

PROIECT DE MANAGEMENT PENTRU PERIOADA SEPT 2022 – SEPT 2027

Conf. univ. dr. CARMEN CROITORU



**INSTITUTUL NAȚIONAL
PENTRU CERCETARE ȘI FORMARE CULTURALĂ**

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

Notă:

Pentru respectarea indicațiilor privind limita numărului de pagini, prezentul Proiect de management nu va relua informațiile și/sau detaliile istoricului instituției care se regăsesc în Caietul de Obiective sau în Raportul final al managerului.

Pe parcursul proiectului se vor utiliza următoarele abrevieri:

Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală = INCFC sau Institutul

Ministerul Culturii = MC

Institutul Național de Statistică = INS

Proiectul Strategia Sectorială în Domeniul Culturii pentru perioada 2023-2030 - Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capacitate Administrativă (POCA) = SSDC

Direcții Județene pentru Cultură și Patrimoniu = DJCP

CUPRINS

A) Analiza socioculturală a mediului în care își desfășoară activitatea instituția și propuneri privind evoluția acesteia în sistemul instituțional existent:	5
A.1. instituții, organizații, grupuri informale (analiza factorilor interesați) care se adresează aceleiași comunități;	6
A.2. analiza SWOT (analiza mediului intern și extern, puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări);	9
A.3. analiza imaginii existente a instituției și propuneri pentru îmbunătățirea acesteia;	11
A.4. propuneri pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari (studii de consum, cercetări, alte surse de informare);	12
A.5. grupurile-țintă ale activităților instituției pe termen scurt / mediu;	13
A.5.1. Grupul țintă al activității de cercetare	13
A.5.2. Grupul țintă al activității de formare	14
A.6. profilul beneficiarului actual;	14
B) Analiza activității instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia:	16
B.1. analiza programelor și a proiectelor instituției;	16
B.2. Concluzii:	20
B.2.1. reformularea mesajului, după caz;	21
B.2.2. descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii.	21
C) Analiza organizării instituției și propuneri de restructurare și / sau de reorganizare, după caz:	22
C.1. analiza reglementărilor interne ale instituției și a actelor normative incidente;	22
C.2. propuneri privind modificarea reglementărilor Interne;	22
C.3. analiza capacității instituționale din punctul de vedere al resursei umane proprii și / sau externalizate;	23
C.4. analiza capacității instituționale din punct de vedere al spațiilor și patrimoniului instituției, propuneri de îmbunătățire;	24
C.5. viziunea proprie asupra utilizării instituției delegării, ca modalitate legală de asigurare a continuității procesului managerial.	26
D) Analiza situației economico-financiare a instituției:	27
Analiza financiară, pe baza datelor cuprinse în caietul de obiective:	
D.1. analiza datelor de buget din caietul de obiective, după caz, completate cu informații solicitate / obținute de la instituție:	27
D.1.1. bugetul de venituri (subvenții/alocații, surse atrase/venituri proprii);	28
D.1.2. bugetul de cheltuieli (personal; bunuri și servicii din care: cheltuieli de întreținere, colaboratori; cheltuieli de capital);	29
D.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:	32
D.3. soluții și propuneri privind gradul de acoperire din surse atrase / venituri proprii a cheltuielilor instituției:	33
D.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;.....	33
D.3.2. analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției;.....	34
D.3.3 analiza veniturilor realizate din prestări de servicii culturale în cadrul parteneriatelor cu alte autorități publice locale;.....	34
D.4. soluții și propuneri privind gradul de creștere a surselor atrase/veniturilor proprii în totalul veniturilor:.....	35
D.4.1. analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor;	35
D.4.2. analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total;.....	35
D.4.3. analiza gradului de acoperire a cheltuielilor cu salariile din subvenție / alocație;	35
D.4.4. ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele individuale de muncă (drepturi de autor, drepturi conexe, contracte și convenții civile);	35
D.4.5. cheltuieli pe beneficiar, din care:	35
E) Strategia, programele și planul de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice a instituției, conform sarcinilor formulate de autoritate:	36
Propuneri, pentru întreaga perioadă de management	36
E.1. viziune;.....	36
E.2. misiune;.....	37
E.3. obiective (generale și specifice);.....	37
E.4. strategia culturală, pentru întreaga perioadă de management;	40
E.5. strategia și planul de marketing;	40
E.6. programe propuse pentru întreaga perioadă de management;	43
E.7. proiectele din cadrul programelor;	43
E.8. alte evenimente, activități specifice instituției, planificate pentru perioada de management.	49
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	50
F.1. Proiectul de buget de venituri și cheltuieli pe perioada managementului:.....	50
F.2. Numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului:	50
F.3. Programul minimal estimat pentru perioada de management aprobată	51
Precizări legate de secțiunea din Caietul de Obiective – SARCINI PENTRU MANAGEMENT	54
ANEXE.....	65
Anexa 1. Categorii de acte normative	65
Anexa 2. Bunuri imobile	69

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

Parcursul INCFC a pornit de la clarificarea propriei poziții instituționale și s-a extins treptat la nivel național și internațional, rămânând permanent coerent cu misiunea, statutul și obiectivele asumate. După opt ani de bună funcționare, Institutul are mai multe oportunități de dezvoltare, oportunități care vor putea fi valorificate și în funcție de evoluția economică, socială a domeniului și a mediului organizațional, dar și sub condiția unui sprijin activ din partea MC – mai ales în raport cu transferul terenurilor și clădirilor aflate în proprietatea statului și transferate în administrarea INCFC fără acordul instituției.

De la o instituție minoră și cu un nivel scăzut de vizibilitate, INCFC a reușit să se afirme ca reper pe segmente ignorate până acum de autorități sau de profesioniștii culturii. Instituirea obiceiului de a pune la baza oricărei decizii privind cadrul de reglementare sau actul de cultură, un minim demers de cercetare documentară și statistică, a reprezentat un efort constant și susținut din partea managerului și a echipei. **Competența și expertiza** sunt cele două borne în jurul cărora s-au construit toate programele de cercetare și formare dezvoltate, chiar dacă resursele au rămas mult în urma rezultatelor obținute.

Un nou mandat va putea stabili valorile organizaționale și competențele dobândite și va putea extinde la nivel național aplicarea bunelor practici experimentate.

Cea mai importantă direcție de dezvoltare a acestui tip de organizație, validată deja prin Proiectul cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capacitate Administrativă (POCA) - **Viziune Strategică și Coerentă pentru Sectorul Cultural**, cod MySMIS129541 / cod SIPOCA 709 - se va consolida pe sublinierea rolului la nivel național în materie de cercetare și formare, întrucât intenționăm să îmbunătățim și să extindem colectarea și analiza datelor cu privire la teme și arii de interes, atât din mediul public, cât și din cel privat. De asemenea, intenționăm să îmbunătățim și metodologiile de colectare a datelor, astfel încât să obținem descrieri mai clare privind necesarul de specializare culturală pentru profesioniștii din domeniu.

Deoarece pe parcursul anilor 2020-2022 analizele ex-ante, efectuate în vederea elaborării SSDC, au dezvăluit și mari lacune de cunoaștere și înțelegere a domeniului și structurii sistemului cultural, atât la nivelul autorităților decidente, cât și la nivelul operatorilor culturali din mediul public și privat, considerăm că este o datorie esențială să facem orice efort pentru corectarea acestor lacune prin cursuri de formare continuă, prin prelegeri, sesiuni de informare sau dezbateri menite să explice caracterul transversal al culturii și capacitatea acesteia de a deveni factor de dezvoltare socială și comunitară. Pentru a demonstra o dată în plus caracterul practic și utilitatea demersurilor de cercetare realizate, ne propunem să demarăm un vast program de asistență la nivelul autorităților locale pentru implementarea SSDC ca instrument de dezvoltare locală. Acest program va reprezenta cea mai importantă resursă informațională pentru MC în asumarea rolului de minister de resort pentru toate regiunile, nu numai pentru instituțiile emblematic aflate în subordonare directă. Programul va deschide și un important canal de comunicare cu toți decidenții locali, contribuind astfel la formularea deciziilor echilibrate și la profesionalizarea managementului resurselor culturale neexploatate.

Pentru realizarea acestui obiectiv major, care capătă un caracter operațional, se vor putea activa și dezvolta unitățile deconcentrate ale MC care vor avea astfel ocazia de a se revitaliza în raport cu rolul lor extrem de important de sprijinire a actului de cultură în teritoriu.

Măsurile se vor putea implementa gradual, în ritmul și pe coordonatele trasate în Obiectivele specifice ale SSDC de către MC, cu implicarea directă a INCFC, care va putea organiza formarea unor coordonatori specializați. Practic, această minimă intervenție care ține de autoritatea centrală va putea reface conexiuni cu teritoriul care au fost scurtcircuitate nejustificat prin abandonarea sarcinilor privind activitatea culturală, deși niciunul dintre actele normative din istoricul acestor direcții nu prevede sarcini exclusiv pe Patrimoniu – nici H.G. 286/2001 pentru modificarea și completarea HG 28/2001 privind organizarea și funcționarea Ministerului Culturii și Cultelor, nici H.G. 90/2010 nu elimină termenul „cultură” din denumirea acestor deconcentrate.

Legătura cu întreg sistemul instituțional și privat din domeniu se va ordona, mai ales, după aprobarea SSDC care va clarifica locul și rolul fiecărei organizații sau instituții în perimetrul SCC și va putea elimina confuziile de identitate de la nivelul instituțiilor publice.

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

Deși, în Caietul de obiective înaintat, se fac referințe directe și amănunțite la Municipiul București ca loc de reședință a INCFC, totuși ne facem datoria să semnalăm că misiunea, obiectivele și activitățile Institutului sunt rareori cantonate în perimetrul capitalei, întrucât atât rezultatele cercetărilor, cât și cursurile de formare sunt mai degrabă folosite și reprezentative la nivelul întregii țări.

Reiterăm aici faptul că relațiile noastre se operaționalizează pe mai multe nivele de *stakeholderi* care merg de la instituții și autorități centrale până la autorități din zonele rurale sau profesioniști individuali din toate categoriile SCC. Mai mult decât atât, prin afilierile internaționale dobândite - în colaborare cu serviciile de specialitate ale MC - INCFC suplinește deseori lipsa unor raportări internaționale pe diverse segmente pentru domeniu.

În configurația actuală, nu există instituții publice cu responsabilități legale identice sau similare cu ale INCFC, organizații sau grupuri cu profil asemănător care să se adreseze cu același tip de ofertă instituțiilor și autorităților din domeniul culturii. Acest statut deosebit este rezultatul unei poziționări trasate de managerul Institutului încă din primul mandat, poziționare care s-a consolidat pe parcursul celor opt ani de funcționare neîntreruptă. Cel mai apropiat ca profil de activitate și arie de acțiune este INP – Institutul Național al Patrimoniului (cu atribuții de cercetare și atestare strict în domeniul patrimoniului). Relația cu această instituție este foarte bună și poate fi dezvoltată suplimentar, prin corelarea datelor privind patrimoniul și prin articularea unor proiecte de marketing menite să facă mai vizibile obiectivele de patrimoniu aflate în evidența INP.

La nivel național, sistemul CDI cuprinde mai multe institute de cercetare de dimensiuni mari, preponderent axate pe cercetare în scopul inovării, cu aplicații directe în diverse domenii economice și cu procese care urmăresc în principal dezvoltarea tehnologică – așa cum reiese și din clasificările menționate în O.G. 57/2002 privind cercetarea științifică și dezvoltarea tehnologică cu modificările și completările ulterioare. O mare parte a acestor institute au expertiză tehnică și doar câteva pot deveni parteneri direct interesați pentru domeniul de activitate culturală (de exemplu: INS, Institutul Național de Cercetare Științifică în Domeniul Muncii, Institutul de Cercetare a Calității Vieții ș.a.), dar aria de interes și expertiză comună este restrânsă la domeniul culturii.

INCFC va dezvolta și valorifica relația solidă de parteneriat pe care o are cu INS prin schimbul de bune practici, îmbunătățirea metodologiilor de cercetare, dezvoltarea de noi metodologii de cercetare în cultură și promovarea reciprocă la nivel național și internațional.

INCFC va continua colaborarea cu Ministerul Finanțelor și cu alte Ministere și instituții ale administrației centrale pentru obținerea prin procese de interoperabilitate a datelor statistice referitoare la SCC și valorificarea acestora în studii, cercetări și aplicații de vizualizare de date. De asemenea, INCFC va sprijini implementarea strategiilor sectoriale care sunt implementate de alte Ministere, conform expertizei pe care o deține.

INCFC va continua și va dezvolta colaborarea cu Ministerul Educației și cu mediul academic (preponderent cel vocațional) pentru implementarea strategiilor în domeniul culturii și educației, precum și pentru programe sau proiecte comune celor două domenii. Bibliotecile central universitare și bibliotecile facultăților de profil uman, economic și artistic vor beneficia în continuare de diseminarea gratuită a publicațiilor INCFC, în vederea facilitării accesului la rezultatele studiilor și cercetărilor finalizate.

Vom continua extinderea parteneriatelor cu institute și centre de cercetare din țară și din străinătate în baza rețelelor profesionale în care suntem membri activi și a acordurilor de parteneriat ce vor fi încheiate în perioada următoare.

La nivelul activității de formare, vor fi valorificate și continuate parteneriatele cu cele mai importante instituții publice de cultură din București și din țară (muzee, biblioteci, teatre), care prin activitatea pe care o desfășoară sunt modele de bună practică la nivel național și devin exemple necesare în formarea profesională continuă din domeniul culturii.

Mediul privat al SCC va beneficia în continuare de rezultatele analizelor și cercetărilor de actualitate privind dinamica SCC și dimensiunea antreprenorială a SCC, precum și despre nivelul și specificul consumului cultural din România.

Societatea civilă va beneficia în continuare de o actualizare a informațiilor referitoare la dimensiunea și dinamica sectoarelor și a principalelor nevoi și soluții pentru dezvoltare în perioada următoare. Persoanele fizice pot fi considerate *stakeholderi*, în măsura în care decid că sunt interesate de oferta educațională specializată sau de atestare, conform legii (Traducători și Impresari).

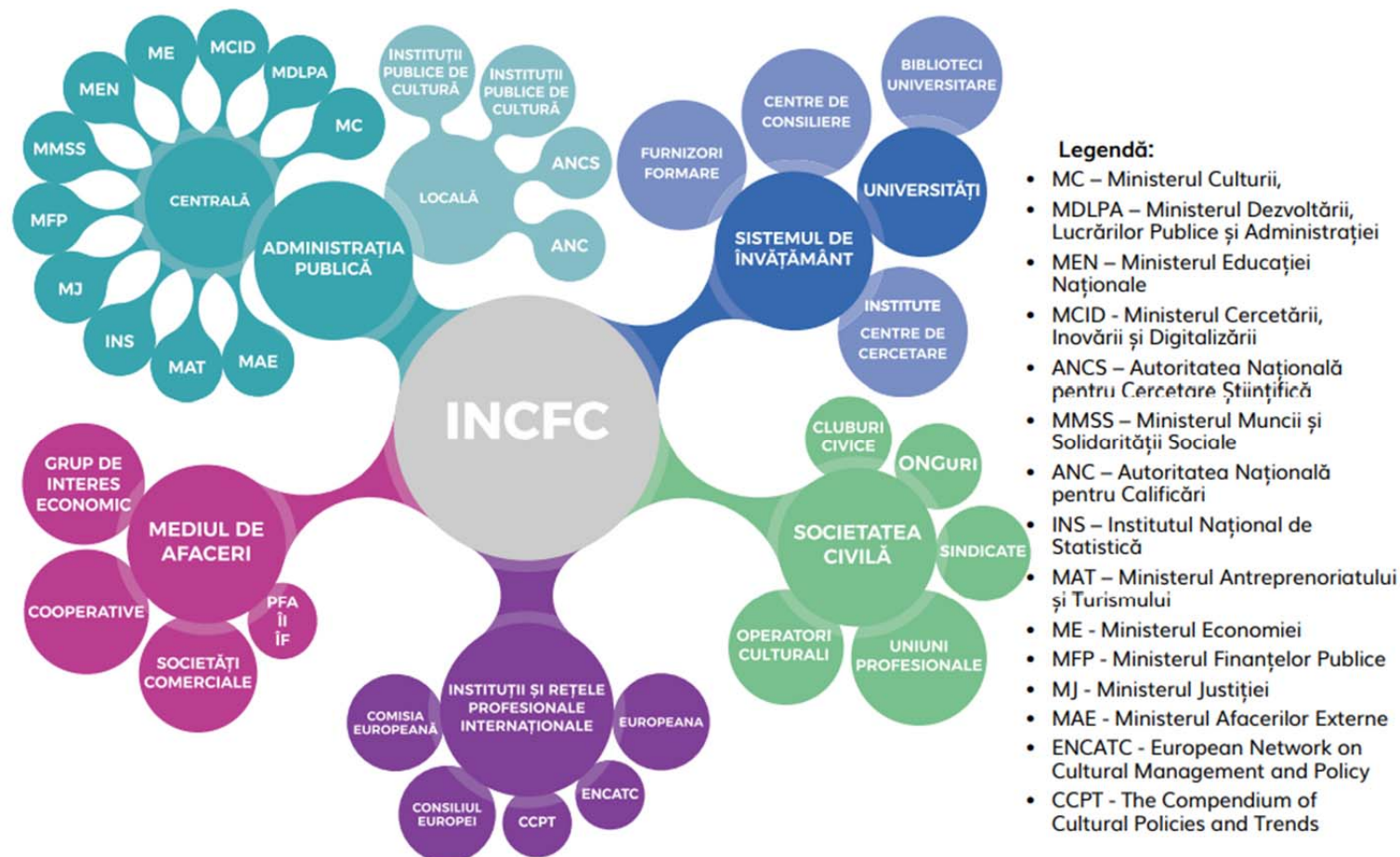
O schemă creată pentru ilustrarea categoriilor de factori de interes pentru INCFC este cea de mai jos care cuprinde două nivele de interacțiune:



La nivel macro, INCFC are ca *target* principal întregul sistem al autorităților centrale sau locale, care au în subordonare instituții publice de cultură, întreaga rețea a instituțiilor publice de cultură la nivel național, la care se adaugă organizații private de producție culturală și instituții de învățământ vocațional sau centre universitare.

În plus, caracterul transversal al culturii ca domeniu și dezvoltările recente privind contribuția acestuia ca element esențial al dezvoltării sociale, individuale și colective, coroborat cu expertiza INCFC în domeniul cercetării specializate, face ca întreg sistemul administrativ public (central și local), să influențeze și să fie influențat de activitățile INCFC.

Schema următoare prezintă detaliat tipurile de entități cu care INCFC intră în contact prin activitățile sale. O mare parte dintre acestea sunt în unele cazuri parteneri sau colaboratori, iar în altele chiar beneficiarii INCFC, așa cum se va vedea în continuare.



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

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
- capacitatea de a pune la dispoziție un volum mare de date și statistici, cu focus pe SCC, colectate pe structura unor metodologii utilizate și validate la nivel internațional - statutul special de instituție publică specializată în Cercetare și Formare Culturală la nivel național - profilul unic al INCFC în peisajul cultural din România;	- instituție subdimensionată pentru sarcinile apărute în ultimii 8 ani de activitate - evoluție organizatorică paradoxală (a crescut capacitatea organizațională, dar resursele au rămas la nivelul anului 2016) - fluctuație majoră de personal din pricina nivelului salarizării posturilor INCFC (cel mai mic din sistem)

poziționare bună pe piața culturală (vezi Analiza <i>stakeholders</i>) - portofoliul de studii / analize / baze de date construite în anii anteriori, multe dintre ele unice la nivel național - o echipă antrenată în munca pe proiecte - experiența în proiecte europene dobândită, în special, pe parcursul Proiectului POCA (SSDC) - expertiza unică în formare culturală și nivelul cursurilor - parteneriate cu instituții reprezentative la nivel național și internațional care contribuie la expertiza activităților INCFC - apartenența la rețele profesionale internaționale relevante - dezvoltarea unei platforme de vizualizare interactivă a datelor statistice	- vulnerabilități generate de balastul unor imobile aflate în administrare (imposibilitatea accesării unor fonduri din pricina litigiilor) - lipsa sălilor de curs proprii - lipsa unor entități instituționale care să monitorizeze și să colecteze date culturale la nivel județean (DJC -uri fără atribuții esențiale)
OPORTUNITĂȚI - contextul național și european în care se pune accent pe date și cercetare statistică și fundamentală va crește vizibilitatea INCFC - sprijinul MC în demersul de actualizare a strategiilor culturale - suportul acordat la nivel strategic de organisme europene internaționale - solicitări din partea organizațiilor publice și private de furnizare de studii și cercetări adaptate - nevoia de formare profesională în continuă creștere, în special în domeniile patrimoniului cultural și managementului cultural	AMENINȚĂRI - legislație depășită și dificultatea promovării modificărilor necesare - păstrarea clădirilor și terenurilor în administrare a căror gestionare va antrena costuri suplimentare nejustificate - modificări legislative nefundamentate pe cercetare specializată și / sau modificări legislative colaterale generate de autorități și instituții fără consultarea MC și INCFC - lipsa comunicării / cooperării între MC și autoritățile locale care afectează posibilitatea de intervenție și asistență pentru decidenții acestor entități - tendințele de standardizare în clasificarea entităților culturale și a pierderii specificului cultural - tendințele de standardizare în formarea profesională continuă care vor elimina competențele culturale din pregătirea de specialitate

Corelarea încrucișată a unor elemente din analiza SWOT contribuie la elaborarea unor strategii, pe termen lung sau scurt, de prevenție a multiplicării punctelor slabe cauzate de amenințări externe (strategii W – T) sau de fructificare suplimentară a unor oportunități ca puncte tari (strategii O – S).

