiilor, cu modificările și completările ulterioare și a Legii nr. 481/2004 privind protecția civilă, cu modificările și completările ulterioare;
- valoarea estimativă a reviziilor tehnice și reparațiilor curente care trebuie executate în cursul anului.

În prima parte a mandatului vor fi analizate contractele de furnizare de servicii încheiate de instituție, pentru a se putea identifica posibilitatea de diminuare a cheltuielilor prin decizii de management intern.

În contextul creșterii tarifelor la energie, înlocuirea instalațiilor și echipamentelor ce deservește centrala termică, de ventilație și de frig (ce au o vechime de peste 25 de ani), ar asigura îmbunătățirea randamentului termic al clădirii Ateneului Român și ar conduce implicit la economii de cheltuieli. În prezent echipamentele existente nu au fost concepute și nu permit distribuția căldurii și ventilației în funcție de nevoi. Altfel spus, pentru a încălzi sala de concerte pe timp de iarnă agentul termic este distribuit la aceeași temperatură în



toate spațiile clădirii generând temperaturi mari în spațiile mici cum ar fi birourile și temperaturi normale, echilibrate în sala mare de concerte.

Cheltuielile cu serviciile juridice ar putea fi reduse cu condiția ca legislația să fie riguroasă, redactarea acestora să fie clară fără echivoc iar un domeniu să fie reglementat de un singur act normativ nu de două. Spre exemplu, în cazul calculului indemnizației pentru concediul de odihnă există două acte normative de reglementare Legea nr. 53/2003 a *Codului Muncii* și Hotărârea nr. 250/27.05.1992 *privind concediul de odihnă și alte concedii ale salariaților din administrația publică, din regiile autonome cu specific deosebit și din unitățile bugetare*. Au existat situații în care unele instanțe au apreciat că sunt aplicabile prevederile Codului Muncii, fiind lege organică, iar altele au apreciat că sunt aplicabile prevederile Hotărârii de Guvern nr. 250/27.05.1992, fiind act normativ specific unităților bugetare.

Litigiile generate de legi multiple cu prevederi diferite ce reglementează același domeniu pot conduce la cheltuieli de executare silită cu impact bugetar semnificativ și la blocarea activității instituției.

Cheltuielile cu colaboratorii în stagiunea de concerte ar putea fi reduse sub rezerva asigurării personalului angajat necesar conform celor prezentate la pag. 23 din prezentul Proiect.

Fundamentarea cheltuielilor de capital are la bază dorința de a continua și finaliza lucrările de reparații capitale și restaurare.

Estimările bugetelor pe anii următori sunt stabilite ținând seama de faptul că acestea reprezintă plafoane orientative de cheltuieli și mijloc de informare pentru minister, guvern și parlament privind necesarul de finanțat pentru perioada următoare și au la bază indicatorii macroeconomici și politicile Ministerului Culturii.

2. numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului

2.1. la sediu



Perioada	Nr. estimat de beneficiari
Anul 1	40.000
Anul 2	62.000
Anul 3	63.000
Anul 4	64.000
Anul 5	65.000
TOTAL	294.000

Estimarea numărului de spectatori pentru primul an de mandat a ținut cont de restricțiile impuse în contextului pandemic existent. Pentru următorii ani de mandat estimarea s-a bazat revenirea la normalitate respectiv ne restricționarea accesului publicului în sălile de concerte.

2.2 în afara sediului

Perioada	Nr. estimat de beneficiari
Anul 1	2.000
Anul 2	2.500
Anul 3	3.000
Anul 4	3.500
Anul 5	4.000
TOTAL	15.000

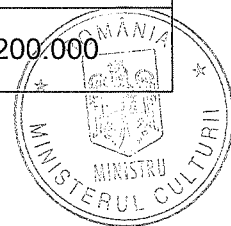
Estimările au fost făcute similar cu cele din tabelul 2.1.

3. programul minimal estimat pentru perioada de management aprobată

La baza propunerii noastre stă dorința și speranța că Ministerul Culturii va alocă resursele solicitate pentru realizarea concertelor și spectacolelor propuse în acest proiect.

Nr. crt.	Program	Scurtă descriere a programului *)	Nr. proiecte în cadrul programului	Denumirea proiectului	Buget prevăzut pe program ³ (lei)
Primul an de management					
1	Concert simfonic		20	Concert simfonic	800.000
Al doilea an de management					
1	Concert simfonic		20	Concert simfonic	1.000.000
Al treilea an de management					
1	Concert simfonic		22	Concert simfonic	1.100.000
Al patrulea an de management					
1	Concert simfonic		22	Concert simfonic	1.100.000
Al cincilea an de management					
1	Concert simfonic		22	Concert simfonic	1.200.000

³ Bugetul alocat pentru programul minimal.



*) Vor fi puse în valoare ansamblurile instituției prin concertele programate, ce asigură o mare varietate stilistică, conținând lucrări din întreaga literatură muzicală universală și românească.

În continuare voi prezenta câteva „elemente” care nu au fost tratate în paginile de mai sus, elemente fără de care consider că prezentul proiect de management nu ar fi complet.

Într-o organizație chiar dacă procesele de muncă sunt judicios delimitate și dimensionate în componente procesuale, iar acestea sunt corelate cu componentele structurale, nu este suficient pentru realizarea cantitativă și calitativă a obiectivelor, în sistem pot apărea acțiuni centrifuge, divergente, antagonice, haotice.

Managerului îi revine importanta sarcină de a organiza, armoniza și coordona toate aceste elemente și acțiuni și orientarea acestora spre îndeplinirea obiectivelor organizației.

Această abordare în dinamică a organizării ne conduce la o prelungire a acestei funcții și anume la coordonare, al treilea atribut al managementului.

O coordonare bună trebuie să asigure o utilizare eficace și eficientă a resurselor de care dispune managerul, oferind participanților la activitățile organizației posibilitatea de a-și manifesta inițiativa într-un cadru bine stabilit.

Suportul coordonării îl constituie comunicarea, definită ca proces de transmitere de mesaje informaționale, pe fluxuri descendente sau ascendente, între manager și subordonați.

Transmiterea informațiilor se realizează sub forma mesajelor simbolice, între două sau mai multe persoane, unele cu statut de emițător, altele cu statut de receptor, prin intermediul unor canale specifice.

Comunicarea reprezintă unul din cele mai dificile aspecte ale muncii unui manager. Sursa majorității problemelor de comunicare o constituie diferența dintre conținutul mesajului sau impactul pe care managerul intenționează să-l transmită și modul în care ceilalți membri ai instituției recepționează mesajul.

Una dintre cele mai potrivite căi prin care managerul poate deveni mai eficient este să afle ce impact au acțiunile și cuvintele lui asupra celor din jurul său. Cheia pentru a cunoaște impactul mesajului asupra celorlalți rezidă în provocarea unei reacții din partea lor, în sensul primirii unui „feed-back” precis și corect. În acest sens în instituție se vor folosi mai multe metode: „comunicarea în ambele sensuri”, politica „ușii deschise”, discuții față în față/unu la unu.

Comunicarea este elementul dinamizator al proceselor manageriale și, în același timp, condiție a unui climat organizațional și motivațional adecvat realizării obiectivelor.

Considerăm că o comunicare eficace poate contribui fundamental la realizarea obiectivelor organizației.

În cele ce urmează mă voi opri asupra unui alt „element” care poate influența modul de gândire și acțiune al membrilor unei organizații. Este vorba de **conceptul de cultură organizațională**, concept care s-a afirmat recent și a ajuns să influențeze de o manieră semnificativă activitatea angajaților unei organizații.



Termenul de „cultură” provine din antropologie. El a fost utilizat pentru a reprezenta într-un sens foarte larg elementele fizice și spirituale pe care o anumită colectivitate umană le-a transmis de la o generație la alta.