În contextul noului proiect de management, activitatea INCFC se va concentra pe următoarele direcții de acțiune de dezvoltare managerială în raport cu analiza SWOT:

- Dezvoltarea unui program de asistență pentru implementarea SSDC, precum și programe de formare profesională corelative;
- Consolidarea poziției INCFC ca sursă principală de studii și cercetări în domeniul culturii;
- Continuarea proceselor de inovare digitală în vederea colectării, documentării și structurării datelor;
- Dezvoltarea de aplicații de vizualizare de date și a proceselor de interoperabilitate;
- Continuarea modernizării programelor de formare profesională;
- Continuarea diseminării și a promovării, în spațiul public, a rezultatelor din cadrul studiilor și cercetărilor INCFC, prin intermediul campaniilor online (*social media*, *website*, platforma *Culturadata Interactiv*);
- Identificarea meseriilor emergente din domeniul cultural și dezvoltarea unor cursuri dedicate acestora, în acord cu cerințele pieței muncii;
- Perfecționarea competențelor digitale ale angajaților;
- Continuarea demersurilor pentru scoaterea din administrarea INCFC a terenurilor și clădirilor din afara Bucureștiului;
- Responsabilizarea personalului prin coordonare de proiecte;
- Promovarea susținută a activității INCFC la nivel internațional;
- Extinderea parteneriatelor internaționale, inclusiv prin implicarea INCFC în proiecte europene.

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

Imaginea oricărei organizații reprezintă o arie din sfera Marketing (mesaj / comunicare și promovare publică, PR) și este legată direct de strategia managerială asumată, deoarece „ imaginea ” este o noțiune complexă care oferă sintetic informații despre misiunea, obiectivele, valorile organizației și direcțiile de acțiune, dar și despre modul în care ea dorește să fie percepută.

Prin profilul și activitatea unice la nivel național, INCFC și-a consolidat identitatea de *brand* în mod progresiv. Manualul de identitate vizuală a fost păstrat nealterat încă din 2014-2015, pentru a fixa o identitate vizuală distinctă în spațiul public și au fost declinate variante pentru fiecare tip de publicație, manifestare științifică sau eveniment public. Cu toate acestea, concentrat vizibil pe conținuturi științifice sau educaționale, INCFC are rezultate mai puțin notabile în materie de imagine proprie, decât în materie de răspândire de *know-how* specific. La o revizitare a imaginilor emblematice utilizate, consider că se poate aborda o minimă standardizare a anumitor secțiuni care să se identifice printr-un element vizual. Rămâne de văzut, însă, câte categorii de astfel de codificări vizuale vom putea aborda, deoarece stabilirea unei imagini este o muncă de echipă în care sunt cooptați, de obicei, și specialiști externi.

O componentă esențială a imaginii INCFC este prezența instituției în mediul online provenită din preocuparea constantă de a găsi cele mai bune și eficiente modalități de diseminare a informațiilor către beneficiari și publicul larg. Gradual, INCFC a intensificat și a eficientizat activitățile aferente strategiei de marketing și comunicare cu scopul de a se diferenția și a răspunde nevoilor beneficiarilor. Principalele acțiuni în acest sens, care și-au dovedit eficiența prin creșterea permanentă a numărului de utilizatori, au fost:

- actualizarea *website*-ului oficial www.culturadata.ro și dezvoltarea unor noi funcționalități care să permită accesarea rapidă a informației, precum și digitalizarea proceselor de înscriere la cursuri sau examene;
- lansarea *Culturadata Interactiv* (platformă de vizualizare interactivă a datelor), *Colectare Culturadata* (platformă de colectare directă a datelor pentru studiile și cercetările INCFC) și *Registrul Artelor Spectacolului* (platformă dedicată accesării și înscrierii online în RAS);

- intensificarea comunicării prin intermediul *social media* pentru încurajarea accesării platformelor online proprii;
- dezvoltarea conținutului foto-video, astfel încât acesta să reflecte dinamica specifică mediului online, precum și caracterul deschis și actual al INCFC.

O revizuire și actualizare a *website*-ului INCFC (foarte bogat în conținut, în ultimii ani) va trebui să țină cont de nevoia de a pune informațiile cele mai solicitate la mai puține *click*-uri distanță sau de o eventuală reorganizare a materialelor pe care le punem la dispoziție în formate electronice.

Un alt element important al imaginii publice INCFC este reprezentat de recurența evenimentelor de tip conferințe, dezbateri, comunicări științifice sau lansări ale publicațiilor. Pe parcursul anilor, INCFC s-a poziționat ca reper în materie de conținut și calitate a discursurilor în cadrul evenimentelor organizate. Invitații conferințelor și dezbaterilor sunt profesioniști cu renume internațional, reprezentanți ai partenerilor strategici, ai instituțiilor publice de cultură și mediului academic care devin purtători ai mesajelor promovate de INCFC în materie de strategie, cooperare și management cultural și care validează importanța rezultatelor INCFC. Câteva exemple relevante sunt: *Conferința Națională a Managerilor Culturali*, lansările *Barometrului de Consum Cultural*, lansarea *Atlasului Culturii*, demersurile recente dedicate tinerei generații de profesioniști: *Școala de Vară Culturadata* și *Simpozionul Culturadata*, precum și evenimentele internaționale *Congresul ENCATC 2018*, *Conferința Internațională de Politici Culturale COMPENDIUM 2022*. Prezența INCFC în proiecte europene, conferințe internaționale sau întâlniri oficiale ale organismelor europene aduce un important aport în imaginea profesională instituțională dobândită (proiectele UNESCO, conferințele și seminariile UE sau ale CDCPP-CE). În continuare, INCFC se va axa pe creșterea vizibilității și profesionalizarea domeniului managementului cultural în rândul tinerilor, iar diversificarea invitațiilor la evenimente, prin implicarea tuturor SCC-urilor, va reprezenta o prioritate.

În perioada următoare, una dintre direcțiile principale va fi aceea de a îmbunătăți imaginea internațională, deziderat care se poate concretiza în două modalități:

- creșterea numărului de articole științifice trimise spre publicare în străinătate (mai ales la publicațiile acreditate academic);
- traducerea integrală sau a rezumatelor studiilor și cercetărilor realizate.

Pentru o mai bună vizibilitate internațională în formarea profesională vom demara câteva programe care vor fi susținute de lectori străini cu experiență pe subiectele abordate de cursurile acreditate sau cele inițiate de INCFC.

O altă modalitate de îmbunătățire a imaginii INCFC va fi cea de valorificare a calității de asociere a expertizei INCFC, prin acordarea de titluri onorifice de cercetător-asociat, diplome de excelență pentru activitate de management sau cercetare în domeniul culturii.

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

Așa cum reiese din analizele de mai sus, categoriile de beneficiari direcți sunt, în general, profesioniștii din domeniul culturii, precum și instituțiile publice și private și autoritățile centrale și locale. În linie cu activitățile derulate anterior pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari, în următoarea perioadă ne propunem:

- realizarea unor studii de satisfacție / *feedback* privind cursurile, conferințele sau evenimentele organizate de INCFC;

- utilizarea rapoartelor oferite de *Google Analytics*, *MailChimp* și cele ale rețelelor de socializare pentru determinarea profilului general al beneficiarilor și a canalelor preferate / optime de comunicare publică;
- utilizarea rapoartelor oferite de *Google Analytics* pentru determinarea profilului beneficiarilor care accesează studiile și cercetările INCFC prin intermediul platformelor online;
- realizarea de analize prin prelucrarea bazei de date aferentă cursanților INCFC, în scopul cunoașterii repartii acestora pe județe și regiuni de dezvoltare, pentru eficientizarea promovării cursurilor;
- realizarea unui nou studiu privind nevoile de formare profesională în domeniul culturii, cu includerea sectoarelor private de producție culturală;
- organizarea unor grupuri de lucru (inclusiv focus-grupuri pentru analize calitative privind profilul beneficiarilor INCFC, cât și a non-beneficiarilor).

Considerăm că deschiderea unui program de asistență pentru județe și deschiderea unui dialog constructiv cu reprezentanții consiliilor locale ne vor permite răspunsuri mai aplicate pentru toate categoriile de probleme care implică politicile și strategiile culturale locale, precum și organizarea unor cursuri dedicate problemelor lor specifice.

Acest tip de abordare teritorială ne va oferi ocazia verificării și / sau colectării de date statistice de la cele mai apropiate și credibile surse care să permită MC recâștigarea rolului de minister de specialitate.

Pentru că o mare parte a categoriilor de beneficiari ne este cunoscută încă din primii ani de funcționare, ne propunem, mai ales, să punem la dispoziția acestora, dincolo de studiile și cercetările în sistem gratuit, la nivel național, și ghiduri de bune practici sau cursuri care oferă un nivel ridicat de expertiză.

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

Grupurile țintă ale activităților instituției pe termen scurt / mediu rezultă din inventarierea tipurilor de livrabile / produse generate de institut:

A.5.1. Grupul țintă al activității de cercetare

- MC (autoritatea centrală căreia INCFC i se subordonează și pentru care programele și obiectivele INCFC sunt esențiale), la care se adaugă:
 - o Instituții publice de cultură subordonate, de nivel național (biblioteci naționale, muzee și colecții publice, instituții de spectacole și concerte de nivel național);
- Autorități publice locale (consilii județene, municipii, orașe și comune);
- Instituții publice de cultură subordonate autorităților publice locale (biblioteci publice, muzee și colecții publice, instituțiile de spectacole și concerte, așezăminte culturale, cinematografe publice);
- Mediul academic – învățământul vocațional dar și centrele de cercetare universitare și bibliotecile universitare;
- Autoritățile și entitățile implicate în reglementarea muncii și a formării profesionale;

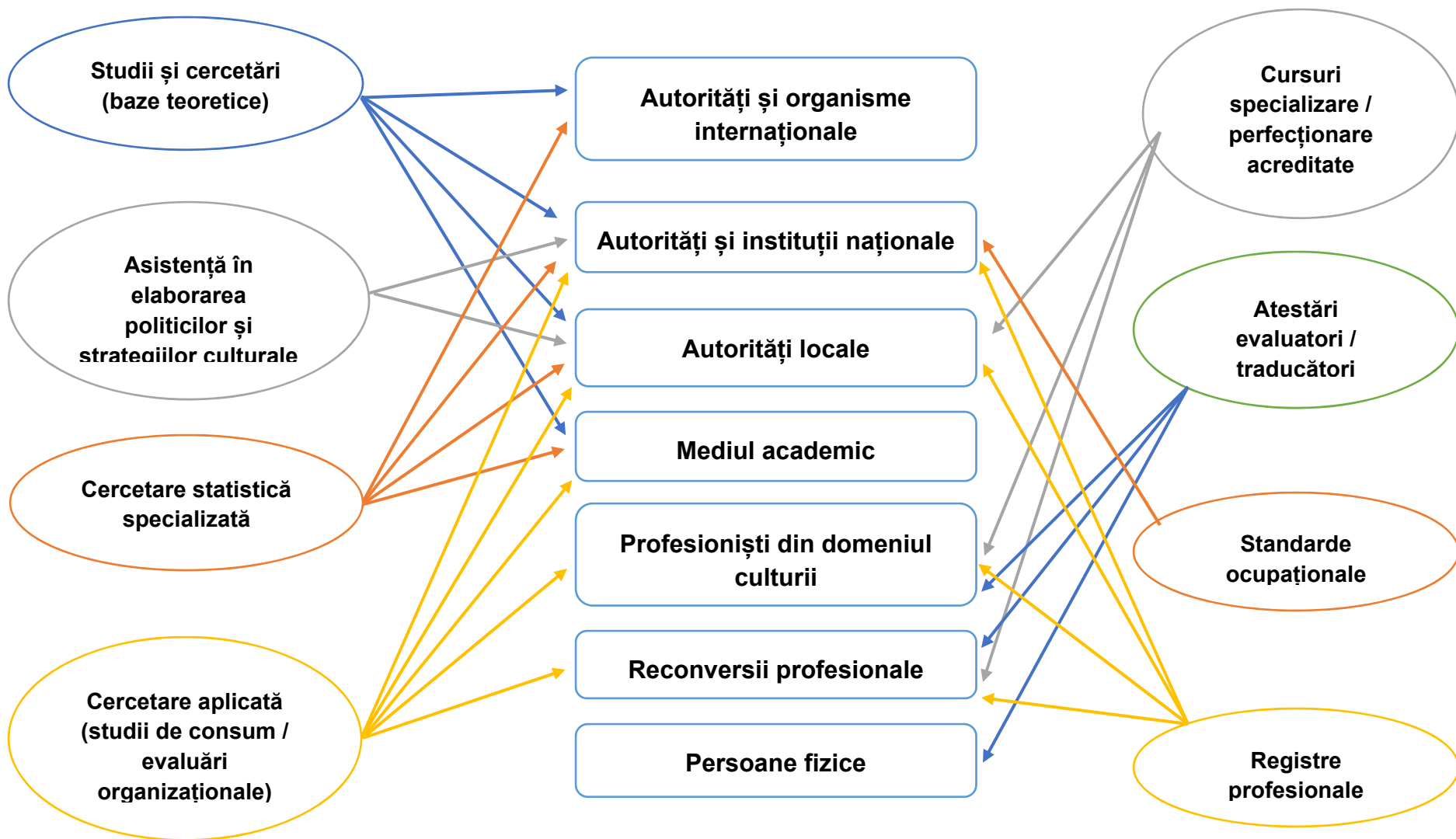
- o Organizații neguvernamentale culturale;
- o Uniuni profesionale de creatori;
- o Sindicate profesionale.
- Profesioniști din diversele ramuri de activitate și producție culturală ale SCC.

A.5.2. . Grupul țintă al activității de formare

- Personalul de specialitate angajat în tipurile de instituții enumerate mai sus, care au nevoie de cursuri de specializare / calificare / recalificare;
- Studenți, masteranzi, doctoranzi în domeniul culturii și domenii conexe în căutarea unor cursuri de perfecționare;
- Specialiști din SCC, angajați sau colaboratori ai organizațiilor neguvernamentale, societăților comerciale;
- Persoane care doresc să se re-profesionalizeze.

A.6. *profilul beneficiarului actual;*

Din modul în care au fost solicitate sau accesate studiile și cursurile INCFC, se conturează o recurență a anumitor solicitări pe categorii de beneficiari, conform schemei de mai jos:



Beneficiarii activităților de cercetare (studii / sondaje / statistici / conferințe / prelegeri / prezentări / platforme și aplicații interactive / publicații tipărite și online) sunt toate instituțiile publice și entități private de cultură, indiferent de tipul de activitate specifică în care sunt încadrate, conform legilor speciale; personalul din mediul universitar și academic de profil, dar și o parte a publicului interesat de date și / sau situații statistice relevante. În anul 2020, au fost înregistrate 16.320 de accesări și descărcări ale publicațiilor INCFC prin intermediul [website-ului oficial www.culturadata.ro](http://www.culturadata.ro), în 2021 – 20.783, iar până la jumătatea anului 2022, se înregistraseră 10.985. De asemenea, în 2021, 1900 de volume din publicațiile INCFC au fost diseminate, în format tipărit, către 170 de instituții, iar, în 2022, au fost diseminate 1790 de volume către 560 de instituții.

Programele de formare profesională se adresează tuturor celor care aleg o carieră în domeniul culturii și a căror activitate necesită perfecționare, specializare sau atestare, dar, mai ales, acelor care au deja o carieră în cultură și caută să-și îmbunătățească abilitățile și competențele. Printre beneficiarii activității de formare a Institutului se numără: personalul instituțiilor publice de cultură, personalul din mediul universitar și academic de profil, dar și persoane interesate de tematicile cursurilor incluse în oferta Institutului, care trece printr-un proces de adaptare permanentă la nevoile și cerințele potențialilor beneficiari din cadrul sectorului cultural. În perioada 2017-2022, INCFC a organizat 105 programe de formare profesională care au înregistrat un număr total de 1.683 participanți, 1.011 fiind absolvenți ai programelor de specializare pentru care au optat. Majoritatea cursanților optează pentru programe de formare în domeniul managementului cultural sau patrimoniului cultural.

B) Analiza activității instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia:

B.1. analiza programelor și a proiectelor instituției;

ACTIVITATEA DE CERCETARE

Din perspectiva activității de cercetare, INCFC a realizat studii și cercetări relevante și extrem de necesare, adaptate la dinamica SCC, dar și studii solicitate de organizațiile culturale publice și private. Diversificând și temele de cercetare, Institutul a dezvoltat metodologii inovative și a creat și îmbunătățit baze de date, indicatori și variabile noi pe toate SCC-urile, care sunt actualizate în permanență. În perioada 2017-2022, ritmul de realizare a studiilor și cercetărilor a fost constant, iar accelerarea generată de proiectul POCA „Viziune Strategică și Coerentă pentru Sectorul Cultural” a determinat, în 2021, și atragerea unor resurse externe – specialiști sociologi, manageri, economiști și statisticieni capabili să prelucreze o cantitate suplimentară de date colectate.

Strategia de cercetare a INCFC, în perioada 2017-2022, a inclus trei direcții majore (cu programe și proiecte subsecvente), menite să completeze și să aprofundeze abordarea pe care managementul INCFC a impus-o anterior în cercetarea culturală:

- 1. Statistica și Cartografierea Culturii** - a avut ca obiective dezvoltarea metodologiei statistice, dezvoltarea procesului de colectare și vizualizare a datelor statistice și promovarea unei abordări teritoriale, de tip cartografic, a statisticilor culturale. Principalele proiecte desfășurate au fost:

- Diversificarea instrumentelor de colectare a datelor statistice, la nivel național, prin dezvoltarea platformei de colectare de date online (*ColectareCulturadata.ro*), prin identificarea de noi surse și prin implementarea unor procese de colectare și structurare de date exhaustive la nivel de unitate administrativ-teritorială;
- Pentru vizualizarea datelor statistice INCFC a dezvoltat platforma de vizualizare interactivă a datelor (*CulturadataInteractiv.ro*) care însumează 15 secțiuni. O parte dintre secțiuni au la bază seturi de date cu caracter cartografic, structurate și documentate conform unor metodologii de vizualizare dezvoltate de specialiștii INCFC. Aceste secțiuni presupun actualizări periodice;
- „Implementarea Metodologiei UNESCO privind Colectarea și Transmiterea Datelor Statistice pentru Domeniul Culturii” realizat în anul 2018 și continuat în anii 2021-2022 prin proiectul „Cultura pentru dezvoltarea Sectoarelor Culturale și Creative”;
- Elaborarea și actualizarea periodică a „Profilului de Țară pentru *Compendium of Cultural Policies & Trends*”, dar și raportarea pe situația generată de pandemia COVID-19 pentru *Compendium of Cultural Policies & Trends*.

2. Cercetare Fundamentală și Aplicată:

- **Programul Diagnoza Sectorului Cultural** - a avut ca obiectiv realizarea unor analize de profunzime pe baza datelor statistice, dar și realizarea de sondaje de opinie și studii tematice.
- **Barometrul de Consum Cultural**, cea mai cunoscută cercetare a INCFC a continuat în perioada 2017-2019, dar a fost întrerupt din cauza pandemiei COVID-19 și a fost înlocuit cu Studiul ***Tendențele consumului cultural în perioada pandemiei*** – edițiile 2021, 2022.
- În perioada 2019-2022, INCFC a inițiat o nouă serie: ***Atlasul Culturii***, demers care include ample procese de colectare, inventariere și structurare a datelor statistice și o abordare metodologică mixtă și interdisciplinară în vederea cartografierii teritoriale a infrastructurii culturale de diferite tipuri.
- Analizele despre ***Vitalitatea Culturală*** au inclus realizarea unor noi ediții ale Studiului ***Vitalitatea Culturală a Orașelor***, a cărei metodologie a fost permanent îmbunătățită, iar, în anul 2022, cercetarea s-a extins la nivelul județelor.
- Tot în cadrul acestei direcții de cercetare, o importanță deosebită au avut-o studiile tematice care au acoperit o varietate largă de teme: ***Studiul Tinerii și Patrimoniul Cultural***, ***Studiul tinerii și creativitatea sau Studiul privind meseriile și nevoile de formare din domeniul culturii***.

3. **Programe Interdisciplinare Cercetare** – INCFC a organizat sau a participat ca partener la organizarea de congrese, conferințe, reuniuni, simpozioane, dezbateri științifice naționale, europene sau internaționale pe teme de interes pentru domeniul său de activitate, descrise amănunțit în *Raportul final al managerului pentru mandatul 2017-2022*.

Publicațiile INCFC

Scopul principal al publicațiilor realizate de INCFC este de a pune în valoare rezultatele cercetărilor realizate de Institut și de a facilita accesul beneficiarilor la aceste studii. Cercetările sunt publicate atât în limba română, cât și traduse în limba engleză / franceză, fiind promovate și prin intermediul *Culturadata Interactiv*¹, platforma de vizualizare interactivă a datelor statistice.