Cultura organizațională este determinată de o serie de factori de natură internă și externă organizației, ce-și pun amprenta asupra caracteristicilor organizaționale. Aceștia sunt: influența fondatorului sau a unui lider dominant, istoria și tradiția organizației, așteptările personalului organizației, caracteristicile forței de muncă, sistemul de evaluare și motivare, tehnologia informațională, produsele și tehnologia organizației, resursele organizației, legislația, clienții, mediul economic, condițiile sociale, cultura națională, globalizarea.

În cadrul unei organizații cultura organizațională îndeplinește mai multe funcții:

- cultura organizațională contribuie la dezvoltarea relațiilor firmei cu stakeholderii acesteia;
- cultura organizațională realizează interfața dintre cultura națională și cea individuală;
- cultura organizațională modelează identitatea individuală și cea de grup;
- cultura organizațională este un determinant major al compartimentului membrilor unei organizații;
- cultura organizațională asigură sentimentul de apartenență la o colectivitate specifică;
- cultura organizațională oferă protecție componentelor săi.

Prin stakeholderi înțelegem acei indivizi sau acele entități care contribuie, voluntar sau involuntar, la activitățile instituției, contribuind la capacitatea noastră de atingere a obiectivelor urmărite, asumându-și riscuri și fiind potențiali beneficiari.

Cultura organizațională ne ajută să înțelegem modul în care se desfășoară lucrurile într-o organizație, indiferent de mărimea sau domeniul său de activitate. *La proiectarea/dezvoltarea unei culturi organizaționale proprii Filarmonicii „George Enescu” voi apela la elementele ce formează acest concept: valorile, simbolurile, normele de comportament, ritualurile și ceremoniile, climatul organizațional, utilizarea elementelor culturale, etica în organizație și comunicarea elementelor culturale. Concret aceste elemente se vor stabili, defini și comunica salariaților și colaboratorilor pentru ca acestea să fie cunoscute, respectate, însușite și aplicate de către aceștia.*

O cultură organizațională puternică reprezintă și o sursă majoră pentru avantajul competitiv al unei organizații.

Avantajul competitiv este abilitatea unei organizații de a avea o performanță superioară competitorilor săi în ceea ce privește obiectivul general (de bază) al existenței sale. Finalitatea instituției este de a crea o „valoare” cât mai mare pentru spectatorii săi, altfel spus concertele și spectacolele noastre trebuie să aibă o valoare cât mai mare, să se apropie de excelență și să satisfacă într-o măsură cât mai mare cerințele publicului spectator.

Avantajul competitiv reprezintă elementul ce declanșează decizia spectatorilor de a participa la concertele și spectacolele noastre, în defavoarea unora similare oferite de concurenții noștri.

În alcătuirea programelor culturale pornesc de la aspectul prin care colectivele artistice se pot remarca față de concurenți. Suntem diferiți prin punctele noastre forte. Ne vom concentra pe ceea ce facem mai bine decât concurenții noștri. Avantajul competitiv se



obține prin îmbunătățirea ofertei culturale și se menține prin continua îmbunătățire a acesteia.

Într-o organizație elementele umane, materiale și financiare sunt legate, interacționează între ele prin intermediul informației, fără această legătură nu ar fi posibil nici un fel de rezultat. Sistemul informațional în general și informațiile în special nu sunt altceva decât liantul dintre resursa umană și celelalte categorii de resurse.

Subsistemul informațional, ca parte a sistemului managerial, „cuprinde ansamblul procedeeleor și mijloacelor de culegere, prelucrare și transmitere a informațiilor necesare procesului de management, împreună cu totalitatea relațiilor interne pe baza cărora este constituit un astfel de întreg unitar și coerent. Subsistemul informațional reprezintă ansamblul elementelor de natură informațională (date, informații, fluxuri, proceduri și mijloace de prelucrare etc.) la care se adaugă întreaga „filosofie” aferentă acestei problematici, proprie echipei manageriale”⁵.

În cadrul subsistemului informațional circulația informațiilor se realizează în două direcții principale: direcția ascendentă – managementul primește date și informații necesare în adoptarea deciziilor și direcția descendentă – managerul transmite sistemului condus deciziile luate. De asemenea subsistemul informațional pe plan secundar determină și stocarea de date și informații utilizabile în procese interne organizației. În acest mod se realizează o bancă specializată de date, care arhivează documente privind experiența specifică acumulată în timp de către organizație.