¹ <https://culturadatainteractiv.ro/home/>

Publicațiile INCFC sunt ușor recognoscibile, au formate accesibile și atractive și își păstrează o identitate distinctă pe piața publicațiilor din România. Datorită faptului că sunt materiale cu caracter științific și statistic, ele conțin informații care trebuie să circule la toate nivelurile profesionale. Aceste publicații nu sunt introduse în circuitul comercial, pe de o parte datorită inexistenței unor rețele de difuzare atât de vaste, iar pe de altă parte, pentru că statul susține accesul larg, neintermediat la aceste surse de educare și informație.

În mandatul precedent, INCFC a publicat următoarele periodice și volume: *Barometrul de Consum Cultural 2017 - 2019*, *Cifre de consum cultural acasă la Brâncuși. O percepție asupra ofertei culturale din județul Gorj* (RO și EN), *Tinerii și Patrimoniul Cultural*, *Caietele Culturadata* - volumul 1 / 2018 și volumul 1 / 2020, *Revista Muzeelor – 2018-2021* (RO + EN), *Studiul privind dinamica editurilor și a activităților editoriale din România – 2017*, *Așezămintele culturale din mediul urban – ediția 2017*, *Studiu privind atitudinea tinerilor față de obiectivele de patrimoniu cultural*, *Vitalitatea Culturală a Orașelor din România – ediția 2018* (RO + FR), *Indicatorii UNESCO (CDIS) – Cultură pentru Dezvoltare. România – Raportul analitic și tehnic* (RO + EN), *Dinamica sectoarelor culturale și creative*, *Profesia de intermediar în domeniul artelor – La granița dintre artă și comerț*, *Atlasul culturii în spațiul rural. Ediția 1 - Așezămintele culturale*, *Analiza economică a sectoarelor culturale și creative din România în perioada 2015-2018*, *Tendențe ale consumului cultural în pandemie – edițiile I și II*, *Tinerii și creativitatea*, *Studiu privind nevoile de formare și noile ocupații din domeniul culturii*, *Raportul privind structura competențelor în domeniul patrimoniului cultural*.

	2018	2019	2020	2021
Număr de publicații	16	11	11	11
Număr de volume tipărite (cu ISBN)	5	6	5	2
Număr de volume în format digital (inclusiv secțiuni Culturadata Interactiv)	16	11	11	11

ACTIVITATEA DE FORMARE PROFESIONALĂ

Din perspectiva activității de formare, începând cu 2020, INCFC a adaptat modul de desfășurare a programelor de formare la contextul pandemic și, totodată, a dezvoltat tipul de competențe formate, prin îmbogățirea ofertei de formare cu noi programe accesibile și actuale, preponderent în domeniile managementului cultural și patrimoniului cultural.

Oferta INCFC include 23 de programe de formare profesională (cursuri autorizate, ateliere și evaluări) care se adresează principalelor ocupații recunoscute din domeniul cultural – artele spectacolului, management cultural, biblioteconomie, audiovizual, patrimoniu cultural –, dar și unor specializări și meserii emergente care permit dezvoltarea unor ocupații noi. Cursurile care oferă calificări atestate sunt autorizate de către Comisia de Autorizare a Furnizorilor de Formare Profesională a Municipiului București și recunoscute, la nivel național, de Ministerul Muncii și Justiției Sociale și de Ministerul Educației Naționale.

În perioada 2017-2022, INCFC a organizat următoarele programe de specializare și perfecționare, inclusiv evaluările specifice fiecăruia dintre acestea:

A. Patrimoniu cultural: Conservator opere de artă și monumente istorice; Muzeograf; Curator; Specialist educație muzeală; Gestionar custode sală (autorizate de către Comisia de Autorizare a Furnizorilor de Formare Profesională a Adulților a Municipiului București); Restaurator bunuri culturale; Protejarea patrimoniului cultural național; Managementul colecțiilor muzeale; Conservarea preventivă a bunurilor culturale mobile; Organizarea și reorganizarea depozitelor muzeale;

B. Biblioteconomie: Bibliotecar (autorizat de către Comisia de Autorizare a Furnizorilor de Formare Profesională a Adulților a Municipiului București); Biblioteca digitală;

C. Artele spectacolului: Impresar artistic, Organizator spectacole (autorizate de către Comisia de Autorizare a Furnizorilor de Formare Profesională a Adulților a Municipiului București);

D. Management cultural: Manager cultural; Manager de proiect (autorizat de către Comisia de Autorizare a Furnizorilor de Formare Profesională a Adulților a Municipiului București și INCFC - MC); Staff Manager; Cum scriem proiecte culturale de succes?; Manager al organizației culturale; Marketing muzeal; Școala de vară „Managementul și Marketingul proiectelor culturale”; Marketing cultural - programe în curs de evaluare după care se va propune acreditarea;

E. Interdisciplinare: Referent de specialitate așezământ cultural (autorizat de către Comisia de Autorizare a Furnizorilor de Formare Profesională a Adulților a Municipiului București).

STRATEGIA SECTORIALĂ ÎN DOMENIUL CULTURII

Realizarea Analizei funcționale pentru elaborarea *Strategiei Sectoriale în Domeniul Culturii* a fost ocazia care a pus în lumină nu numai capacitatea instituțională a Institutului, competențele variate pe care le deține, ci și capacitatea de sinteză necesară elaborării unui document de asemenea amploare.

Practic, au fost valorificate toate programele de cercetare derulate în ultimii ani și bazele de date construite. Pe baza acestora, s-a putut crea o schemă de inventariere pentru toate SCC-urile recunoscute de statisticile europene, din perspectiva celor patru categorii de resurse pe care le folosesc instituțiile și organizațiile de producție culturală:

- **resurse materiale** (elemente de infrastructură culturală, echipamente, dotări, tehnologie necesară);
- **resurse umane** (categorii de profesii existente sau necesare – cu listarea COR-urilor și standardelor ocupaționale aferente);
- **resurse informaționale** (politici și strategii adoptate de țările membre, strategii sectoriale tangente, elemente de politică culturală, acte normative care definesc și reglementează aceste activități și practici manageriale, alte documente de referință);
- **resurse financiare** publice sau private și modalitățile de distribuție a cheltuielilor și de atragere de fonduri.

Această schemă de analiză a permis valorificarea aproape integrală a studiilor și cercetărilor, precum și expertiza în formarea competențelor specializate pe diversele arii generale de activitate: Patrimoniu Cultural, Artele spectacolului, Carte și presă, Audiovizual și Multimedia - Cinematografie, Arte vizuale, Arhitectură, Publicitate. Această adecvare ne încurajează să nu renunțăm la eforturile de a identifica statistic zonele abandonate sau neexplorate statistic și factual.

Pentru activitatea de cercetare, ne propunem îmbunătățirea proceselor de colectare a datelor atât din surse interne și externe, cât și din perspectiva domeniilor de interes. Dacă până în prezent, colectarea datelor și informațiilor despre consumul cultural a fost principalul obiectiv de cercetare, în perioada următoare, ne vom concentra atenția pe categorii de resurse precum infrastructura culturală, resursele umane și finanțarea în cultură, fără a ignora firește, consumul cultural. O prima inițiativă metodologică de acest tip a avut deja loc în mandatul anterior și a fost constituit de inițierea seriei *Atlasului Culturii*, demers realizat în perioada 2019-2022, care a inclus ample procese de colectare, inventariere și structurare a datelor statistice și o abordare metodologică mixtă și interdisciplinară, în vederea cartografierii teritoriale a infrastructurii culturale, resurselor umane și a cheltuielilor pentru cultură. De asemenea, vom completa datele și informațiile colectate până în prezent cu altele care se referă la SCC-urile mai puțin studiate până acum. Până în acest moment, colectarea de date și informații referitoare la sectorul public a atins un nivel ridicat, iar, în perioada următoare, ne vom concentra atenția pentru atingerea unui nivel similar de colectare din sectorul privat. Vom folosi expertiza acumulată în parteneriatele la nivel național (INS) și internațional (UNESCO, Departamentul de statistici culturale al Ministerul Culturii și Comunicațiilor - Franța) pentru îmbunătățirea metodologiei de colectare și a analizelor și a raportării rezultatelor cercetării.

Pentru activitatea de formare, activitatea va fi îmbunătățită prin dezvoltarea ofertei în acord cu nevoile beneficiarilor exprimate în chestionarele de feedback, dar și cu cerințele pieței muncii, cu accent pe posibilitatea dezvoltării unor programe de formare online sau hibrid, cooptarea unor lectori specializați, din România sau din străinătate, pe discipline de interes pentru beneficiarii direcți și pentru organizații sau instituții, organizarea unor ateliere pe teme de interes comune profesioniștilor din domeniul culturii, lansarea unor dezbateri privind formarea profesională și meseriile specifice domeniului culturii, publicarea unor studii de specialitate privind nevoile de formare în domeniul culturii, evaluarea oportunității realizării unei platforme de învățare online.

Cele două componente mari de activitate au reușit să se completeze și potențeze reciproc, pentru că fiecare analiză sau cercetare referitoare la resursa umană a fructificat competențele specialiștilor de la formare.

B.2. Concluzii:

Teoria organizațională ne demonstrează destul de des că nicio organizație nu poate face performanță dacă rămâne în limitele propriilor ținte pe termen mediu și lung. Dinamica și ciclurile de viață ale acestor structuri umane au permanent nevoie de provocări pentru a evita monotonia, oboseala sau birocratizarea atunci când procedurile devin mai importante decât viziunea, deoarece organizațiile simt nevoia să-și afirme permanent caracterul constructiv pozitiv pentru mediul profesional în care activează. Întrucât mediul, la rândul lui, este în permanentă mișcare, ar fi foarte puțin probabil ca o organizație culturală, indiferent de natura ei, să poată păstra aceleași rațiuni de existență sau obiective strategice generale. Mediul social, economic și politic de după 2019 a traversat mai multe modificări majore care impun adaptarea. Nicio organizație culturală nu poate ignora acest context și lipsa de inițiativă managerială sau izolarea pot deveni principale cauze ale irelevanței instituționale.

Prin prezentul proiect de management, managerul își propune îmbunătățirea activităților specifice Institutului prin:

- consolidarea competențelor dobândite;
- asumarea unor roluri determinante la nivel național și internațional privind statisticile culturale și cartografierea SCC;

- o reorganizare în primele 3 luni de la obținerea noului mandat (cu modificarea corelativă a HG 1069/2013, a actelor normative interne și a regulamentelor privind regimul cursurilor, atestatelor și certificatelor INCFC, a regulamentelor Consiliilor colegiale consultative și adaptarea setului de proceduri privind Controlul managerial intern, precum și completarea unor fișe de post);
- redimensionarea activităților și sarcinilor în raport cu întreaga capacitate organizațională verificată pe parcursul ultimilor ani;
- o gestionare mai prudentă a resurselor pentru a evita crizele de creștere organizațională – cu accent pe dozarea sarcinilor resurselor umane supra-solicitate;
- intensificarea demersurilor pentru încetarea administrării patrimoniului abandonat în sarcina INCFC care depășește obiectul de activitate al Institutului.

B.2.1. reformularea mesajului, după caz;

Poziționarea ca instituție națională care și-a asumat funcția suport de Cercetare-Dezvoltare pentru întreg sistemul cultural obligă la performanță pe cele două tipuri de activitate, înglobând toate programele experimentate și validate de până acum.

Deschiderile operate vor trebui perfecționate, iar Institutul se va putea desprinde de o etapă cantitativă de acumulare de experiență și va putea deveni **cel mai important furnizor de know-how și sursă de cunoaștere sistemică în domeniul culturii**, fie că se situează în zona activă din mediul public sau privat. Mesajului organizațional consolidat, pentru care INCFC este cunoscut ca resursă informațională în sistemul cultural, i se va adăuga astfel, calitatea de **furnizor de cunoaștere în vederea valorificării potențialului de dezvoltare**.

B.2.2. descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii.

INCFC va fi responsabil de monitorizarea și evaluarea impactului *Strategiei Sectoriale în Domeniul Culturii pentru perioada 2023-2030* asupra SCC-urilor din România. Monitorizarea și evaluarea se vor face pe baza indicatorilor formulați pe cele patru categorii de resurse: informaționale (legislație), infrastructură, resurse umane și finanțare și vor urmări relația cu beneficiarul / consumatorul din perspectiva consumului cultural. În cadrul procesului de monitorizare și evaluare se vor identifica sursele de date disponibile pentru urmărirea indicatorilor și se vor face propuneri de îmbunătățire a procesului de colectare a datelor.

INCFC își va intensifica rolul de sprijin și asistență în activitățile specifice MC, cu accent pe menținerea eforturilor de recuperare a rolului său determinant în construirea unui cadru coerent pentru producția culturală de calitate și pe relevanța acestor măsuri pentru domeniul public și privat, cât și pe asigurarea creșterii accesului cetățenilor din comunitățile urbane și rurale.

Rezultatele tuturor studiilor și cercetărilor vor fi disponibile pentru fundamentarea programelor și proiectelor MC, iar personalul din MC și instituțiile subordonate vor putea beneficia de programe de formare profesionale adaptate nevoilor specifice, cu accent pe managementul și administrarea specifică sectoarelor.

Direcțiile de acțiune pentru activitatea de cercetare vor fi:

- stabilirea unor noi obiective de cercetare și a unei liste pentru a studia teme și subiecte de actualitate;
- revizuirea și construcția de noi metodologii de cercetare;
- actualizarea unor seturi de date statistice relevante;

- construirea unor noi baze de date statistice;
- revizuirea instrumentelor de cercetare cantitative și calitative.

Direcțiile de acțiune pentru activitatea de formare vor fi:

- menținerea ofertei actuale de cursuri autorizate și re-autorizarea acestora;
- lansarea unor noi programe de formare profesională, conform celor mai recente tendințe în domeniu;
- digitalizarea modului de desfășurare / organizare a cursurilor;
- identificarea și încheierea parteneriatelor optime pentru a crește calitatea programelor de formare;
- diversificarea lectorilor, inclusiv prin invitați internaționali.

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

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

Prin natura sa interdisciplinară, INCFC și-a asumat obligația respectării tuturor actelor normative specifice culturii, în funcție de aplicabilitatea lor la specificul activității, dar și mai multor categorii de acte normative care reglează modul de desfășurare și recunoaștere a activităților de cercetare și formare profesională.

Aceste categorii de acte normative se regăsesc în **Anexa 1** a prezentului proiect de management.

C.2. propuneri privind modificarea reglementărilor Interne;

INCFC funcționează în conformitate cu prevederile:

- OUG nr.72/2013 privind reorganizarea unor instituții publice aflate în subordinea MC, aprobată prin Legea nr.211/2016;
- HG nr.1069/2013 privind înființarea, organizarea și funcționarea Institutului National pentru Cercetare și Formare Culturală, cu modificările și completările ulterioare;
- OMC nr.2531/2020 pentru aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare a Institutului Național pentru Cercetare și Formare Culturală;
- OMC nr.2727/2020 - 42 de posturi aprobate de către ordonatorul principal de credite;
- OMC nr.2860/2020 privind modificarea Ordinului ministrului culturii nr.2531/2020 pentru aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare a Institutului Național pentru Cercetare și Formare Culturală (publicat în MO nr.481/05.06.2020);

Reorganizarea așteptată și solicitată și prin Caietul de obiective va fi prilejul de a actualiza toate actele normative interne și ne va da posibilitatea actualizării HG nr. 1069/2013. Aceasta este o măsură salutară de evaluare și verificare a modului în care instituția poate răspunde sarcinilor și își poate îmbunătăți performanțele.

În principiu, se va urmări o mai bună repartizare a compartimentelor și reconstituirea a două direcții de specialitate (Direcția Formare-Dezvoltare și Direcția Cercetare-Baze de date), direcții care au crescut în importanță și care și-au diversificat oportuna activitatea, dar care au nevoie de coordonatori dedicați. Modificările urmăresc și punerea în valoare a unor instrumente digitale dezvoltate de INCFC (platformele digitale de prezentare a datelor și de colectare) care câștigă importanță și completează publicațiile științifice proprii.

În vederea reorganizării, managerul va constitui o comisie de evaluare și diagnoză managerială care va verifica atât capacitatea organizațională în raport cu sarcinile menționate în actele constitutive, cât și relevanța lor, după opt ani de funcționare. Vom actualiza, în acest mod, sarcinile preluate, dar care nu sunt menționate în HG și vom elimina balastul unor prevederi care și-au încheiat viabilitatea (Contul Satelit sau alte activități specifice rezidente nemotivat în actul normativ).

Procesele de reorganizare vor evalua și adecvarea regulamentelor interne la misiunea și obiectivele instituției, precum și acoperirea sarcinilor prin fișele de post. În urma acestui proces, se vor modifica corelativ Organigrama, ROF-ul și Regulamentul intern sau alte documente interne (Regulamentele de formare) și se vor actualiza, după caz, procedurile de control managerial intern.

Estimăm că această etapă necesară de reînnoire vine oportun, laolaltă cu un nou mandat de management care își propune să dezvolte noi obiective. Reorganizarea va viza paliere importante privind funcțiile INCFC și funcțiile managerului INCFC, cu alte cuvinte, structura va urmări o bună dezvoltare a activităților specializate și un management de creștere calitativă, în vederea independentizării și educării nivelurilor de decizie și responsabilizarea personalului implicat. Metodele manageriale experimentate (*bench-marking*, MPO, centrare pe sarcini și / sau livrabile, management prin proiecte pilot) se vor folosi în funcție de natura și durata activităților.

În privința tehnicilor de motivare a personalului, posibilitățile sunt limitate: nu putem oferi recompense financiare celor care contribuie major la ridicarea veniturilor și nu putem să-i avansăm pe posturi de conducere, întrucât îi declasăm ca specialiști și suntem obligați să le schimbăm atribuțiile și fișele de post. Vom continua aplicarea managementului participativ și a încurajării personalului să-și completeze sau finalizeze studiile de specialitate, pe lângă accesul gratuit la toate cursurile INCFC, în limita locurilor disponibile.

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

INCFC a funcționat, în perioada ianuarie 2021-mai 2022, având la bază un număr de 42 posturi, dintre care 6 funcții de conducere și 36 funcții de execuție și o structură organizatorică formată din 1 direcție generală, 1 direcție, 4 servicii și 17 compartimente, conform OMC nr. 2531/2020 pentru aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare a Institutului Național pentru Cercetare și Formare Culturală și statul de funcții aprobate de ordonatorul principal de credite.

Din modul în care a evoluat resursa umană și din felul în care au polarizat sarcinile pe compartimente, această structură trebuie omogenizată pentru a reuși să comunice și să coopereze mai ușor. Trebuie să amintesc faptul că, în realitate, structura INCFC este un schelet de bază pe care se alocă deseori colaboratori specializați în funcție de program sau proiect, deoarece numărul și cantitatea de cercetări și cursuri de formare nu pot fi acoperite integral doar cu resursa angajată.

În mod ideal, INCFC ar trebui să beneficieze de o mai mare flexibilitate în angajarea de competențe pe termen scurt sau pentru proiecte și acțiuni punctuale. Blocarea unei astfel de organizații cu resurse umane angajate prin CIM-uri - evaluate pe timp de muncă - este o constrângere care afectează modul și ritmul de lucru obișnuit. În fapt, principalele obstacole se regăsesc în istoricul de statut al

Institutului care a fost încadrat inițial pe grila de salarizare a așezămintelor culturale de subordonare locală, iar handicapul salariilor de bază nu s-a compensat prin niciuna din creșterile care s-au aplicat procentual, legea de aprobare a OUG nr. 211/2006 divizând nejustificat și nelegal nivelurile de salarizare între funcțiile de conducere și cele de execuție regăsite în legea salarizării unitare.

Resursa umană proprie din statul de funcții este de 42 de posturi, dar din acestea, un procent de 28,57% sunt posturi tehnico-administrative (audit, juridic, resurse umane, financiar-contabilitate, administrativ - 12 posturi). Un număr de 13 posturi sunt momentan neocupate și, deși am organizat, în anii precedenți, mai multe serii de concursuri, salariile și condițiile de angajare nu le-au făcut atractive pentru specializările pe care le căutăm.

În mandatul următor, așa cum se menționează și în Caietul de obiective, INCFC va trebui să treacă printr-o etapă de reorganizare și reasezare pe posturi și să găsească soluții pentru a putea ocupa posturile din schemă. Una dintre soluțiile preconizate este aceea de a transforma o parte din posturile neocupate, în posturi pentru tineri debutanți din mai multe categorii de ocupații specifice din cultură, sau alte funcții necesare activităților desfășurate de institut. Vom încerca să atragem o categorie de tineri absolvenți de învățământ universitar (Licență, Licență + Master, sau Doctoranzi) dornici să înceapă o carieră în domeniu, chiar dacă nu au vechime sau experiență, activând astfel o resursă prețioasă pe piața muncii și încercând să contribuim la stoparea migrării forței de muncă specializate. Întreg procesul de angajare ca debutanți pe contracte de muncă pe perioade determinate va fi coordonat cu universitățile vocaționale și cele de studii culturale din țară. Propunerea vine în urma succesului unui program desfășurat, în ultimii doi ani, de stagiatuiri de practică în care am primit peste 25 de studenți masteranzi, doctoranzi sau absolvenți.