Subsistemul informațional asigură cunoașterea realității din cadrul organizației și contribuie decisiv la formularea și atingerea obiectivelor stabilite de management.

Mijloacele de tratare a informațiilor sunt constituite din instrumentele, echipamentele care fac posibilă obținerea, prelucrarea, stocarea și transmiterea datelor și informațiilor. În prezent, se vorbește curent de tehnologiile informaționale, tehnologii ce se bazează pe utilizarea pe scară largă a calculatoarelor și a altor accesorii ale acestora.

Considerăm că un subsistem informațional modern și performant trebuie să includă în componența sa și un compartiment informatic.

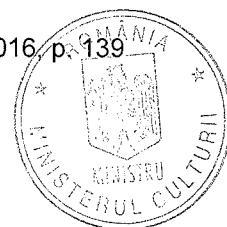
În următoarea perioadă de management periodic și ori de câte ori este nevoie, se vor identifica și analiza toate componentele subsistemului informațional sub aspectul utilității acestora în ceea ce privește atingerea obiectivelor predeterminate și, în special, în fundamentarea și adoptarea deciziilor manageriale.

În vederea fundamentării și adoptării deciziilor, se vor stabili tipurile de informații, conținutul, calitatea, frecvența, sursele, destinatarii acestora și se va dezvolta un sistem eficient de comunicare internă. Calitatea informațiilor și comunicarea internă trebuie să sprijine managementul în realizarea obiectivelor predeterminate și în exercitarea responsabilităților asumate.

Subsistemul decizional ca element al sistemului managerial se regăsește în centrul sistemului și este alcătuit din ansamblul deciziilor adoptate și aplicate în organizație, în strânsă concordanță cu obiectivele acesteia.

În activitatea de management decizia reprezintă un element esențial, care, după numeroși autori este instrumentul său specific de exprimare cel mai important.

⁵ Zecheru V., Năstase M. – Standarde de management, Editura Tribuna Economică, București, 2016, p. 139



Acest proiect își propune să promoveze o decizie managerială rațională care să ducă la îndeplinirea obiectivelor asumate și care să introducă în etapa de strângere a informațiilor și sugestiile șefilor de colective și celorlalți angajați care sunt implicați nemijlocit într-o serie de activități importante din instituție.

În luarea deciziilor este utilizat un proces rațional care cuprinde cinci pași: identificarea problemei, generarea de soluții alternative, selectarea celei mai benefice, implementarea alternativei alese și obținerea de feed-back în vederea evaluării eficacității deciziei.

Orice proces de management, asociat unui ciclu managerial, se finalizează prin intermediul funcției de control. Această funcție presupune „evaluarea rezultatelor, compararea lor cu obiectivele stabilite, depistarea cauzală a principalelor abateri pozitive și negative, și adoptarea unor decizii cu caracter corectiv sau profilactic”⁶.

Controlul a cincea funcție a managementului „are menirea de a evalua rezultatele compartimentelor interne și pe cele de ansamblu ale instituției și de a le compara cu standardele predeterminate; în continuarea firească a acestui proces de „omologare” a performanțelor prin prisma obiectivelor inițiale stabilite, după identificarea și analizarea cauzelor care au generat aspectele pozitive sau disfuncționalitățile, are loc aplicarea corectivelor necesare, vizând, după caz, fie integrarea abaterilor pozitive, fie eliminarea deficiențelor”⁷.

Controlul este important deoarece direcționează efortul tuturor angajaților către îndeplinirea obiectivelor stabilite, evidențiază alocarea/consumarea nejudicioasă a resurselor, deficiențele, abaterile, devierile apărute în sistem și măsurile de corecție care se impun.

În legislația care guvernează instituțiile publice, necesitatea și obligativitatea controlului (denumit control intern) sunt reglementate prin O.G. nr. 119/1999 privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare și Ordinul S.G.G. nr. 600/2108 pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice.