La numărul de angajați cu CIM, Institutul utilizează anual pentru proiecte sau activități punctuale ocazionale un număr de aproximativ 300 de colaboratori – evaluatori, lectori cu statut de *visting professor*, cercetători specializați, statisticieni, analiști, economiști, creatori de *software* sau specialiști pentru diverse SCC. Varietatea foarte mare de categorii de specialiști necesari nu ar permite angajarea acestora pe contracte care să depășească cel mult 2-3 luni de activitate constantă, prin urmare, orice tentativă de permanentizare este contraproductivă și costisitoare.

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

Problema spațiilor a fost de la bun început o provocare majoră pentru noul Institut care a avut de administrat spații improprii, în afara Bucureștiului, dar nu a avut un sediu decent atunci când s-au comasat cele trei centre din care s-a construit noua instituție.

După negocieri succesive inechitabile, INCFC a ajuns să ocupe doar jumătate din spațiul inițial agreat, reușind abia după 3 ani să primească, prin HG, sediul pe care îl ocupă în prezent, respectiv 11 birouri și folosirea unei săli de curs a MC. Chiar și așa, dintr-o eroare materială, din HG-ul publicat în Monitorul Oficial a fost omis un birou aflat în mijlocul șirului de spații ocupate de INCFC, biroul Resurse Umane / Achiziții / Audit. Deși am făcut adrese și în 2017 și în 2018, această eroare de normare nu a fost corectată.

După reorganizarea preconizată, va fi necesară și o reamenajare a spațiilor existente pentru a putea primi numărul de angajați și colaboratori permanenți ai institutului.

Dar cea mai importantă măsură pentru reglarea situației patrimoniale a INCFC este descărcarea de sarcinile de administrare legate de clădirile și terenurile pe care le comunicăm de fiecare dată conducerii MC, în speranța că acesta își va exercita dreptul de reprezentant al statului român și le va trece din domeniul public al statului, în domeniul privat al statului, spre valorificare și / sau compensare a datoriilor istorice.

Anexa 2 – Bunuri imobile a Proiectului de management prezintă, în detaliu, fiecare dintre terenurile și clădirile pe care INCFC a fost obligat să le preia în administrare, în absența resurselor sau modalităților legale de a le administra, iar demersurile făcute insistent pe lângă conducerea MC au ajuns să numere sute de pagini și zeci de bibliorafturi de documentare.

În esență, fiind vorba de clădiri fără substanță istorică sau funcțională, a căror valorificare devine pe zi ce trece mai irelevantă, soluția identificată se poate sintetiza astfel:

- Transferul celor care nu sunt grevate de sarcini către solicitanți - clădirile și terenurile evaluate și înregistrate se află în Sinaia, Eforie Nord și București și se regăsește în Anexa 1. Acestea au fost solicitate, pe rând, de către: Primăria Sinaia, Corul Național de Cameră „Madrigal-Marin Constantin” sau Muzeul Național de Istorie Naturală „Grigore Antipa”.
- Scoaterea din domeniul public al statului și trecerea în domeniul privat al statului a clădirilor care ocupă un teren privat în str. George Enescu nr. 21 – Cumpătu (Sinaia) prin HG și alegerea uneia dintre soluțiile legale verificate.
 - o Compensarea cu proprietarul terenului în contul contravalorii lipsei de folosință a terenului ocupat de clădirile administrate de INCFC
 - o Demolarea clădirilor a căror valoare este trei ori sub prețul chiriei anuale pe teren.

În afara patrimoniului imobil mai sus prezentat, INCFC deține mobilier, aparatură birotică, active corporale și softuri în cuantum de **2.007.104,02 lei**.

Patrimoniul Institutului are următoarea structură (active corporale și necorporale):

„Brevetele, licențele, mărcile comerciale, drepturile și alte active similare”- cont 205.00 - în cuantum de **214.283,07 lei** reprezintă programe antivirus, licențe *soft*, *software* grafică, statistică, pentru care, ca urmare a inventarierii anuale, *se solicită casarea unui număr de software-uri depășite din punct de vedere moral*.

„Programele informatice” - cont 208.01 - în cuantum de **89.679.13 lei**, reprezentând *soft*-uri de evidențe contabile ce au fost amortizate integral, pentru care, ca urmare a inventarierii anuale, *se solicită casarea unui număr de software-uri depășite din punct de vedere moral*.

„Terenuri”- cont 211.01.00 - un cuantum de **6.437.000 lei**, având următoarea structură:

Terenuri aflate în inventarul bunurilor din *domeniul public al statului*

- având sold 2.428.000 lei cuprinzând 2 terenuri

Terenuri aflate în inventarul bunurilor din *domeniul privat al statului*

- având sold 4.009.000 lei cuprinzând 3 terenuri

Construcții - cont 212.09 - în cuantum de **16.929.708,15 lei**, având următoarea structură:

- construcții aflate în inventarul bunurilor din **domeniul public al statului**, în cuantum de 11.262.708,15 lei, dintre care valoarea imobilelor ce fac obiectul litigiului este în sumă de 747.510 lei
- construcții aflate în inventarul bunurilor din **domeniul privat al statului**, în cuantum de 3.852.000,00 lei

„Echipamente tehnologice” - cont 213.01 – mașini, utilaje și instalații de lucru” în cuantum de **265.353,23 lei**, format dintr-un sistem de sonorizare și un echipament de multiplicare Xerox, pentru care, ca urmare a inventarierii anuale, *se solicită casarea unui număr de echipamente depășite din punct de vedere moral și fizic.*

„Mobilier, aparatură birotică, echipamente de protecție...” - cont 214.00 în cuantum de **584.009,80 lei**, pentru care, ca urmare a inventarierii anuale, *se solicită casarea unui număr de echipamente depășite din punct de vedere moral și fizic.*

„Materiale de natura obiectelor de inventar” - cont 303.01.00.20 - în cuantum de **853.778,79 lei**, pentru care, ca urmare a inventarierii anuale, *se solicită casarea unui număr de echipamente depășite din punct de vedere moral și fizic.*

Patrimoniul Institutului poate fi îmbogățit și completat prin achiziții, donații, sponsorizări, precum și prin preluarea în custodie sau transfer de obiecte, materiale și alte bunuri din partea unor instituții publice ale administrației publice centrale și locale, a unor persoane juridice de drept privat ori persoane fizice din țară sau străinătate, în conformitate cu prevederile legale în vigoare.

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

Viziunea legată de instituția delegării este cât se poate de simplă, deoarece instituția delegării, așa cum este ea definită în tratatele și manualele de management organizațional și precizată în actele normative în vigoare, se dimensionează corespunzător lanțurilor de decizie și ierarhiilor instituționale.

Pentru instituțiile de mici dimensiuni, așa cum este Institutul, delegarea se poate activa pentru cel mult 3 nivele ierarhice (cu tot cu *top management*). În mod particular, pentru educarea nivelelor intermediare de decizie și pentru responsabilizarea personalului de specialitate, delegările de răspundere se fac punctual și cu caracter temporar, întrucât legislația fiscală în vigoare și prevederile OUG 189/2008 cu modificările și completările ulterioare nu lasă o mare libertate de delegare permanentă.

În cazul absenței sau imposibilității temporare de exercitare a competenței, managerul este înlocuit de drept de persoana imediat următoare în funcție, respectiv de conducătorul structurii funcționale interne cu funcția de conducere cea mai mare.

Un proces de delegare eficient implică:

- analiza și planificarea delegării;
- alegerea persoanei cu nivel de competență adecvat (cunoașterea nivelului de competență a întregului personal – salariatul delegat trebuie să aibă cunoștințe, experiență și capacitatea necesară efectuării actului de autoritate încredințat);
- comunicarea delegării;
- monitorizarea realizării activității.

Sucesiunea funcțiilor cărora li se delegă dreptul de decizie pe anumite segmente, are loc în cel mai scurt timp posibil de la data informării Institutului de către titularul postului cu privire la indisponibilitatea / incapacitatea de exercitare a atribuțiilor. Metoda de notificare a indisponibilității / incapacității de exercitare a atribuțiilor: poșta electronică, SMS / Whatsapp, fax. Instituția revine la conducerea inițială în termen de cel mult 1 zi lucrătoare de la data revenirii la locul de muncă, cu obligarea locțiitorului de a prezenta un raport asupra activității desfășurate în perioada asigurării continuității funcției de conducere.

O altă categorie de delegări își propun educarea și antrenarea puterii de decizie în situații concrete de lucru.

Întrucât toată activitatea este ordonată pe arii de expertiză, pe programe și proiecte concrete, una dintre măsurile testate în anii anteriori, care a dat rezultate, a fost aceea de a delega răspunderea managementului de proiect către unui responsabil angajat. Din păcate, multiplicarea proiectelor și diversificarea activităților a dus la creșterea numărului de proiecte de gestionat pe fiecare angajat de specialitate și instituția delegării s-a redus la partea procedurată a fiecărui proiect. Din acest punct de vedere, personalul de administrare cursuri a devenit foarte încărcat și suntem obligați să folosim personal cu statut de colaborator. Printre măsurile de reorganizare pe care le vom propune, se vor regăsi și analizele de risc cu privire la delegările temporare sau de competențe.

D) Analiza situației economico-financiare a instituției:

Analiza financiară, pe baza datelor cuprinse în caietul de obiective:

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

Gradul de implementare față de proiectul de management 2017-2022

	DENUMIRE INDICATOR	Proiect Management 2017-2022	Bugete aprobate sem II 2017- sem I 2022	Execuții Bugetare sem II 2017- sem I 2022	Grad de implementare
	TOTAL VENITURI	50.368.695,00	37.309.195,00	33.000.402,34	65,52
300530	Alte venituri din concesiuni și închirieri de către alte instituții publice	153.970,00	110.470,00	110.822,51	71,98
331700	Venituri din organizarea de cursuri de calificare și conversie profesională, specializare și perfecționare	10.431.225,00	6.612.725,00	5.772.109,60	55,33
332000	Venituri din cercetare	5.975.000,00	429.000,00	283.763,80	4,75
335000	Alte venituri din prestări de servicii și alte activități	64.000,00	96.000,00	87.705,70	137,04
427000	Subvenții de la bugetul de stat către instituții publice finanțate parțial sau integral din venituri proprii necesare susținerii derulării proiectelor finanțate din fonduri externe nerambursabile (FEN) post aderare, aferente perioadei de programare 2014-2020	0,00	376.000,00	161.412,19	
430900	Subvenții pentru instituții publice	33.744.500,00	26.686.000,00	25.225.236,27	74,75

	DENUMIRE INDICATOR	Proiect Management 2017-2022	Bugete aprobate sem II 2017- sem I 2022	Execuții Bugetare sem II 2017- sem I 2022	Grad de implementare
480201	Sume primite în contul plăților efectuate în anul curent	0,00	1.443.000,00	161.729,07	
480202	Sume primite în contul plăților efectuate în anii anteriori	0,00	806.000,00	805.443,20	
481603	Pre-finanțări	0,00	750.000,00	392.180,00	
	TOTAL CHELTUIELI	50.588.000,00	37.309.195,00	33.000.402,34	65,23
	CHELTUIELI DE PERSONAL, din care:	17.961.000,00	8.556.021,00	8.283.841,00	46,12
2.a.1	Cheltuieli cu salariile	13.834.300,00	8.556.021,00	8.283.841,00	59,88
2.a.2	Alte cheltuieli cu salariile (sporuri, majorări de salarii, creșterea numărului de personal, prime de vacanță)	4.126.700,00			-
2.b	Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care:	30.214.300,00	28.554.174,00	24.521.104,83	81,16
2.b.1	Cheltuieli pentru proiecte	9.763.500,00	9.658.000,00	9.568.000,00	98,00
2.b.2	Cheltuieli cu colaboratori	5.132.400,00	5.350.000,00	5.125.500,00	99,87
2.b.3	Cheltuieli cu reparații curente	1.686.400,00	18.400,00	5.886,00	0,35
2.b.4	Cheltuieli cu întreținerea	5.450.000,00	5.689.040,00	2.500.873,08	45,89
2.b.5	Alte bunuri și servicii	8.182.000,00	7.838.734,00	7.320.845,75	89,48
2.c	Cheltuieli de capital	2.412.700,00	199.000,00	195.456,51	8,10

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

Sursa finanțare	Clasificație Funcțională	Clasificație Funcțională Descriere	Execuție sem II 2017	Execuție 2018	Execuție 2019	Execuție 2020	Execuție 2021	Execuție 2022 sem I
VENITURI PROPRII			489.206,09	1.030.451,08	1.427.023,01	1.164.170,52	1.443.684,20	699.866,71
G – Venituri proprii și subvenții	300530	Alte venituri din concesiuni și închirieri de către instituțiile publice	34.106,09	38.013,96	38.702,46	Venituri realizate în clasificția funcțională 33.50.00		
	331700	Venituri din organizarea de cursuri de calificare și conversie profesională, specializare și perfecționare	455.100,00	935.270,00	1.295.281,75	1.124.592,85	1.267.405,00	694.460,00
	332000	Venituri din cercetare	-	55.900,00	92.863,80		135.000,00	
	335000	Alte venituri din prestări de servicii și alte activități	-	1.267,12	175,00	39.577,67	41.279,20	5.406,71
	427000	Subvenții de la bugetul de stat către instituții publice finanțate parțial sau integral din venituri proprii necesare susținerii derulării proiectelor finanțate din fonduri externe nerambursabile (FEN) postaderare, aferele perioadei de programare 2014-2020					26.991,10	134.421,09

Sursa finanțare	Clasificație Funcțională	Clasificație Funcțională Descriere	Execuție sem II 2017	Execuție 2018	Execuție 2019	Execuție 2020	Execuție 2021	Execuție 2022 sem I
	430900	Subvenții pentru instituții publice	2.730.279,97	4.790.766,80	5.795.400,97	4.479.887,26	5.012.732,27	2.416.169,00
	480201	Sume primite în contul plăților efectuate în anul curent					161.729,07	
	480202	Sume primite în contul plăților efectuate în anii anteriori						805.443,20
	481603	Prefinanțări	-	82.930,00	195.400,00	50.250,00	51.000,00	12.600,00
TOTAL VENITURI			3.219.486,06	5.904.147,88	7.417.823,98	5.694.307,78	6.696.136,64	4.068.500,00

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

Cheltuielile susținute din subvenția alocată anual pentru perioada 2017 sem II - 2022 sem I

Sursa finanțare	Clasificație Funcțională	Clasificație Funcțională Descriere	Clasificație Economică	Clasificație Economică Descriere	Execuție 2017 sem II	Execuție 2018	Execuție 2019	Execuție 2020	Execuție 2021	Execuție 2022 sem I
	430900	Subvenții pentru instituții publice			2.730.279,97	4.790.766,80	5.795.400,97	4.479.887,26	5.012.732,27	2.416.169,00
TOTAL VENITURI					2.730.279,97	4.790.766,80	5.795.400,97	4.479.887,26	5.012.732,27	2.416.169,00
CHELTUIELI DE PERSONAL					436.446,00	1.281.665,00	1.413.424,00	2.020.589,00	1.994.105,00	1.137.612,00
G - Venituri proprii și subvenții	675000	Alte servicii în domeniile culturii, recreerii și religiei	100101	Salarii de baza	357.131,00	1.212.693,00	1.270.202,00	1.826.159,00	1.844.568,00	1.013.386,00
			100117	Indemnizații de hrană			82.871,00	114.504,00	105.729,00	59.012,00
			100206	Vouchere de vacanță		31.650,00	29.350,00	36.202,00		42.050,00
			100301	Contribuții de asigurări sociale de stat	55.895,00	8.666,00				
			100302	Contribuții de asigurări de șomaj	1.710,00	265,00				
			100303	Contribuții de asigurări sociale de sănătate	18.391,00	2.852,00				
			100304	Contribuții de asigurări pentru accidente de muncă și boli profesionale	562,00	87,00			-	
			100306	Contribuții pentru concedii și indemnizații	2.757,00	466,00				
CHELTUIELI BUNURI ȘI SERVICII					2.293.833,97	3.509.101,80	4.381.976,97	2.459.298,26	3.018.627,27	1.278.557,00

Sursa finanțare	Clasificație Funcțională	Clasificație Funcțională Descriere	Clasificație Economică	Clasificație Economică Descriere	Execuție 2017 sem II	Execuție 2018	Execuție 2019	Execuție 2020	Execuție 2021	Execuție 2022 sem I
			200103	Încălzit, iluminat și forță motrică	11.063,97	55.583,10	64.275,96	70.595,70	77.143,29	82.740,56
			200104	Apă, canal și salubritate	1.793,29	17.051,99	25.462,87	25.356,12	19.742,53	14.947,65
			200130	Alte bunuri și servicii pentru întreținere și funcționare	493.366,56	454.689,85	573.470,49	604.155,91	517.370,25	390.541,32
			200200	Reparații curente	-	1.659,00		2.144,50		2.082,50
			201200	Consultanță și expertiză	54.060,00	95.000,00	115.434,00	126.140,00	119.548,00	71.697,00
			201300	Pregătire profesională	2.000,00	1.680,00			11.080,20	
			201600	Studii și cercetări	396.652,04	57.620,20	91.499,36		120.500,00	
			202500	Cheltuieli judiciare și extrajudiciare derivate din acțiuni în reprezentarea intereselor statului, potrivit dispozițiilor legale	15.230,42	29.768,85	60.080,05			
			203004	Chirii	543.343,00	161.549,49	2.246.165,39			
			203030	Alte cheltuieli cu bunuri și servicii	776.324,69	2.634.499,32	1.205.588,85	1.630.906,03	2.153.243,00	716.547,97
TOTAL CHELTUIELI					2.730.279,97	4.790.766,80	5.795.400,97	4.479.887,26	5.012.732,27	2.416.169,00

Cheltuielile susținute din veniturile proprii obținute anual pentru perioada 2017 sem II - sem I 2022

Tip Indicator	Clasificație Funcțională	Clasificație Funcțională Descriere	Clasificație Economică	Clasificație Economică Descriere	Execuție 2017 sem I	Execuție 2018	Execuție 2019	Execuție 2020	Execuție 2021	Execuție 2022 sem I
Venit	300530	Alte venituri din concesiuni și închirieri de către instituțiile publice			34.106,09	38.013,96	38.702,46			
	331700	Venituri din organizarea de cursuri de calificare și conversie profesională, specializare și perfecționare			455.100,00	935.270,00	1.295.281,75	1.124.592,85	1.267.405,00	694.460,00
	332000	Venituri din cercetare			-	55.900,00	92.863,80		135.000,00	
	335000	Alte venituri din prestări de servicii și alte activități			-	1.267,12	175,00	39.577,67	41.279,20	5.406,71
	480201	Sume primite în contul plăților efectuate în anul curent							161.729,07	

Tip Indicator	Clasificație Funcțională	Clasificație Funcțională Descriere	Clasificație Economică	Clasificație Economică Descriere	Execuție 2017 sem I	Execuție 2018	Execuție 2019	Execuție 2020	Execuție 2021	Execuție 2022 sem I
	480202	Sume primite în contul plăților efectuate în anii anteriori								805.443,20
	481603	Prefinanțări			-	82.930,00	195.400,00	50.250,00	51.000,00	12.600,00
TOTAL VENITURI					489.206,09	1.113.381,08	1.622.423,01	1.214.420,52	1.656.413,27	1.517.909,91
CHELTUIELI BUNURI ȘI SERVICII					489.206,09	985.816,02	1.384.265,14	855.508,04	415.168,97	535.041,00
Cheltuiala	675000	Alte servicii în domeniile culturii, recreerii și religiei	200101	Furnituri de birou	82.952,88	87.751,09	51.775,62			3.829,43
			200102	Materiale pentru curățenie	5.283,19	76.472,78				
			200108	Poștă, telecomunicații, radio, tv, internet	33.956,72	113.403,96	93.721,37	91.887,92	96.130,83	48.715,37
			200109	Materiale și prestări de servicii cu caracter funcțional	137.203,69	148.314,32	65.912,97	90.701,68	116.652,80	73.106,78
			200530	Alte obiecte de inventar	-	39.711,21	55.240,69	31.523,10		
			200601	Deplasări interne, detașări, transferări	1.256,00	12.562,83	1.187,27	565,94	14.175,00	
			200602	Deplasări în străinătate	32.159,83	13.940,15	68.054,31	5.695,09		
			201100	Cărți, publicații și materiale documentare	-	7.725,55	6.387,60	10.095,92	195,00	
			201600	Studii și cercetări	196.393,78					
			203030	Alte cheltuieli cu bunuri și servicii	-	485.934,13	1.041.985,31	625.038,39	188.015,34	409.389,42
			550201	Contribuții și cotizații la organisme internaționale		50.000,00	51.497,54	54.203,97	51.485,00	4.500,00
					-	77.565,06	186.660,33	109.252,00	1.189.759,30	978.368,91
Cheltuiala	675000	Alte servicii în domeniile culturii, recreerii și religiei	580201	Finanțarea națională					159.893,14	38.554,91
			580202	Finanțare externă nerambursabilă					979.091,56	939.228,00
			581601	Finanțarea națională		21.010,09	31.874,37	16.183,00		
			581602	Finanțare externă nerambursabilă		56.554,97	154.785,96	93.069,00	50.774,60	586,00
					71	ACTIVE FIXE	-	-	195.456,51	-
			710103	Mobilier, aparatură birotică și alte active corporale				75.442,43		
			710130	Alte active fixe				120.014,08		
TOTAL CHELTUIELI					489.206,09	1.113.381,08	1.622.423,01	1.214.420,52	1.656.413,27	1.517.909,91

D.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:

Anul	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Subvenție alocată	2.730.279,97	4.790.766,80	5.795.400,97	4.479.887,26	5.012.732,27	2.416.169,00
Cheltuieli din subvenție din care	2.730.279,97	4.790.766,80	5.795.400,97	4.479.887,26	5.012.732,27	2.416.169,00
cheltuieli de personal	436.446,00	1.281.665,00	1.413.424,00	2.020.589,00	1.994.105,00	1.137.612,00
cheltuieli bunuri și servicii	2.293.833,97	3.509.101,80	4.381.976,97	2.459.298,26	3.018.627,27	1.278.557,00
Venituri Proprii	489.206,09	1.030.451,08	1.427.023,01	1.164.170,52	1.443.684,20	699.866,71
Cheltuieli din venituri proprii	489.206,09	1.030.451,08	1.427.023,01	1.164.170,52	1.443.684,20	699.866,71
cheltuieli bunuri și servicii	489.206,09	980.451,08	1.375.525,47	855.508,04	415.168,97	535.041,00
cheltuieli cotizații internaționale	-	50.000,00	51.497,54	54.203,97	51.485,00	4.500,00
cheltuieli de capital				195.456,51		
cheltuieli finanțarea națională /externă				59.002,00	977.030,23	160.325,71
Total sursă finanțare	3.219.486,06	5.821.217,88	7.222.423,98	5.644.057,78	6.456.416,47	3.116.035,71
Total Cheltuieli	3.219.486,06	5.821.217,88	7.222.423,98	5.644.057,78	6.456.416,47	3.116.035,71

În tabelul de mai sus se constată că există fluctuații de surse atrase în proporție de 14-24% comparativ între anii 2017-2022. Ca exemplu, în anul 2019 față de anul 2018, s-a constatat o creștere a veniturilor cu 24%, apoi între anul 2021 și anul 2020 creșterea veniturilor a fost de doar 14%.

Anul	2017	2018	2019	2020	2021	2022
PONDERE	%					
Total sursă de finanțare	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
cheltuieli de personal	13,56	22,02	19,57	35,80	30,89	36,51
cheltuieli bunuri și servicii	86,44	77,12	79,72	58,73	53,18	58,20
cheltuieli cotizații internaționale		0,86	0,71	0,96	0,80	0,14
cheltuieli de capital				3,46		
cheltuieli finanțarea națională / externă				1,05	15,13	5,15
Total Subvenție publică alocată	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
cheltuieli de personal	15,99	26,75	24,39	45,10	39,78	47,08
cheltuieli bunuri și servicii	84,01	73,25	75,61	54,90	60,22	52,92
Total Venituri Proprii	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
cheltuieli bunuri și servicii	100,00	95,15	96,39	73,49	28,76	76,45
cheltuieli cotizații internaționale		4,85	3,61	4,66	3,57	0,64
cheltuieli de capital				16,79		
cheltuieli finanțarea națională / externă				5,07	67,68	22,91

Ponderea aferentă **plăților** fiecărui titlu de cheltuieli în Total surse de finanțare, pentru fiecare an în parte, precum și proporțional între Total subvenția pentru instituțiile publice și Total Venituri Proprii, în raport cu fiecare sursă de cheltuială aferentă este prezentată în tabelul de mai sus.

Centralizator îndeplinire programe finanțate prin programul minimal (2017-2022)

Nr. Crt.	Program	Total general buget aprobat sem II 2017- sem I 2022	Total general buget realizat sem II 2017- sem I 2022	Grad de realizare (%)
1	P1 Statistica și cartografierea culturii	1.240.000,00	1.041.416,92	83,99
2	P2 Cercetare fundamentală și aplicată: diagnoză sector cultural	1.550.000,00	1.414.446,52	91,25
3	P3 Meserii și competențe în cultură	482.000,00	430.341,00	89,28
4	P4 Programe specializare	425.000,00	389.000,00	91,53
5	P5 Programe evaluare	498.000,00	466.212,00	93,62
6	P6 Diseminare rezultate: publicații, conferințe internaționale și evenimentele INCFC	2.905.000,00	2.411.394,73	83,01
TOTAL GENERAL		7.100.000,00	6.152.811,17	86,66

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

În conformitate cu prevederile art. 11 alin. (2) din H.G. nr. 1069/2013 privind înființarea, organizarea și funcționarea INCFC, veniturile proprii necesare acoperirii cheltuielilor într-un cuantum mai mare față de cel susținut din sursa de finanțare subvenții pentru instituțiile publice, așa cum reiese din analiza efectuată, pot fi:

- creșterea și diversificarea tarifelor cursurilor, a programelor de specializare sau perfecționare continuă, a activităților de evaluare a competențelor profesionale;
- organizarea unor seminarii, congrese ce pot informa mai concret asupra activităților de bază ale Institutului, de a lua pulsul necesităților cu care se confruntă publicul interesat de domeniul culturii, cuantificat prin taxe de participare;
- derularea de programe și proiecte specifice, pe bază de contracte, inclusiv în parteneriat public-privat și participarea în proiecte cu finanțare externă.

D.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;

Veniturile încasate din activitățile de bază, precum venituri din organizarea de cursuri și venituri din cercetare - în urma analizei asupra perioadei sem II 2017- sem I 2022 - au fost, în medie, de 79,54% din veniturile totale.

Clasificare Funcțională	Clasificare Funcțională Descriere	Buget 2017 sem II	Execuție 2017 sem II	Grad de realizare (%)	Buget 2018	Execuție 2018	Grad de realizare (%)	Buget 2019	Execuție 2019	Grad de realizare (%)	Buget 2020	Execuție 2020	Grad de realizare (%)	Buget 2021	Execuție 2021	Grad de realizare (%)	Buget 2022 sem I	Execuție 2022 sem I	Grad de realizare (%)
	VENITURI PROPRII	856.725,00	455.100,00		1.347.000,00	991.170,00		1.413.000,00	1.388.145,55		1.178.000,00	1.124.592,85		1.538.000,00	1.402.405,00		709.000,00	694.460,00	
331700	Venituri din organizarea de cursuri de calificare și conversie profesională, specializare și perfecționare	758.725,00	455.100,00	59,98	1.267.000,00	935.270,00	73,82	1.300.000,00	1.295.281,75	99,64	1.178.000,00	1.124.592,85	95,47	400.000,00	1.267.405,00	90,53	709.000,00	694.460,00	97,95
332000	Venituri din cercetare	98.000,00	-	-	80.000,00	55.900,00	69,88	113.000,00	92.863,80	82,18			-	138.000,00	135.000,00	97,83	-		-

D.3.2. analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției;

Veniturile încasate din alte activități ale instituției, precum alte venituri din concesiuni și închirieri și alte venituri din prestări de servicii - în urma analizei asupra perioadei sem II 2017- sem I 2022 -, au fost, în medie, de 2,61% din veniturile totale.

Sursă finanțare	Clasificare Funcțională	Clasificare Funcțională Descriere	Buget 2017 sem II	Execuție 2017 sem II	Grad de realizare (%)	Buget 2018	Execuție 2018	Grad de realizare (%)	Buget 2019	Execuție 2019	Grad de realizare (%)	Buget 2020	Execuție 2020	Grad de realizare (%)	Buget 2021	Execuție 2021	Grad de realizare (%)	Buget 2022 sem I	Execuție 2022 sem I	Grad de realizare (%)
		VENITURI PROPRII	34.470,00	34.106,09		39.000,00	39.281,08		41.000,00	38.877,46		41.000,00	39.577,67		41.000,00	41.279,20		10.000,00	5.406,71	
G - Venituri proprii	300530	Alte venituri din concesiuni și închirieri de către instituțiile publice	34.470,00	34.106,09	98,94	37.000,00	38.013,96	102,74	39.000,00	38.702,46	99,24			-			-			-
	335000	Alte venituri din prestări de servicii și alte activități	-	-		2.000,00	1.267,12	63,36	2.000,00	175,00	8,75	41.000,00	39.577,67	96,53	41.000,00	41.279,20	100,68	10.000,00	5.406,71	54,07

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

Veniturile încasate din sume primite din finanțări externe nerambursabile - în urma analizei asupra perioadei sem II 2017- sem I 2022 -, au fost, în medie, de 17,85% din veniturile totale.

Sursă finanțare	Clasificație Funcțională	Clasificare Funcțională Descriere	Buget 2017 sem I	Execuție 2017 sem I	Grad de realizare (%)	Buget 2018	Execuție 2018	Grad de realizare (%)	Buget 2019	Execuție 2019	Grad de realizare (%)	Buget 2020	Execuție 2020	Grad de realizare (%)	Buget 2021	Execuție 2021	Grad de realizare (%)	Buget 2022 sem I	Execuție 2022 sem I	Grad de realizare (%)
	480202	Sume primite în contul plăților efectuate în anii anteriori																806.000,00	805.443,20	99,93
	481603	Prefinanțări	-	-		200.000,00	82.930,00	41,47	196.000,00	195.400,00	99,69	203.000,00	50.250,00	24,75	100.000,00	51.000,00	51,00	51.000,00	12.600,00	24,71
TOTAL VENITURI			-	-	-	200.000,00	82.930,00	41,47	196.000,00	195.400,00	99,69	203.000,00	50.250,00	24,75	100.000,00	51.000,00	51,00	857.000,00	818.043,20	124,64

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

D.4.1. analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor;

În urma analizei asupra perioadei sem II 2017 - sem I 2022, se constată o pondere a cheltuielilor de personal în procent de 29,52%.

Astfel, la nivelul instituției, anual, au existat fluctuații de personal având în vedere remunerația neatractivă, în comparație cu volumul de muncă, iar această situație a condus la schimbări permanente.

Totodată, ponderea redusă a cheltuielilor de personal în totalul cheltuielilor este justificată de personalul insuficient și imposibilitatea ocupării unor posturi esențiale unei instituții publice (ex. jurist, responsabil achiziții publice etc) din cauza salariilor neatractive.

D.4.2. analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total;

Analiza situațiilor financiare pentru perioada sem II 2017 - sem I 2022 a relevat că susținerea cheltuielilor de capital a fost acoperită integral din venituri proprii. Ponderea cheltuielilor de capital în bugetul total a fost în cuantum de 3,43%.

D.4.3. analiza gradului de acoperire a cheltuielilor cu salariile din subvenție / alocație;

În urma analizei asupra perioadei sem II 2017 - sem I 2022, se constată o pondere a cheltuielilor de personal în procent de 39,09%.

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

În perioada sem II 2017 - sem I 2022, în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele individuale de muncă (drepturi de autor, drepturi conexe, contracte și convenții civile), s-a constatat o pondere a cheltuielilor acestora **în total cheltuieli cu bunurile și serviciile** în cuantum de 77,02% pentru anul 2017, o pondere de 54,60% pentru anul 2018, o pondere de 38,31% pentru anul 2019, o pondere de 68,20% pentru anul 2020, o pondere de 70,99% pentru anul 2021, iar pentru sem I al anului 2022 o pondere de 67,69%.

D.4.5. cheltuieli pe beneficiar, din care:

(a) din subvenție;

(b) din venituri proprii.

Acest indicator nu este aplicabil INCFC. În general, cursurile de formare (cu excepția celor care beneficiază de lectori străini) își acoperă integral costurile, iar unele aduc venituri semnificative în contextul bugetului. Studiile de cercetare sunt distribuite gratuit la nivel național pentru profesioniștii din cultură, autorități și publicul general. În ceea ce privește dimensionarea beneficiarilor studiilor și cercetărilor INCFC, estimăm că dezvoltarea digitală pe care o urmărește Institutul, în următorul mandat, va oferi o ocazie oportună pentru un calcul mai exact al acestui număr de beneficiari.

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

Propuneri, pentru întreaga perioadă de management:

E.1. viziune;

În contextul noului proiect de management pentru perioada 2022 – 2027, viziunea INCFC are la bază aceeași abordare sistemică a domeniului culturii în care cercetarea specializată furnizează datele necesare oricărei acțiuni sau inițiative strategice. Tot în acest sens, programele de formare profesională și evenimentele precum conferințele, dezbaterile sau comunicările științifice au un rol esențial în creșterea gradului de înțelegere a conceptelor necesare evoluției calitative a domeniului culturii, care, la rândul său, contribuie la dezvoltarea socială și comunitară. Funcționarea complementară a cercetării cu formarea culturală și încurajarea dialogului între profesioniști creează premisele unui domeniu al culturii ghidat de cunoaștere și colaborare.

Poziționarea INCFC ca instituție suport care sprijină dezvoltarea profesioniștilor, organizațiilor și instituțiilor din domeniul culturii, la nivel național, a fost validată de parteneriatul pentru elaborarea *Strategiei Sectoriale în Domeniul Culturii 2023-2030*, proiect european în cadrul căruia INCFC a finalizat deja analiza funcțională a sistemului cultural din România.

Beneficiind de experiența anterioară, valorile organizaționale promovate și poziția unică în România, viziunea managerială pentru următorii cinci ani este de a consolida statutul național al INCFC, a extinde și intensifica activitățile de cercetare și formare atât la nivelul autorităților decidente în plan local, cât și la nivelul operatorilor culturali din mediul public și privat, dar și de a valorifica bunele practici și rezultatele relevante în plan internațional. De asemenea, INCFC va continua demersurile de afirmare la nivel european și internațional, prin asigurarea excelenței în domeniul cercetării și formării profesionale și racordarea la tendințele actuale pe plan european și internațional.

INCFC, ca instituție reper în cercetarea și formarea specializată din domeniul culturii, va continua să promoveze o abordare sistemică asupra domeniului culturii în rândul autorităților, organizațiilor și instituțiilor culturale prin:

- îmbunătățirea și extinderea colectării și analizei datelor asupra unor teme și arii de interes atât din mediul public, cât și din cel privat;*
- acordarea de asistență pentru dezvoltare culturală la nivel local;*
- sublinierea importanței profesiilor specifice culturii;*
- creșterea vizibilității în plan internațional.*

E.2. misiune;

Misiunea și direcțiile asumate de Managerul INCFC au fost îndeplinite complet pe parcursul celor două mandate, ceea ce creează premisele unei reconsiderări și reclamă stabilirea unor noi ținte de dezvoltare instituțională și profesională.

INCFC este cea mai completă sursă de cunoaștere fundamentală în domeniul culturii, la nivel național, ce poate oferi asistență în politici și strategii, în fundamentarea legislației de specialitate, statistici și analize comparate, studii de consum și evaluări de competențe.

Misiunea pe care o propunem s-ar putea formula astfel:

În următorii ani, INCFC se va concentra pe **furnizarea de *know-how* specializat pentru autorități centrale și locale și pentru toate tipurile de organizații culturale, punând la dispoziție studii și cercetări, instrumente statistice și formare profesională de specialitate culturală.**

E.3. obiective (generale și specifice);

Obiective (generale și specifice)

Obiective generale pentru MANAGEMENT:

- Adaptarea metodelor de management utilizate, în funcție de evoluția instituțională atât din punct de vedere al activității, cât și al echipei (management participativ, management prin obiective, management prin proiecte);
- Poziționarea INCFC ca organizație aflată în dezvoltare – stimularea personalului prin proiecte și oportunități de evoluție profesională; responsabilizarea angajaților în raport cu proiectele coordonate;
- Deschiderea și adaptarea la schimbările din mediul profesional;
- Orientarea către proiecte dezvoltate în parteneriate care facilitează schimbul de bune practici;
- Multiplicarea proiectelor științifice de tip conferințe / comunicări științifice / publicare de articole în reviste naționale și internaționale, cu posibilitatea de a genera evenimente la nivel național și internațional;
- Optimizarea structurii organizaționale prin strategii de resurse umane, un management preocupat de organizația centrată pe personalul de specialitate (fiind cunoscut principiul conform căruia „valoarea unei organizații este reprezentată de suma specialiștilor de valoare angajați”);
- Optimizarea managementului financiar prin folosirea managementului de proiect ca instrument managerial pentru bugetarea previziunilor; optimizarea costurilor de realizare a programelor;
- Dezvoltarea unei strategii de marketing complementară cu managementul instituției;

Obiective specifice pentru MANAGEMENT:

- Re-organizarea structurii instituționale și redistribuirea sarcinilor și atribuțiilor, în funcție de competențe și de performanțele dovedite;
- Revizuirea sarcinilor și a fișelor de post la evaluarea anuală;
- Refacerea analizelor de risc și revizuirea tuturor procedurilor interne la nivel de compartimente;
- Digitalizarea unor modalități de administrare a proiectelor prin bugete (formate de monitorizare a veniturilor și cheltuielilor în timp real);
- Optimizarea comunicării interne și externe;

- Demersuri pentru transferarea tuturor clădirilor și terenurilor aflate în administrare fortuită fie la alte instituții ale MC din localitățile unde acestea își au sediul, fie către alte instituții / autorități locale.

Obiective generale pentru CERCETARE

- Realizarea periodică a studiilor consacrate ale INCFC (*Barometrul de Consum Cultural, Vitalitatea Culturală* etc.) și realizarea unor studii noi, adaptate analizelor necesare pentru evaluarea și monitorizarea *Strategiei Sectoriale în Domeniul Culturii*;
- Valorificarea parteneriatelor naționale și internaționale în proiecte de cercetare;
- Dezvoltarea unor direcții de cercetare în domeniile vocaționale, în baza unor metodologii neexplorate (cercetare artistică *practice-based* sau *practice-led*);
- Construirea de noi baze de date și completarea celor existente prin colectare pe teme și subiecte noi;
- Dezvoltarea tehnicilor de monitorizare și evaluare pentru fiecare segment de activitate ale SCC din perspectiva SSDC 2023-2030;

Obiective specifice pentru CERCETARE

- Impunerea unor indicatori de performanță pentru personalul de cercetare (articole publicate în reviste indexate de specialitate, participări la conferințe naționale și internaționale);
- Instituirea unui calendar de comunicări științifice și permanentizarea acestora, inclusiv în mediul online;
- Creșterea calității activității de cercetare științifică fundamentală, prin utilizarea celor mai adecvate resurse științifice, tehnice, administrative și financiare;
- Continuarea construirii bazelor de date pentru domeniul culturii;
- Creșterea numărului de prezențe la nivel internațional, în baza mandatelor primite;
- Continuarea proiectelor de cercetare fundamentală;
- Continuarea și dezvoltarea proiectelor de cercetare cu parteneri naționali, europeni și internaționali;
- Parteneriate cu instituțiile de învățământ pentru elaborarea unor metodologii de cercetare specifice și realizarea unor studii în folosul profesioniștilor din cultură.

Obiective generale pentru PUBLICAȚII ȘI DEZVOLTARE DIGITALĂ

- Publicarea periodică a seriilor de volume INCFC (*Barometrul de Consum Cultural, Vitalitatea Culturală, Atlasul Culturii, Caietele Culturadata, Revista Muzeelor, International Journal for Creative Sectors Research*, etc.) și promovarea unor studii adaptate analizelor necesare pentru *Strategia Sectorială în Domeniul Culturii*;
- Dezvoltarea de procese informatice în vederea structurării seturilor de date și asigurării interoperabilității cu baze de date ale instituțiilor publice;
- Transformarea *Culturadata Interactiv* într-un instrument de cercetare și arhivare publică a datelor statistice despre SCC-uri;
- Îmbunătățirea platformei de colectare a datelor statistice.

Obiective specifice pentru PUBLICAȚII ȘI DEZVOLTARE DIGITALĂ

- Acreditarea și indexarea publicațiilor în baze de date recunoscute științific;
- Diversificarea modalităților de publicare a rezultatelor demersurilor de cercetare și documentare ale Institutului;

- Dezvoltarea pe *Culturadata Interactiv* a aplicațiilor de vizualizare de date, în vederea folosirii acestora drept instrumente de cercetare;
- Publicarea unui modul de mapare cu niveluri de dezagregare unitar (entitate / unitate teritorial administrativă), având ca structură seturi de date primare;
- Dezvoltarea de parteneriate cu instituții care dețin / gestionează baze de date sau registre naționale, în scopul de a realiza conectare și interoperabilitate prin API-uri cu platforma *Culturadata Interactiv*;
- Creșterea numărului de utilizări ale rezultatelor cercetării, cu accent pe programele de cartografiere;
- Îmbunătățirea funcționalităților platformei de colectare;
- Explorarea de procese de *data mining* și *data scraping*;
- Valorificarea modulelor de mapare în seria *Atlasul Culturii*.

Obiective generale pentru FORMAREA CULTURALĂ:

- Îmbunătățirea și actualizarea programelor de formare profesională existente;
- Autorizarea și re-autorizarea unor programe de formare profesională care răspund nevoilor de formare a specialiștilor din cultură;
- Diversificarea programelor de formare profesională (atât la nivel de conținut, cât și ca format), în acord cu nevoile beneficiarilor și schimbările impuse de dezvoltarea domeniului culturii;
- Modernizarea și digitalizarea proceselor de organizare a cursurilor;
- Creșterea numărului de parteneriate naționale și internaționale;
- Cooptarea unor lectori internaționali, a unor cadre didactice din mediul universitar național, precum și a profesioniștilor recunoscuți în meseriile specifice domeniului culturii.