Conform O.G. nr. 119/1999, republicată, cu modificările și completările ulterioare, controlul intern/managerial este definit ca reprezentând ansamblul formelor de conducere de control exercitate la nivelul entității publice, inclusiv auditul intern, stabilite de conducere în concordanță cu obiectivele acesteia și cu reglementările legale, în vederea asigurării administrării fondurilor publice în mod economic, eficient și eficace; acesta include, de asemenea, structurile organizatorice, metodele și procedurile.

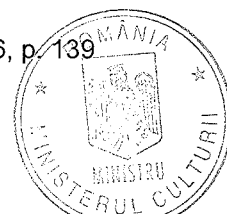
Organizarea sistemului de control intern managerial are în vedere realizarea a trei categorii de obiective permanente:

a) obiectivele cu privire la eficacitatea și eficiența funcționării – cuprind obiectivele legate de scopurile entității publice și de utilizarea în condiții de economicitate, eficacitate și eficiență a resurselor, incluzând și obiectivele privind protejarea resurselor entității publice de utilizare inadecvată sau de pierderi, precum și identificarea și gestionarea pasivelor;

b) obiective cu privire la fiabilitatea informațiilor externe și interne – includ obiectivele legate de ținerea unei contabilități adecvate, de calitatea informațiilor utilizate în

⁶ Verboncu I. – Știm să conducem?, Editura Economică, București, 2005, p. 53

⁷ Zecheru V., Năstase M. – Standarde de management, Editura Tribuna Economică, București, 2016, p. 139



entitatea publică sau difuzate către terți, precum și de protejarea documentelor împotriva a două categorii de fraude: disimularea fraudei și distorsionarea rezultatelor;

c) obiective cu privire la conformitatea cu legile, regulamentele și politicile interne – cuprind obiectivele legate de asigurarea că activitățile entității se desfășoară în conformitate cu obligațiile impuse de legi și de regulamente, precum și cu respectarea politicilor interne.

În perioada analizată conform Raportului asupra sistemului de control intern/managerial în cadrul instituției sistemul a fost parțial conform cu standardele cuprinse în Codul controlului intern managerial. Conform raportului sistemul cuprinde mecanisme de autocontrol, iar aplicarea măsurilor privind creșterea eficacității acestuia are la bază evaluarea riscurilor. Astfel comisia de monitorizare este actualizată, echipa de gestionare a riscurilor este actualizată, registrul riscurilor la nivelul instituției, condus de secretarul echipei de gestionare a riscurilor este actualizat, procedurile formalizate, elaborate și actualizate, sunt în proporție de 93,5% din totalul activităților procedurabile inventariate, programul de dezvoltare a sistemului de control intern managerial, actualizat, cuprinde, în mod distinct acțiuni de perfecționare profesională a personalului de conducere, execuție și a auditorilor interni în activitățile realizate de comisia de monitorizare; în cadrul instituției există compartiment de audit intern și acesta este funcțional.

Realizarea unui sistem de control intern solid este un proces de durată, care necesită eforturi importante din partea întregului personal al instituției și, în mod deosebit, din partea angajaților cu funcții de conducere. Conștient de acest fapt, pentru perioada de management 2022 - 2027 ne propunem reproiectarea, implementarea și dezvoltarea continuă a sistemului de control intern/managerial al instituției.

Ne dorim ca sistemul de control intern/managerial să conducă la eficiență sporită, eficacitate, combaterea risipei, a indisciplinei, creșterea responsabilității, stimularea unor mentalități sănătoase privind munca și spiritul întreprinzător.

În baza informațiilor primite de la instituție numărul de activități procedurabile inventariate și numărul de proceduri documentate elaborate la finele anului 2021 a fost de 57. În conformitate cu Hotărârea Guvernului nr.1269/22.12.2021 privind aprobarea Strategiei Naționale Anticorupție 2021-2025 ar mai trebui întocmite procedurile referitoare la Conflictul de interese, Incompatibilități, Interdicții după încheierea angajării în instituțiile publice (pantouflage) și actualizate documentele aferente strategiei respectiv asumarea, până la finele lunii martie 2022 a agendei de integritate organizațională iar până la finele lunii iunie 2022 elaborarea, adoptarea și diseminarea în cadrul instituției a planului de integritate și transmiterea acestuia către Ministerul de Justiție.