Obiective specifice pentru FORMAREA CULTURALĂ:

- Revizuirea și actualizarea a minim trei suporturi de curs anual prin adaptarea conținutului la noutățile din domeniul culturii și la varietatea instrumentelor utilizate în procesul de formare;
- Organizarea a minim două întâlniri anuale / grupuri de lucru cu formatorii cheie ai cursurilor INCFC pentru identificarea potențialelor direcții de dezvoltare a ofertei;
- Extinderea bazei de lectori / profesori / instructori pentru introducerea unor cursuri noi și îmbunătățirea ofertei existente;
- Identificarea a minim cinci parteneri publici și / sau privați anual, ale căror proiecte / activități pot reprezenta studii de caz sau oportunități de practică pentru cursanții INCFC;
- Modernizarea și digitalizarea modului de desfășurare a cursurilor, inclusiv prin implementarea unor instrumente interactive și colaborative în predare și evaluare, însoțite de ghiduri pentru formatori și cursanți;
- Diversificarea ofertei de cursuri cu cel puțin un program și un atelier pentru domeniile management cultural, patrimoniu cultural, artele spectacolului, biblioteconomie;
- Extinderea ofertei de cursuri prin lansarea a două programe de formare profesională specifice educației și intervenției culturale, în linie cu obiectivele specifice ale SSDC;

- Evaluarea permanentă a cursurilor organizate atât din perspectiva participanților, cât și din cea a formatorilor și implementarea rapidă a feedback-ului venit din partea cursanților.

E.4. strategia culturală, pentru întreaga perioadă de management;

Pentru a consolida statutul național și internațional al INCFC, strategia culturală pentru următoarea perioadă de management se axează pe 3 componente de bază: valorificarea rezultatelor din cadrul întregii activități INCFC și a instrumentelor dezvoltate până în acest moment; corelarea obiectivelor instituționale cu obiectivele noului document strategic național pentru Cultură; diversificarea și intensificarea cercetării și a programelor de curs (componentă condiționată de creșteri corelative de resurse umane și de infrastructură).

Componenta integrată în strategia culturală a INCFC care se referă la apariția noii SSDC este menită să ofere un sprijin suplimentar acestui demers, dincolo de elaborarea documentului în sine - proces în care INCFC a fost implicat direct - și anume, asigurarea monitorizării și evaluării impactului pe care acest document strategic îl va avea atât la nivel național, cât și local. De aceea, strategia culturală INCFC este complementară celei generale a autorității căreia i se subordonează, cu atât mai mult cu cât prin natura discursului, ea trebuie să acopere prin cercetare și formare mai multe straturi manifeste ale Culturii – ca domeniu de activitate. Prin urmare, strategia profesională va urma îndeaproape SSDC, fiind documentul care ne definește și ne pune în valoare întreg potențialul.

Din motive legate de toată evoluția instituțională de până acum, INCFC se află într-o poziție de lider de piață, fără concurență reală, cu un renume profesional consacrat și dovezi recunoscute ale profesionalismului echipei, coroborat cu strategii eficiente de dezvoltare. Există, firește, multe traiectorii de corectat, pentru că organizația este departe de a-și fi atins potențialul maxim de dezvoltare sau eficiență, dar, chiar și așa, Institutul este una dintre cele mai solide construcții instituționale ai ultimilor zece ani din sistemul cultural.

E.5. strategia și planul de marketing;

Marketingul cultural nu se definește prin perechile clasice economice de cerere-ofertă. De aceea, orice strategie de marketing pe terenul instituțiilor care se ocupă de partea conceptuală de fond a acțiunii culturale este condiționată de crearea instrumentelor de auto-promovare. Fiind cantonat între mediul profesional și cel academic, dar asumându-și rolul de asistare a SCC în vederea clarificării poziției și rolului lor în dezvoltare, INCFC nu va fi, decât rareori, un subiect popular în rândul mass media, care ne recunoaște identitatea, dar nu poate face din studiile sau cursurile noastre „știri de senzație”. Pe de altă parte, deși punem în centrul atenției publicul consumator de cultură, publicul nu ne conștientizează pe deplin prezența sau intervenția.

Comunicarea constantă, atractivitatea publicațiilor și a mesajelor din ieșirile publice au ecou la nivel național, dar au cu adevărat impact și semnificație pentru mediul profesional internațional. În unele situații, succesul anumitor demersuri a fost major potențat de rețelele internaționale de cercetare sau formare.

Activitatea de marketing are la bază cunoașterea și segmentarea publicului țintă, ale cărui caracteristici permit identificarea instrumentelor potrivite îndeplinirii obiectivelor. Astfel, cercetarea permanentă a domeniului cultural pe care INCFC o desfășoară se traduce într-o cunoaștere aprofundată a segmentelor de public țintă. Rezultatele cercetărilor corelate cu datele provenite din platformele online se materializează în acțiuni marketing adaptate profilului beneficiarilor fiecărui proiect INCFC.

Strategia de marketing INCFC este subsecventă viziunii, misiunii și obiectivelor propuse de management. Activitatea de marketing consolidează, valorifică și comunică acele elemente care poziționează INCFC ca instituție cheie în funcționarea domeniului culturii la nivel național și ca sursă principală de studii și cercetări culturale din România pentru entități și profesioniști din străinătate.

Până în prezent, strategiile anuale de marketing ale INCFC au urmărit consolidarea reputației și poziției identitare INCFC și atragerea de noi categorii de beneficiari atât în mediul online, cât și offline. Activitatea s-a concentrat pe marketingul produselor – respectiv al studiilor și cercetărilor, cursurilor sau platformelor interactive. Complementar acțiunilor realizate la nivel național, comunicarea a fost completată, în mod natural, cu o serie de demersuri la nivel internațional.

Beneficiind de rezultatele notabile ale strategiilor anterioare, strategia de marketing aferentă noului proiect de management va cuprinde două dimensiuni: prima va fi orientată către un **marketing de conținut** urmărind să consolideze poziția INCFC ca principala sursă de cunoaștere în domeniul culturii din România pe palierele de cercetare și formare culturală, iar cea de-a doua un **marketing de dezvoltare** care se va axa pe identificarea contextelor și parteneriatelor optime plasării conținutului rezultat din activitățile INCFC. Bornele **competență** și **expertiză**, menționate la începutul proiectului de management, în jurul cărora s-au construit, încă de la înființare, programele și proiectele INCFC, vor guverna și strategia de marketing.

Strategia de marketing a INCFC pentru următoarea perioadă va cuprinde direcții de acțiune și instrumente specifice celor două componente (cercetare și formare) în funcție de nevoile diferite de raportare la publicurile țintă: în timp ce rezultatele studiilor și cercetărilor INCFC pot ajunge mai ușor la publicul țintă prin încheierea de parteneriate media din zona culturală și de parteneriate cu instituții și organizații culturale pentru promovarea reciprocă, atragerea publicului țintă pentru cursurile de formare profesională INCFC presupune adesea și activități de marketing susținute în social media, care implică targetarea segmentului de utilizatori interesați să participe la cursuri de formare culturală, în funcție de propriile preferințe și caracteristici înregistrate de platforma online pe care o utilizează. Cu toate acestea, strategia va include și propuneri de abordare integrată a cercetării și formării atât pe plan național, cât și internațional, prin comunicarea rezultatelor cercetării care să implice promovarea ofertei de cursuri și invers.

Elementele care au stat la baza comunicării publice INCFC, ca parte integrantă și definitorie în activitatea de marketing, vor rămâne constante:

- estetică unitară a materialelor vizuale publicate - acestea fiind declinate din identitatea vizuală a INCFC și din valorile pe care instituția le promovează;
- un ton al comunicării ponderat și elevat (păstrând echilibrul formal - informal).

De asemenea, prezența susținută în mediul online din România prin *website*-ul oficial culturadata.ro, platformele digitale: culturadatainteractiv.ro, colectareculturadata.ro, precum și pagina de Facebook vor reprezenta puncte cheie ale activității de marketing.

Obiective generale pentru MARKETING

- Poziționarea INCFC ca organizație deschisă, actuală și adaptată celor mai noi tendințe în domeniu;
- Promovarea unei oferte de cursuri adaptată specificului domeniului culturii din România, într-o manieră modernă și accesibilă;
- Creșterea vizibilității pe plan național și internațional prin intermediul studiilor, cercetărilor și cursurilor;

- Dezvoltarea dimensiunii internaționale, în special prin intermediul rețelelor în care INCFC este membru;
- Consolidarea identității de imagine a tuturor materialelor și publicațiilor realizate de INCFC;
- Promovarea INCFC în relație cu mediul academic și în rândul tinerilor profesioniști.

Obiective specifice pentru MARKETING

- Identificarea instrumentelor de promovare adecvate fiecărui segment de beneficiari;
- Creșterea numărului de parteneriate cu minim 3 entități naționale și o entitate internațională anual;
- Respectarea identității vizuale pe toate materialele realizate;
- Atragerea și fidelizarea segmentului de public țintă format din tinerii profesioniști din domeniul culturii;
- Maximizarea veniturilor prin monitorizarea constantă a raportului cost-beneficiu în cadrul programelor de formare profesională;
- Monitorizarea și evaluarea activității de marketing pentru ajustarea acțiunilor în funcție de rezultate.

Direcții de acțiune ale planului de MARKETING:

- **Imaginea publică a INCFC în plan național și internațional:**
 - Actualizarea și optimizarea *website*-ului oficial și a platformelor online pentru îmbunătățirea experienței utilizatorului, cu accent pe accesul rapid la informație, interfață prietenoasă și ușor de accesat, încurajarea revenirii - **acțiune permanentă**;
 - Formularea mesajelor în funcție de segmentele de public țintă ale fiecărui proiect și dezvoltarea unor campanii personalizate activității de cercetare și a celei de formare - **acțiune permanentă**;
 - Valorificarea parteneriatelor naționale și internaționale în comunicarea publică, prin demersuri de marketing comune - **acțiune periodică**;
 - Diversificarea evenimentelor publice și implicarea unor parteneri și invitați care să contribuie la creșterea vizibilității INCFC, preponderent în comunitățile academice și în rândul tinerei generații de profesioniști - **acțiune periodică**;
 - Continuarea dezvoltării campaniilor de comunicare integrate prin corelarea instrumentelor de marketing: *website*, rețelele de socializare, *Newsletter* - **acțiune permanentă**;
 - Dezvoltarea comunităților online construite aferente *social media*, prin publicarea de conținut atractiv, în mod constant, conform unui *media plan* - **acțiune permanentă**;
 - Transmiterea lunară a *newsletter*-ului național și lansarea unui *newsletter* trimestrial în limba engleză - **acțiune periodică**;
 - Îmbunătățirea publicațiilor realizate, diseminarea acestora prin organizarea de evenimente, prin intermediul platformelor online și prin realizarea unor parteneriate (participarea la festivaluri, târguri de carte etc.) - **acțiune permanentă**;
 - Participarea constantă la evenimentele organizate de organizațiile, instituțiile și rețelele partenere - **acțiune periodică**;
 - Respectarea tradiției instituite de INCFC în ceea ce privește evenimentele publice: *Conferința Națională a Managerilor Culturali*, *Conferința de Marketing Cultural*, *Școala de Vară Culturadata*, grupuri de lucru deschise, ateliere, dezbateri și dialoguri pe diverse teme privind specializarea profesională și perspective asupra sectorului cultural, lansări de carte, traduceri și studii internaționale ale unor reputați profesori de management cultural sau teoreticieni din domeniul culturii, lansarea revistelor *Revista Muzeelor* și *Caietele Culturadata* - **acțiune periodică**;
 - Lansarea *Premiilor de Excelență Culturadata* pentru performanță în managementul cultural - **acțiune periodică**.

• **Activitatea de cercetare:**

- Dezvoltarea și menținerea unei bune relații cu presa, în vederea realizării unor campanii ample de comunicare pe anumite subiecte de actualitate în domeniul cultural; Organizarea a minim două întâlniri cu presa anual - **acțiune periodică**;
- Promovarea rezultatelor studiilor și cercetărilor prin campanii de comunicare online, utilizând materiale video sau animații - **acțiune permanentă**;
- Asocierea studiilor și cercetărilor cu evenimentele publice ale INCFC - **acțiune periodică**;
- Realizarea unei campanii care să alterneze instrumentele online cu cele offline pentru promovarea platformei *Culturadata Interactiv* și a secțiunilor acesteia - **acțiune periodică**;
- Publicarea sintezelor studiilor și a celor mai bune articole / studii de cercetare în limba engleză într-o publicație nouă (*International Journal for Creative Sectors Research* – titlu provizoriu) transmiterea către partenerii externi și indexarea acestei publicații în bazele de date internaționale de profil - **acțiune periodică**.

• **Activitatea de formare**

- Comunicarea extensivă a programelor de formare, printr-o mai bună segmentare pentru autorități, instituții publice de cultură și mediul privat; Alternarea utilizării *social media*, a *newsletter*-ului și *direct mailing*-ului - **acțiune permanentă**;
- Extinderea bazelor de date de contacte pentru creșterea și diversificarea anuală a numărului de cursanți, precum și comunicarea țintită în funcție de canalele preferate de aceștia - **acțiune permanentă**;
- Promovarea personalizată a cursurilor INCFC, pe domenii, prin evidențierea conținutului, metodelor de predare, componentei practice și formatorilor - **acțiune permanentă**;
- Utilizarea materialelor foto-video realizate în timpul cursurilor, în special a celor care prezintă dimensiunea practică a formării profesionale în cadrul INCFC - **acțiune periodică**;
- Realizarea unui calendar semestrial al activităților de marketing și personalizarea acestuia în funcție de specificul cursurilor - **acțiune periodică**;
- Includerea unei secțiuni dedicate formării profesionale în toate evenimentele publice organizate de INCFC - **acțiune periodică**.

În funcție de stabilirea proiectelor, programelor și a evenimentelor INCFC din următoarea perioadă, va fi întocmit un Calendar al activităților, unde vor fi detaliate coordonatele de timp și acțiunile întreprinse în scopul diseminării și promovării tuturor activităților.

E.6. programe propuse pentru întreaga perioadă de management;

E.7. proiectele din cadrul programelor;

Program 1. CERCETARE STATISTICĂ ȘI ANALIZE TERITORIALE

Programul include proiecte de cercetare care au ca scop dezvoltarea datelor statistice actuale și completarea statisticilor existente cu date noi pe anumite teme. Instrumentele de cercetare vor fi preponderent cantitative (sondaj de opinie, colectare directă, surse de date statistice) și vor fi folosite, deopotrivă, surse interne și externe. Va fi pus un accent special pe analizele statistice la nivel teritorial pentru cartografierea până la cel mai mic nivel de unitate de măsură.

- **Proiect 1. Statistică și Cartografiere – infrastructură**

Proiectul de cercetare va colecta și va analiza datele disponibile la nivel teritorial privind infrastructura culturală și echipamentele / dotările tehnice atât din mediul urban, cât și din mediul rural, deopotrivă, din sistemul public și privat. Colectarea datelor se va realiza anual, iar rezultatele analizelor se vor publica periodic.

- **Proiect 2. Statistică și Cartografiere – resurse umane**

Proiectul de cercetare va colecta și va analiza datele disponibile la nivel teritorial privind resursele umane, deopotrivă, din sistemul public și privat, indiferent de forma de activitate și tipul de contract. Colectarea datelor se va realiza anual, iar rezultatele analizelor se vor publica periodic.

- **Proiect 3. Statistică și Cartografiere – surse de finanțare**

Proiectul de cercetare va colecta și va analiza datele disponibile la nivel teritorial privind sursele de finanțare disponibile pentru organizațiile publice și private și despre nivelul finanțărilor atât din mediul urban, cât și din mediu rural, deopotrivă, din sistemul public și privat. Colectarea datelor se va realiza anual, iar rezultatele analizelor se vor publica periodic.

- **Proiect 4. Studiul Vitalitatea culturală a orașelor / județelor**

Studiul se bazează pe modelul metodologic folosit de cei de la Institutul Urban din Washington în realizarea studiului *Cultural Vitality in Communities: Interpretation and Indicators (2006)*. Vom continua cercetarea cu noi ediții în care vom actualiza datele și vom extinde cercetarea la nivelul județelor și la nivelul regiunilor de dezvoltare. Colectarea datelor și prezentarea rezultatelor analizelor se vor realiza o dată la doi ani.

Program 2. CERCETARE PENTRU DEZVOLTAREA SECTOARELOR CULTURALE SI CREATIVE

Programul va include studii și cercetări destinate identificării potențialului de dezvoltare a SCC, din perspectiva dinamicii lor și a consumului cultural. Pe baza acestor analize se vor face raportări periodice la nivel internațional despre profilul de țară.

- **Proiect 1. Barometrul de Consum Cultural**

Studiul *Barometrul de Consum Cultural* constituie un sondaj de opinie pe diverse teme legate de cultură, pe un eșantion reprezentativ național. Sondajul va continua să releve modelele de consum cultural și să culeagă date despre teme de actualitate în legătură cu peisajul cultural din România. Colectarea datelor se va realiza anual, iar rezultatele analizelor se vor publica periodic.

- **Proiect 2. Analiza dinamicii sectoarelor culturale și creative**

Proiectul de cercetare va continua identificarea dinamicii SCC-urilor pentru perioada 2022-2027 și contribuția lor la economia națională. Studiul folosește date colectate din surse externe, în special, date economice furnizate de Ministerul Finanțelor. Colectarea datelor și rezultatele analizelor se vor publica o dată la doi ani.

- **Proiect 3. Studiul Indicatori de dezvoltare a Sectoarelor Culturale și Creative**

Proiectul de cercetare va avea la bază metodologia dezvoltată în proiectul UNESCO *Indicatori Tematici pentru Cultura în Agenda 2030 (Indicatori Cultura | 2030)*. Se vor colecta și analiza date despre patrimoniul cultural, economia culturii, educația culturală și participarea în cultură. Colectarea datelor și rezultatele analizelor se vor publica o dată la doi ani.

- **Proiect 4. Raportări europene pe politici**

Proiectul de cercetare include comunicarea datelor statistice despre profilul de țară în cadrul *Compendium of Cultural Policies and Trends* și a altor rețele europene și internaționale în care INCFC este membru activ. Colectarea datelor se va realiza anual, iar rezultatele analizelor se vor raporta periodic, ori de câte ori va fi necesar.

- **Proiect 5. Alte studii și cercetări**

Se vor derula, anual, pe tematici de actualitate, în funcție de nevoile identificate în relația cu beneficiarii și partenerii, în afara programului minimal. Colectarea datelor se va realiza anual, iar rezultatele analizelor se vor publica periodic.

Program 3. MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA STRATEGIEI SECTORIALE ÎN DOMENIUL CULTURII 2023-2030

Programul va avea ca obiective urmărirea gradului de îndeplinire a rezultatelor estimate ale SSDC prin intermediul indicatorilor de out-put și out-come, identificarea problemelor apărute în procesul de implementare (inclusiv întârzieri în calendarul de implementare) și formularea de soluții pentru remedierea acestor (recuperarea întârzierilor până la finalul perioadei de implementare).

- **Proiect 1. Studii de monitorizare și de evaluare**

INCFC va fi responsabil de monitorizarea și evaluarea impactului *Strategiei Sectoriale în Domeniul Culturii pentru perioada 2023-2030* asupra SCC-urilor din România. Monitorizarea și evaluarea se vor face pe baza indicatorilor formulați pe cele patru categorii de resurse: informaționale (legislație), infrastructură, resurse umane și finanțare și vor urmări relația cu beneficiarul / consumatorul din perspectiva consumului cultural. Colectarea datelor se va realiza anual iar rezultatele analizelor se vor publica periodic.

Program 4. PROFESII ȘI COMPETENȚE ÎN CULTURĂ

Programul include proiecte de cercetare care au ca scop cunoașterea nevoilor de pregătire profesională și a specificului meseriilor din SCC. Instrumentele de cercetare vor fi atât cantitative (sondaj de opinie, colectare directă, surse de date statistice), cât și calitative (interviuri, focus-grupuri).

- **Proiect 1. Studiu privind nevoile de formare profesională în cultură**

Proiectul de cercetare va continua identificarea nevoilor de formare a specialiștilor din domeniul culturii și va contribui la dezvoltarea programelor actuale de formare ale INCFC și la identificarea oportunității organizării unor noi cursuri. Colectarea datelor și rezultatele analizelor se vor publica o dată la doi ani.

- **Proiect 2. Studiu privind identificarea nevoilor de actualizare a funcțiilor și a profesiilor din cultură.**

Proiectul de cercetare va continua identificarea nevoilor de actualizare a funcțiilor și meseriilor din domeniile culturii. Colectarea datelor și rezultatele analizelor se vor publica o dată la doi ani.

Program 5. DEZVOLTARE PROGRAME DE FORMARE PROFESIONALĂ / CURSURI

Programul are ca obiective diversificarea ofertei de programe de formare profesională a INCFC, în acord cu nevoile beneficiarilor și cerințele pieței muncii; organizarea de grupuri de lucru cu specialiști specializați în domeniile de interes ale INCFC pentru dezvoltarea cursurilor;

evaluarea și revizuirea permanentă a cursurilor organizate; extinderea bazei de lectori din cadrul cursurilor INCFC, inclusiv cu specialiști de renume internațional; creșterea interactivității metodelor de predare.

- **Proiect 1. Management și marketing cultural**

Proiectul vizează îmbunătățirea cursurilor organizate de INCFC în domeniul managementului cultural (Manager cultural, Manager de proiect, Manager al organizației culturale, Marketing Cultural, Referent de specialitate așezăminte culturale, Evaluator proiecte), precum și dezvoltarea unor cursuri noi cu tematici precum: introducere în management cultural, administrator cultural, antreprenor cultural, *middle-management* pentru instituțiile publice de cultură, comunicare culturală sau comunicare online.

- **Proiect 2. Patrimoniul cultural**

Proiectul își propune monitorizarea și îmbunătățirea cursurilor în domeniul patrimoniului cultural: Conservator opere de artă și monumente istorice, Muzeograf, Curator, Specialist educație muzeală, Gestionar custode sală – (autorizate de către Comisia de Autorizare a Furnizorilor de Formare Profesională a Adulților a Municipiului București), precum și a cursurilor Restaurator bunuri culturale; Protejarea patrimoniului cultural național; Managementul colecțiilor muzeale; Organizarea și reorganizarea depozitelor muzeale, programe organizate cu succes de INCFC în ultimul mandat, acestea suplimentând și fiind complementare tematicilor cursurilor autorizate. De asemenea, proiectul urmărește explorarea unor noi posibilități de extindere a ofertei în domeniul patrimoniului cultural, în special, la intersecția acestuia cu turismul.

- **Proiect 3. Artele spectacolului**

Proiectul își propune monitorizarea și îmbunătățirea cursurilor în domeniul artelor spectacolului Impresar artistic, Organizator spectacole (autorizate de către Comisia de Autorizare a Furnizorilor de Formare Profesională a Adulților a Municipiului București), precum și extinderea ofertei prin cursuri dedicate profesiilor tehnice din acest Sector Cultural Creativ, ca de exemplu: producător sau *stage manager*.

- **Proiect 4. Biblioteconomie**

În domeniul Biblioteconomiei, INCFC va actualiza permanent cursul de Bibliotecar (autorizat de către Comisia de Autorizare a Furnizorilor de Formare Profesională a Adulților a Municipiului București) care beneficiază de o cerere constantă pe parcursul fiecărui an. Periodic, vor fi organizate ateliere dedicate procesului de digitalizare a bibliotecilor, precum și o serie de programe privind realizarea Controlului bibliografic prin Standardizarea descrierilor bibliografice conform ISBD (*International Standard Bibliographic Description*), ediția unificată, actualizată în 2021.

- **Proiect 5. Educație și intervenție culturală**

Proiectul are ca scop introducerea educației și intervenției culturale ca domeniu în formarea profesională a adulților și lansarea unor cursuri care să consolideze și să formalizeze legătura dintre educație și cultură, să ofere posibilitatea de specializare formală a profesioniștilor care desfășoară activități în domeniu și să permită realizarea unor ghiduri de bune practici relevante, la nivel național.

Program 6. DEZVOLTARE DIGITALĂ

Programul are în vedere dezvoltarea infrastructurii digitale a INCFC, pentru a pune la dispoziția stakeholderilor soluții software de actualitate. Serviciile și instrumentele digitale dezvoltate vor avea în vedere, în egală măsură, activitatea de cercetare și activitățile de organizare / desfășurare de cursuri.

- **Proiect 1. Culturadata Interactiv - Platforma de vizualizare interactivă a datelor**

Proiectul își propune dezvoltarea funcționalităților platformei *Culturadata Interactiv* - devenit un instrument de cercetare, documentare și publicare a datelor statistice prin aplicații de *data visualisation*. Versiunea 2.0 a platformei va beneficia de un modul de mapare geo spațială a

elementelor, de listare a seturilor de date la nivel unitar. Vor fi adaugate secțiuni noi în urma documentării, analizei și procesării surselor de date disponibile colectate prin interoperabilitate sau prin alte metode.

- **Proiect 2. Colectare Culturadata - Platforma de colectare date**

Proiectul va fi axat pe îmbunătățirea funcționalităților platformei de colectare și pe explorarea unor procese de *data mining* și *data scraping*, în vederea automatizării colectării de date dezagregate.

- **Proiect 3. Instrumente digitale pentru formarea profesională**

În contextul pandemiei declanșate la începutul anului 2020, oferta de programe de formare profesională a fost reorganizată pe trei planuri: online, offline și hibrid (online și offline). Având în vedere intensificarea activității în mediul online atât la nivelul INCFC, cât și la nivelul instituțiilor publice de cultură, proiectul își propune dezvoltarea unor instrumente educaționale digitale proprii INCFC pentru creșterea nivelului de interactivitate al cursurilor, diversificarea metodelor de predare și evaluare, îmbunătățirea experienței de studiu colectiv și individual. În funcție de feedback-ul cursanților și formatorilor, va fi evaluată posibilitatea dezvoltării unei platforme educaționale INCFC sau a unei interfețe care să înglobeze instrumentele digitale dezvoltate.

Program 7. EVALUARE TRADUCĂTORI ȘI GESTIONARE REGISTRE

Programul are ca scop eficientizarea modului de evaluare a competențelor lingvistice ale participanților la examenele traducători organizate, la nivel național, de către INCFC, precum și gestionarea registrelor.

- **Proiect 1. Organizare examene traducători – optimizare și digitalizare**

În contextul creșterii anuale a numărului de candidați la examenele traducători, se impune îmbunătățirea modului de desfășurare și digitizarea procesului. Astfel, programul are ca scop optimizarea procesului de organizare a examenelor, astfel încât acesta să fie adaptabil schimbărilor din mediul extern, să răspundă nevoilor beneficiarilor și capacității administrative a INCFC. Vor fi organizate grupuri de lucru cu profesioniști din mediul universitar a căror activitate implică evaluarea cunoștințelor în materie de limbi străine; va fi elaborată o propunere de digitizare a organizării examenelor traducători în cadrul INCFC și evaluarea oportunității de realizare a unei platforme online dedicate. De asemenea, ne propunem înființarea Registrului Evaluatoarelor pentru Examenale Traducători și gestionarea acestuia printr-o aplicație online.

- **Proiect 2. Gestionare registre**

La nivelul INCFC sunt gestionate, actualizate și certificate în mod curent următoarele registre naționale:

- Registrul instituțiilor de spectacole sau concerte, parte componentă a Registrului artelor spectacolului, în conformitate cu Ordonanța Guvernului nr. 21/2007 privind instituțiile și companiile de spectacole sau concerte, precum și desfășurarea activității de impresariat artistic, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 353/2007, cu modificările ulterioare;
- Registrul impresarilor artistici, persoane fizice sau juridice, parte componentă a Registrului artelor spectacolului, în conformitate cu Ordonanța Guvernului nr. 21/2007 privind instituțiile și companiile de spectacole sau concerte, precum și desfășurarea activității de impresariat artistic, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 353/2007, cu modificările ulterioare;
- Registrul general al persoanelor evaluate în vederea obținerii certificatului de traducător;

Program 8. DISEMINARE – PUBLICAȚII, CONFERINȚE, SIMPOZIOANE, ATELIERE

Programul are ca scop diseminarea rezultatelor cercetărilor și a publicațiilor realizate de INCFC, prin intermediul unor evenimente adresate profesioniștilor din domeniul cultural și domenii conexe, dar și creșterea vizibilității programelor de formare profesională și profesiilor din cultură.

Program 8.1. Publicații

- **Proiect 1. Barometrul de Consum Cultural**

INCFC va continua seria *Barometrul de Consum Cultural*, publicând anual rezultatele principalului studiu de consum din domeniul culturii.

- **Proiect 2. Atlasul Culturii**

Seria *Atlasul Culturii* - reprezentând primul atlas cartografic cu date statistice despre principalele categorii de resurse (infrastructură, resurse umane, informaționale și financiare) va continua și în noul mandat cu alte ediții tematice.

- **Proiect 3. Revista Muzeelor**

INCFC va continua seria *Revista Muzeelor*, publicând cel puțin un număr tematic pe an.

- **Proiect 4. International Journal for Creative Sectors Research**

Un nou demers al INCFC, revista va publica articole specializate și axate pe cercetări dedicate SCC-urilor. Revista va avea un *editorial board* format din profesori universitari din întreaga lume și va accepta articole în limba engleză, supuse unui proces de *peer-reviewing*. Deși call-urile vor fi deschise către toți cercetătorii care studiază SCC-urile, va deveni principala platforma de diseminare a rezultatelor studiilor INCFC, toți autorii institutului fiind încurajați să participe la numere tematice.

- **Proiect 5. Caietele Culturadata**

INCFC va continua seria, publicând periodic rezultatele studiilor și cercetărilor realizate în cadrul Institutului.

Program 8.2. Conferințe, simpozioane, evenimente

- **Proiect 1. Conferința Națională a Managerilor Culturali**

Conferința Națională a Managerilor Culturali este principalul eveniment de acest gen desfășurat de INCFC și organizat anual începând cu 2014 ca platformă de consultare și dialog, care a devenit o oportunitate de întâlnire și schimburi de bune practici pentru manageri din instituțiile publice de cultură, specialiști în management cultural și reprezentanți ai autorităților.

- **Proiect 2. Conferințe, Simpozioane și Ateliere internaționale**

Proiectul își propune facilitarea participării INCFC la evenimente internaționale cu scopul creșterii vizibilității internaționale și încurajării schimburilor de bune practici.

- **Proiect 3. Conferințe, Simpozioane, Dezbateri, Ateliere dedicate tinerilor profesioniști**

Proiectul vizează deschiderea INCFC către segmentul de public tânăr prin conferințe, simpozioane sau ateliere, ca de exemplu *Școala de Vară Culturadata* sau *Simpozionul Culturadata*, ale căror tematici sunt complementare cu programa universitară, fiind dedicate noilor generații interesate de o carieră în domeniul culturii.

- **Proiect 4. Dialogurile Culturadata**

Dialogurile Culturadata sunt evenimente periodice dedicate atât sectorului public, cât și celui privat din domeniul cultural care au ca scop facilitarea și consolidarea cooperării între profesioniști, prin abordarea unor teme precum: formarea profesională continuă, meserii emergente în domeniul culturii sau importanța cercetării.

- **Proiect 5. Premiile Culturadata pentru Management Cultural**

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

- *Conferința de Marketing Cultural* – În următorii ani, INCFC va fi co-organizator al *Conferinței de Marketing Cultural*, alături de Muzeul Municipiului București.
- Raportări la nivel internațional (la solicitarea MC și / sau a coordonatorilor rețelelor internaționale din care INCFC face parte);
- Reluarea unor proiecte privind îmbunătățirea cadrului de reglementare și proiecte punctuale pentru completarea și transparentizarea cadrului administrativ din Cultură (ex: reluarea demersurilor pentru refacerea Registrului evaluatorilor de management cultural pentru instituțiile publice de cultură).

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

F.1. Proiectul de buget de venituri și cheltuieli pe perioada managementului:

	DENUMIRE INDICATOR	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Din care: 2027
		sem II						sem I
	TOTAL VENITURI	4.068.500,00	9.010.000,00	9.995.000,00	11.211.000,00	12.500.000,00	13.365.000,00	6.682.500,00
	Venituri din organizarea de cursuri de calificare si conversie profesională, specializare si perfectionare	908.000,00	1.816.000,00	1.980.000,00	2.277.000,00	2.450.000,00	2.950.000,00	1.475.000,00
	Venituri din cercetare	475.000,00	890.000,00	925.000,00	1.050.000,00	1.325.000,00	1.450.000,00	725.000,00
	Alte venituri din prestari de servicii si alte activitati	17.000,00	504.000,00	590.000,00	734.000,00	875.000,00	985.000,00	492.500,00
	Subventii MC	2.668.500,00	5.800.000,00	6.500.000,00	7.150.000,00	7.850.000,00	7.980.000,00	3.990.000,00
	TOTAL CHELTUIELI	4.074.000,00	9.010.000,00	9.995.000,00	11.211.000,00	12.500.000,00	13.365.000,00	6.682.500,00
	CHELTUIELI DE PERSONAL, din care:	1.444.000,00	3.350.000,00	3.815.000,00	4.350.000,00	4.965.000,00	5.375.000,00	2.687.500,00
2.a.1	Cheltuieli cu salariile	1.194.000,00	3.100.000,00	3.565.000,00	4.100.000,00	4.715.000,00	5.125.000,00	2.090.000,00
2.a.2	Alte cheltuieli cu salariile	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00	125.000,00
2.b	Cheltuieli cu bunuri si servicii, din care:	2.530.000,00	5.460.000,00	5.950.000,00	6.596.500,00	7.265.000,00	7.695.000,00	3.847.500,00
2.b.1	Cheltuieli pentru proiecte	820.000,00	1.640.000,00	1.850.000,00	2.124.000,00	2.350.000,00	2.485.000,00	1.242.500,00
2.b.2	Cheltuieli cu colaboratorii	535.000,00	1.070.000,00	1.245.000,00	1.450.000,00	1.590.000,00	1.750.000,00	875.000,00
2.b.3	Cheltuieli cu reparatii curente	150.000,00	300.000,00	345.000,00	396.750,00	450.000,00	515.000,00	257.500,00
2.b.4	Cheltuieli cu intretinerea	350.000,00	700.000,00	805.000,00	925.750,00	995.000,00	1.050.000,00	525.000,00
2.b.5	Alte bunuri si servicii	675.000,00	1.750.000,00	1.705.000,00	1.700.000,00	1.880.000,00	1.895.000,00	947.500,00
2.c	Cheltuieli de capital	100.000,00	200.000,00	230.000,00	264.500,00	270.000,00	295.000,00	147.500,00

F.2. Numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului:

2.1. la sediu;

2.2. în afara sediului.

Pentru perioada 2022-2027 estimăm o creștere a beneficiarilor activității de formare în medie cu 5% anual. Menționăm, totodată, că această creștere nu include și variația numărului activităților de certificare/atestare, realizate la cerere conform evoluției pieței (ex. sesiuni ordinare și extraordinare pentru traducători).

În ceea ce privește beneficiarii activității de cercetare, cuantificarea acestui indicator nu este posibilă deoarece studiile de cercetare sunt accesibile în mod transparent pe www.culturadata.ro, iar publicațiile sunt distribuite gratuit la nivel național pentru profesioniștii din cultură, pentru autorități, pentru public. În ceea ce privește dimensionarea beneficiarilor studiilor și cercetărilor INCFC, estimăm că dezvoltarea digitală pe care o urmărește Institutul, în următorul mandat, va oferi o ocazie oportună pentru un calcul mai exact al acestui număr de beneficiari.

F.3. Programul minimal estimat pentru perioada de management aprobată

Nr. Crt.	Program	Scurtă descriere a programului	Nr. proiecte în cadrul programului	Denumire proiect	Previziune Buget sem II 2022 (lei)	Previziune Buget 2023 (lei)	Previziune Buget 2024 (lei)	Previziune Buget 2025 (lei)	Previziune Buget 2026 (lei)	Previziune Buget sem I 2027 (lei)
1	Program 1. CERCETARE STATISTICĂ ȘI ANALIZE TERITORIALE	Programul include proiecte de cercetare care au ca scop dezvoltarea datelor statistice actuale și completarea statisticilor existente cu date noi pe anumite teme. Instrumentele de cercetare vor fi preponderent cantitative (sondaj de opinie, colectare directă, surse de date statistice) și vor fi folosite, deopotrivă, surse interne și externe. Va fi pus un accent special pe analizele statistice la nivel teritorial pentru cartografierea până la cel mai mic nivel de unitate de măsură.	4	P1.1 • Statistică și Cartografiere – infrastructură P1.2 • Statistică și Cartografiere – resurse umane P1.3 • Statistică și Cartografiere – surse de finanțare P1.4 • Studiul Vitalitatea culturală a orașelor / județelor	122.000,00	270.000,00	285.000,00	310.000,00	335.000,00	270.000,00
TOTAL P1					122.000,00	270.000,0	285.000,0	310.000,0	335.000,0	270.000,0
2	Program 2. CERCETARE PENTRU DEZVOLTAREA SECTOARELOR CULTURALE SI CREATIVE	Programul va include studii și cercetări destinate identificării potențialului de dezvoltare a SCC, din perspectiva dinamicii lor și a consumului cultural. Pe baza acestor analize se vor face raportări periodice la nivel internațional despre profilul de țară.	4	P2.1 • Barometrul de Consum Cultural P2.2 • Analiza dinamicii sectoarelor culturale și creative P2.3. • Studiul Indicatori de dezvoltare a Sectoarelor Culturale și Creative P2.4•Raportări europene pe politici	36.119,00	245.000,00	265.000,00	285.000,00	310.000,00	245.000,00
TOTAL P2					36.119,00	245.000,00	265.000,00	285.000,00	310.000,00	245.000,00
3	Program 3. MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA STRATEGIEI SECTORIALE ÎN DOMENIUL CULTURII 2023-2030	Programul va avea ca obiective urmărirea gradului de îndeplinire a rezultatelor estimate ale SSDC prin intermediul indicatorilor de output și out-come, identificarea problemelor apărute în procesul de implementare (inclusiv întârzieri în calendarul de implementare) și formularea de soluții pentru remedierea acestor (recuperarea întârzierilor până la finalul perioadei de implementare).	1	P3.1• Studii de monitorizare și de evaluare	25.000,00	85.000,00	95.000,00	110.000,00	125.000,00	85.000,00

Nr. Crt.	Program	Scurtă descriere a programului	Nr. proiecte în cadrul programului	Denumire proiect	Previziune Buget sem II 2022 (lei)	Previziune Buget 2023 (lei)	Previziune Buget 2024 (lei)	Previziune Buget 2025 (lei)	Previziune Buget 2026 (lei)	Previziune Buget sem I 2027 (lei)
	TOTAL P3				25.000,00	85.000,00	95.000,00	110.000,00	125.000,00	85.000,00
4	Program 4. PROFESII ȘI COMPETENȚE ÎN CULTURĂ	Programul include proiecte de cercetare care au ca scop cunoașterea nevoilor de pregătire profesională și a specificului meseriilor din SCC. Instrumentele de cercetare vor fi atât cantitative (sondaj de opinie, colectare directă, surse de date statistice), cât și calitative (interviuri, focus-grupuri).	2	P4.1 • Studiu privind nevoile de formare profesională în cultură P4.2 • Studiu privind identificarea nevoilor de actualizare a funcțiilor și a profesiilor din cultură Patrimoniu cultural	24.900,00	95.000,00	115.000,00	125.000,00	135.000,00	95.000,00
	TOTAL P4				24.900,00	95.000,00	115.000,00	125.000,00	135.000,00	95.000,00
5	Program 5. DEZVOLTARE PROGRAME DE FORMARE PROFESIONALĂ / CURSURI	Programul are ca obiective diversificarea ofertei de programe de formare profesională a INCFC, în acord cu nevoile beneficiarilor și cerințele pieței muncii; organizarea de grupuri de lucru cu profesioniști specializați în domeniile de interes ale INCFC pentru dezvoltarea cursurilor; evaluarea și revizuirea permanentă a cursurilor organizate; extinderea bazei de lectori din cadrul cursurilor INCFC, inclusiv cu specialiști de renume internațional; creșterea interactivității metodelor de predare.	5	P5.1• Management și marketing cultural P5.2 • Patrimoniu cultural P5.3• Artele spectacolului P5.4 • Biblioteconomie P5.5 • Educație și intervenție culturală	80.000,00	125.000,00	145.000,00	165.000,00	185.000,00	125.000,00
	TOTAL P5				80.000,00	125.000,00	145.000,00	165.000,00	185.000,00	125.000,00
6	Program 6. DEZVOLTARE DIGITALĂ	Programul are în vedere dezvoltarea infrastructurii digitale a INCFC, pentru a pune la dispoziția stakeholderilor soluții software de actualitate. Serviciile și instrumentele digitale dezvoltate vor avea în vedere, în egală măsură, activitatea de cercetare și activitățile de organizare / desfășurare de cursuri.	3	P6.1 • Platforma Culturadata Interactiv P6.2 • Platforme colectare date P6.3• Instrumente digitale pentru formarea profesională	25.000,00	165.000,00	195.000,00	215.000,00	255.000,00	165.000,00
	TOTAL P6				25.000,00	165.000,00	195.000,00	215.000,00	255.000,00	165.000,00
7	Program 7. EVALUARE TRADUCĂTORI ȘI GESTIONARE REGISTRE	Programul are ca scop eficientizarea modului de evaluare a competențelor lingvistice ale participanților la examenele traducători organizate, la nivel național, de către INCFC, precum și gestionarea registrelor.	1	P.7.1. Organizare examene traducători – optimizare și digitalizare	35.000,00	95.000,00	115.000,00	135.000,00	165.000,00	95.000,00
	TOTAL P7				35.000,00	95.000,00	115.000,00	135.000,00	165.000,00	95.000,00
8	Program 8.	Programul are ca scop diseminarea	2	P8.1.1• Barometrul de Consum Cultural	104.503,00	315.000,00	365.000,00	395.000,00	415.000,00	130.000,00

Nr. Crt.	Program	Scurtă descriere a programului	Nr. proiecte în cadrul programului	Denumire proiect	Previziune Buget sem II 2022 (lei)	Previziune Buget 2023 (lei)	Previziune Buget 2024 (lei)	Previziune Buget 2025 (lei)	Previziune Buget 2026 (lei)	Previziune Buget sem I 2027 (lei)
	DISEMINARE – PUBLICAȚII, CONFERINȚE, SIMPOZIOANE, ATELIERE	rezultatelor cercetărilor și a publicațiilor realizate de INCFC, prin intermediul unor evenimente adresate profesioniștilor din domeniul cultural și domenii conexe, dar și creșterea vizibilității programelor de formare profesională și profesiorilor din cultură.		P8.1.2 • Atlasul Culturii						
				P8.1.3 • Revista Muzeelor						
				P8.1.4 • International Journal for Creative Sectors Research						
				P8.1.5 • Caietele Culturadata						
				Total Program 8.1. Publicații	104.503,00	315.000,00	365.000,00	395.000,00	415.000,00	130.000,00
				P8.2.1 • Conferința Națională a Managerilor Culturali	17.000,00	300.000,00	355.000,00	460.000,00	545.000,00	150.000,00
				P8.2.2 • Conferințe, Simpozioane și Ateliere internaționale						
				P8.2.3• Conferințe, Simpozioane, Dezbateri, Ateliere dedicate tinerilor profesioniști						
				P8.2.4• Dialogurile Culturadata						
				P8.2.5• Premiile Culturadata pentru Management Cultural						
				Total Program 8.2. Conferințe, simpozioane, evenimente	17.000,00	300.000,0	355.000,0	460.000,0	545.000,0	150.000,0
	TOTAL P8				121.503,00	615.000,00	720.000,00	855.000,00	960.000,00	280.000,00
	TOTAL GENERAL				469.522,00	1.435.000,00	1.625.000,00	1.850.000,00	2.050.000,00	1.100.000,00

Bugetul alocat pentru programul minimal.