Conform Hotărârii de Guvern 1269/17.12.2021 privind aprobarea Strategiei naționale anticorupție 2021-2025 și a documentelor aferente acesteia (Seturi de indicatori de performanță, riscurile asociate obiectivelor și măsurilor din strategie, Inventarul măsurilor preventive, precum și indicatorii de evaluare, Standardul general de publicare a informațiilor de interes public) mă voi asigura că:

- a fost adoptată și distribuită în instituție declarația privind asumarea unei agende de integritate organizațională;
- au fost îndeplinite procedurile privind realizarea unei agende de integritate organizațională care să conțină prioritățile și obiectivele asumate de către instituție în vederea respectării și aplicării standardelor legale de integritate și a promovării unui climat de integritate organizațională;



- se va elabora, adopta și disemina planul de integritate conform Strategiei anticorupție 2021-2025 până la sfârșitul lunii iunie 2022.

Implementarea metodologiei prevăzute în Hotărârea de Guvern nr. 599/2018 s-a concretizat, în perioada analizată, în constituirea la nivelul instituției a Grupului de lucru pentru implementarea metodologiei pentru prevenirea și controlul riscurilor de corupție pentru diminuarea probabilității de apariție a riscurilor de corupție, precum și a impactului în cazul materializării acestora. A fost adoptată declarația de aderare și planul de integritate, documente ce vor fi actualizate conform prevederilor Hotărârii de Guvern nr. 1269/22.12.2021 privind aprobarea Strategiei Naționale Anticorupție 2021-2025.

În baza indicatorilor de estimare a probabilității de materializare a riscurilor de corupție, a indicatorilor de estimare a impactului în situația materializării riscurilor de corupție și a registrului riscurilor de corupție și a raportului anual de evaluare a incidentelor de integritate, mă voi asigura că Grupul de lucru pentru implementarea metodologiei monitorizează și revizuieste periodic riscurile de corupție, stabilește măsurile de intervenție și drept consecință actualizează planul de integritate.

În încheiere doresc să mai precizez următoarele:

Prin activitățile sale culturale și educaționale Filarmonica „George Enescu” susține, promovează, pregătește și garantează un segment important din prezentul și viitorul cultural al României.

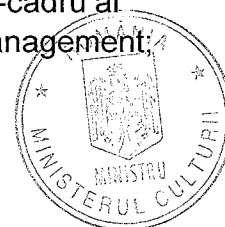
Bibliografie

ZECHERU, Vasile, NASTASE, Marian - *Standarde de management*, Editura Tribuna Economică, București, 2016

VERBONCU, Ion - *Știm să conducem?*, Editura Economică, București, 2005

Legislație

- Ordonanța Guvernului nr. 21/2007 privind instituțiile și companiile de spectacole sau concerte, precum și desfășurarea activității de impresariat artistic, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 90/2010 privind organizarea și funcționarea Ministerului Culturii și Identității Naționale, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul ministrului culturii și identității naționale nr. 2799/20015 pentru aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și desfășurare a concursului de proiecte de management, a Regulamentului-cadru de organizare și desfășurare a evaluării managementului, a modelului-cadru al caietului de obiective, a modelului-cadru al raportului de activitate, precum și a modelului-cadru al contractului de management;
- Legea nr. 98 din 19 mai 2016 privind achizițiile publice;



- Legea nr. 53/2003 – Codul Muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea 153/1017 *privind* salarizarea personalului plătit din fonduri publice;
- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2015 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice în anul 2016, prorogarea unor termene, precum și unele măsuri fiscal-bugetare, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 263/2010 privind sistemul unitar de pensii publice, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța Guvernului nr. 51/1998 privind îmbunătățirea sistemului de finanțare a programelor, proiectelor și acțiunilor culturale, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare;
- O.S.G.G. nr. 600/2018 pentru aprobarea Codului controlului intern managerial, al entităților publice, cu modificările și completările ulterioare.