Nr. Crt.	An	Previziune Buget Program Minimal
1	sem II 2022	469.522,00
2	2023	1.435.000,00
3	2024	1.625.000,00
4	2025	1.850.000,00
5	2026	2.050.000,00
6	sem I 2027	1.100.000,00
Total General		10.300.000,00

Precizări legate de secțiunea din Caietul de Obiective – SARCINI PENTRU MANAGEMENT

Pe durata mandatului, managementul va avea următoarele sarcini:

- 1. conectarea studiilor dezvoltate în realizarea Strategiei Sectoriale în Domeniul Culturii cu activități periodice de îmbunătățire a statisticilor culturale;*

Conectarea se va face, în special, prin Programul 3. MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA STRATEGIEI SECTORIALE ÎN DOMENIUL CULTURII 2023-2030, care include Studii de monitorizare și de evaluare, menționat la secțiunea E6 – E7. De asemenea, Programul 1 CERCETARE STATISTICĂ ȘI ANALIZE TERITORIALE va contribui la implementarea SSDC prin furnizarea de date statistice actuale și completarea statisticilor existente cu date noi, pe anumite teme.

- 2. propuneri de programe și activități de formare în vederea implementării Strategiei Sectoriale în Domeniul Culturii;*

Așa cum a fost menționat la secțiunile A, B și E, prezentul proiect de management propune modernizarea și diversificarea programelor de formare profesională organizate de INCFC, activități care se vor desfășura luând în considerare rezultatele analizei funcționale realizată pentru SSDC (în special, în ceea ce privește profesiile culturale). În sprijinul implementării SSDC, INCFC se va axa pe cursurile din domeniul managementului și administrării culturii, precizate la punctele E6-E7, corelate cu asistența care va fi acordată autorităților locale.

- 3. promovarea metodologiei utilizate în elaborarea Strategiei de la pct. 1. pentru o monitorizare și evaluare eficientă a tuturor categoriilor de resurse culturale clasificate prin document;*

Aceste sarcini au fost preluate ca propuneri în programele specifice ale secțiunii E, precum și în misiunea INCFC de la punctul E2.

- 4. propuneri concrete de forme de pregătire în colaborare cu mediul academic pentru implementarea unui management cultural profesionist la nivel național, precum și profesionalizarea modului de evaluare managerială;*

În cadrul programelor de formare profesională, pentru respectarea prevederilor OUG 189/2008, cu modificările și completările ulterioare, ținând cont de monitorizarea modului în care se aplică și interpretează managementul cultural în România, INCFC a inclus, încă din anii anteriori, mai multe forme de pregătire care să vină în întâmpinarea Managementului cultural din România. Aceste cursuri pot fi dezvoltate și conexate cu forme universitare și post-universitare, în măsura în care beneficiază de sprijinul MC pentru deschiderea unui dialog cu celălalt minister de linie, Ministerul Educației, deoarece orice formă de parteneriat sau colaborare pentru acest tip de formare depinde de acreditarea programelor de învățământ propuse. Primul master acreditat de Management cultural a fost inițiat și este coordonat de managerul INCFC, la nivelul UNATC, fiind dedicat, în principal, instituțiilor publice de spectacole. Acest tip de Master a fost multiplicat și dezvoltat și de alte universități cu facultăți de Teatru, dar nevoia de profesionalizare a managerilor este la fel de acută și pentru instituții muzicale, muzee și colecții, biblioteci, așezăminte și centre culturale sau organizații private din categoria celorlalte SCC.

În paralel, ar mai fi necesare câteva corecții în legislația existentă pentru profesionalizarea managementului cultural de specialitate, întrucât, la acest moment, se proliferază câteva practici eronate:

- a) obligația instituită prin OUG 189/2008 de a face un curs de specializare DUPĂ câștigarea unui concurs de management – o prevedere care a fost, inițial, reglementată în textul ordonanței ca tranzitorie și care ar fi trebuit abandonată într-un an de la publicarea legii;

- b) practica eronată a atribuirii titlului de „manager cultural” în absența unei pregătiri de specialitate, bazată doar pe experiența exercitării unei profesii artistice, corelată (eventual!) cu inițiative antreprenoriale;
- c) includerea unei profesii fără pregătire formală în Anexa Legii salarizării unitare, printr-o confuzie între funcția de conducere, cu o profesie fără statut clarificat în România;
- d) lipsa recunoașterii disciplinei și a profesiilor pe care le poate antrena pentru piața muncii (ignorarea meseriilor corelative de tipul: administrator sau gestionar cultural, mediator cultural, consultant de management, manager de marketing cultural, asistent manager cultural, manager de proiect cultural, event manager, evaluator, manager programe educaționale culturale, ș.a.)

Din pricina intervențiilor succesive pe textul OUG 189/2008, care reglementează o funcție fără a-i recunoaște calitatea de profesie, așa cum este normată în tot spațiul comunitar, efectul în practica instituțională va continua să afecteze negativ performanța instituțiilor publice de cultură și a persoanelor care exercită o profesie în absența cunoștințelor de bază necesare. Aceste efecte se vor evidenția tot mai mult în viitorul consolidării controlului privind responsabilitatea și controlul banului public acordat sub formă de subvenții pentru instituțiile publice.

Pentru reglementarea situației, INCFC propune acțiuni coroborate în mai multe moduri:

La nivel centralizat, cu sprijinul direct al MC, al Ministerului Muncii și al Ministerului Educației, prin:

- eliminarea titlaturii de „manager” ca funcție de conducere pentru instituțiile publice de cultură și revenirea la titlaturile de Director sau Director general, după caz, cu revizuirea corelativă a COR-ului;
- aprobarea unui proiect pilot INCFC de parteneriat cu mediul academic, pentru o formă de pregătire post-universitară de Management cultural specializat, în colaborare directă cu universitățile vocaționale și cu universități care au mastere de Studii culturale; aceste forme de pregătire vor putea fi preluate la nivel regional de orașele cu centre universitare puternice, după formarea primilor manageri culturali cu statut clar, cu competențe culturale și master de management cultural;
- Profesionalizarea evaluatorilor, prin pregătirea lor în același sistem, pentru a putea înțelege și evalua corespunzător pe cei care își vor asuma conducerea instituțiilor sau organizațiilor culturale, deoarece, în acest moment, singurii care sunt obligați să învețe Management cultural sunt doar candidații. Evaluatorii vor putea primi acest statut doar printr-o pregătire similară care, în prezent, nu se practică, ceea ce antrenează contestații și litigii la fiecare 2 din 5 proceduri de concurs / evaluare. Pentru a putea furniza evaluatori la nivel național, INCFC va relua înființarea unui Registru național care va fi deschis autorităților și publicului.
- Menționez că această prevedere, simetrică Art. 45¹, a existat în proiectul inițial al OUG 189/2008, la Art. 46-47. Exista, de asemenea, și o dispoziție tranzitorie care stabilea cum se va face trecerea la evaluatori specializați – o dispoziție care accepta o perioadă de un an pentru comisii doar cu „specialiști” fără competențe de management cultural. Din păcate, această dispoziție tranzitorie este cea care a rămas în vigoare, relativizând major actul de selecție a conducătorilor instituțiilor publice de cultură. Situația poate fi normalizată doar prin revenirea la profesionalizarea evaluatorilor, așa cum prevedea, inițial, legea.

5. completarea și dezvoltarea bazelor de date construite în ultimii ani și valorificarea acestora în documente agregate de tip registre naționale pentru Sectoarele Culturale și Creative;

INCFC va continua dezvoltarea bazelor (prin propuneri de rafinare a modului și nivelului de colectare) de date în cadrul proiectelor de cercetare menționate la punctele E6-E7, dar va dezvolta și baze de date noi, în funcție de solicitările primite de la MC sau de la alte

organizații și instituții partenere. Se va continua parteneriatul cu INS pentru dezvoltarea bazelor de date pe metodologii agreate în parteneriat și corectarea chestionarelor CULT 1-3 practicate în prezent.

INCFC are o vastă experiență privind instituirea și administrarea Registrelor de evidență care să furnizeze informații directe autorităților și specialiștilor. Pentru perioada următoare, vom reveni cu propunerile pentru organizarea și gestionarea unor registre privind: Registrul Evaluatorilor, Registrul Muzeelor, Registrul Bibliotecilor sau așezămintelor culturale, precum și registre de evidență ale operatorilor privați.

6. îmbunătățirea studiilor de consum cultural cu secțiuni particularizate la nivel regional și/sau județean în funcție de resurse locale identificate;

Studiile realizate la nivel județean sunt eficiente și utile pentru dimensionarea activității din teritoriu, dar antrenează costuri care ar trebui suportate de autoritățile locale, întrucât metodologia, eșantionarea și specificul instrumentelor de cercetare trebuie adaptat în funcție de caracteristicile socio-demografice ale zonelor analizate, iar furnizorii de servicii de colectare de date din teren sunt companii private, care sunt foarte rar specializate pe domeniul de cercetare al INCFC.

Subliniem faptul că datele colectate, la nivel național, prin studiile INCFC, permit analize statistice până la nivel de regiuni de dezvoltare. În acest sens, vom dedica o secțiune specială analizelor la nivel regional în cadrul *Barometrului de Consum Cultural*. Pentru analize și studii la nivel județean sau municipal sunt necesare metodologii de colectare și instrumente de cercetare adaptate, iar acestea vor putea fi realizate în măsura în care vom avea solicitări punctuale din partea autorităților locale interesate.

Un demers pe care ni-l propunem este să inițiem parteneriate cu: Uniunea Națională a Consiliilor Județene din România, Asociația Municipiilor din România, Asociația Orașelor din România, Asociația Comunelor din România în vederea unui program care să finanțeze studii de consum cultural periodice (odată la 3-4 ani).

7. dezvoltarea nivelului academic pentru publicațiile existente (Revista Muzeelor / Caietele Culturadata / Barometrele de Consum Cultural / Vitalitatea culturală a orașelor) și continuarea studiilor de tip „Atlas cultural” tematic;

Creșterea și susținerea unor publicații periodice reprezintă, în sine, o structură organizațională care să acopere planuri editoriale, board-uri științifice și de *peer-review* de nivel academic superior, compartimente de editare și prelucrare și tipografii cu costuri modeste. Aceste condiții sunt greu de îndeplinit, iar ținuta anumitor publicații este o condiție majoră în gradul de popularitate sau distribuție. Acreditarea academică a publicațiilor periodice a fost afectată major de perioada de pandemie și este deficitară din pricina modului în care sunt evaluate și acreditate publicațiile universitare care nu au reușit, decât cu două excepții, la nivel național, să îndeplinească integral criteriile ISI și pe cele de indexare în bazele de date internaționale.

După mai multe încercări, am reușit să găsim un echilibru între costurile privind drepturile de autor, cele de editare și cele de tipărire, astfel încât să ne putem permite o activitate constantă de publicare a studiilor, precum și distribuirea lor gratuită în toate bibliotecile publice și universitare de profil.

Propunerile privind publicațiile, aferente prezentului proiect de management, inclusiv în ceea ce privește perspectivele de dezvoltare, se regăsesc la punctele E6-E7.

8. realizarea de parteneriate în vederea derulării de proiecte comune cu alte institute de cercetare și universități din România;

În urma unor proiecte finanțate, am avut ocazia să dezvoltăm proiecte comune cu institute de cercetare, dar sunt prea puține institute pe domeniu, similare specificului nostru de activitate. Un prim proiect-pilot de studiu, în parteneriat cu centrele universitare, a fost demarat

după începutul pandemiei, în 2020, dar rezultatele au fost puternic afectate de modul în care au funcționat aceste centre în perioada de criză sanitară.

Începând cu 2023, avem în vedere un parteneriat formal cu centrele de cercetare universitare pentru a dezvolta atât proiecte, cât și stagiaturi de cercetare în beneficiul culturii.

9. realizarea unui studiu privind resursele umane din domeniul culturii, precum și realizarea de propuneri de noi profesii și coduri ocupaționale pentru profesiile existente;

Această sarcină menționată și în HG 1069/2013, cu modificările și completările ulterioare, s-a conturat ca fiind extrem de necesară și după analiza funcțională pentru realizarea SSDC, cu privire la resursele umane, prin care am identificat una dintre problemele cheie privind specializarea personalului din cultură – lipsa de actualizare a COR-urilor coroborată cu lipsa totală a unor profesii pentru aproape fiecare din cele 11 SCC recunoscute internațional. Datele rezultate reprezintă un punct de plecare pentru fundamentarea unor studii, care să aibă ca principal obiectiv identificarea și categorisirea nevoilor reale în raport cu profesiile și necesitățile de actualizare a funcțiilor din domeniul cultural. Lipsa datelor disponibile și lipsa unui document programatic (politică sau strategie culturală) a făcut ca un astfel de studiu să nu poată fi demarat. Considerăm că, în perioada următoare, această cercetare va putea fi planificată. Studiul poate fi realizat doar cu sprijinul MC și prin cooperarea Ministerului Muncii și ar putea avea ca rezultat identificarea punctelor de intervenție pentru corecțiile necesare. În Programul 4 PROFESII ȘI COMPETENȚE ÎN CULTURĂ (punctele E6-E7 din prezentul proiect) sunt propuse două studii dedicate resurselor umane, iar în Programele 1, 2 și 3 sunt prevăzute analize statistice dedicate resurselor umane.

10. identificarea nevoilor de formare actuale din domeniul culturii și crearea de noi cursuri adaptate cererii;

Propunerile privind identificarea nevoilor de formare actuale din domeniul culturii și crearea de noi cursuri adaptate cererii se regăsesc în proiectul de management la punctele E6-E7.

11. analizarea posibilității dezvoltării unor programe masterale în domeniul culturii în parteneriate cu universități;

INCFC este furnizor de formare profesională pentru adulți, dar nefiind încadrată ca instituție de învățământ superior nu poate organiza programe masterale în domeniul cultural, în mod independent. În măsura în care se rezolvă temeiul legal pentru ca aceste programe să fie recunoscute, se pot organiza programe postuniversitare de educație permanentă prin parteneriate cu universități, dar acestea vor fi supuse mecanismelor specifice de autorizare și acreditate academică, practic universitățile vor fi cele care vor elibera diplomele de absolvire și suplimentele aferente acestora, într-un sistem a cărui procedură durează minim 2 ani până la începerea implementării. INCFC va investiga posibilitatea unui program de formare intensivă, într-un sistem hibrid practicat în UE, dar neadoptat încă de România.

12. dezvoltarea de cursuri în țară care să fie găzduite de instituții publice;

INCFC poate organiza și desfășura cursuri de formare profesională la sediul altor instituții publice din țară la solicitarea scrisă a beneficiarilor, bineînțeles, în măsura în care se constituie o grupă suficient de mare care să justifice cheltuielile organizatorice. Totodată, se va ține cont de toate reglementările legislative în domeniu, formarea profesională a adulților organizându-se, în mod distinct, pe niveluri de pregătire, profesii, ocupații, meserii și specializări. Principalele obstacole pentru acest tip de activitate sunt reprezentate de autorizările care se realizează pe sediul formatorului și disponibilitatea lectorilor pentru deplasarea în țară.

13. identificarea unei soluții viabile pentru stoparea situației litigioase provenită din administrarea unor imobile aflate în domeniul public al statului, situate în Sinaia, str. George Enescu nr.21, denumite „Vilele 14, 15, 16 și Spălătoria”;

Soluțiile pentru stoparea litigiilor pentru terenul ocupat de construcțiile elevate pe terenul din Str. George Enescu nr. 21, din localitatea Cumpătu – Sinaia, au fost propuse cel puțin de două ori pe an, în ultimii 7 ani de mandat. Ele se pot rezuma astfel:

- a) promovarea unui HG pentru scoaterea din domeniul public al statului și trecerea în domeniul privat al statului (cu acordul Ministerului Finanțelor);
- b) oferirea clădirilor elevate către proprietarul terenului, în compensarea datoriilor care se cumulează permanent (la acest moment valoarea clădirilor evaluate este sub contravaloarea lipsei de folosință percepută deja pe teren);
- c) scoaterea la licitație a clădirilor elevate sau demolarea lor pentru a înceta actul de ocupare al terenului (clădirile nu sunt racordate la utilități și nu beneficiază de drum de acces!).

Toate soluțiile prezentate stau în decizia ordonatorului principal de credite – MC, întrucât calitatea de administrator a INCFC nu permite acțiuni de tipul celor de mai sus.

Precizare:

- **menținerea clădirilor în domeniul public al statului și în administrarea INCFC va genera, în continuare, costuri importante suportate de la bugetul de stat reprezentând c/val. lipsei de folosință a terenului**, proprietarul terenului, Bogdan Năstase, solicitând și obținând, executarea silită a conturilor INCFC, cu importante sume de bani, precum și majorarea prețului lipsei de folosință;
- dincolo de aceste aspecte de ordin financiar și legal, este de subliniat faptul că, neavând filiale sau sucursale în acest județ, administratorul construcțiilor nu poate depune diligențele prevăzute de lege în privința administrării acestora, conform Legii nr. 213/1998 privind bunurile proprietate publică, cu modificările și completările ulterioare.
- toate posturile contractuale - aprobate prin Statul de funcții al INCFC – privesc alte specializări decât cele privind desfășurarea activităților de turism ori alimentație publică;
- conform Raportului de evaluare, întocmit de către expert ANEVAR, Bulat Dan Cătălin, la data de 18.03.2019, starea de conservare a acestora este considerată drept precară: deprecierea fizică apreciată de către evaluatorul autorizat fiind de 39,10%, iar deprecierea externă fiind apreciată la 10% conform condițiilor externe - este de așteptat ca procentul în discuție să fie majorat în prezent;
- mai mult, **starea fizică a acestor imobile este grevată**, conform aceluiași Raport, **de lipsa utilităților (debranșare instalație electrică, debranșare instalație de apă, debranșare instalație de gaze, debranșare canalizare, inexistență instalații termice) necesare pentru păstrarea funcțiunilor atribuite acestora, care antrenează continua lor depreciere**;
- niciuna din clădirile din Sinaia, Eforie sau București aflate în administrare obligată la INCFC nu sunt clădiri de patrimoniu și nu au nicio valoare istorică;
- în condițiile în care Institutul nu are acces la aceste proprietăți aparținând domeniului public al statului – **acesta făcându-se pe terenul unui particular** -, este imposibilă utilizarea lor nemijlocită sau exploatarea lor, fără antrenarea altor costuri, ceea ce determină o concluzie iregrafabilă: în opinia noastră, **Statul Român, prin reprezentanții sai, MC / INCFC este lipsit de primele două atribute ale dreptului de proprietate – usus și fructus** -, în spațiile acestora neputând fi oferite servicii de

cazare sau alte servicii de formare profesională din categoria celor acreditate pentru INCFC conform actelor normative privind organizarea și funcționarea acestuia;

- cu alte cuvinte, deși investit drept titular al dreptului de administrare al unor active imobiliare, preluate prin comasări succesive de la o altă entitate cu sediul în localitate – fostul Centru European de Cultură Sinaia, care desfășura statutar alte activități decât cele ale unui institut de cercetare -, **nu dispunem de capacitatea efectivă și reală de a gestiona competențele transferate;**
- soluția juridică de a deschide un nou proces în vederea obținerii accesului – **acțiunea confesorie de servitute**, prevăzută de art. 757 Cod civil - ar redeschide o discuție - dezavantajoasă d.p.d.v. financiar pentru Statul Român - legată de **dreptul de suprafață** - nu reprezintă o soluție realistă și **nu ar face decât să legitimizeze noi pretenții de despăgubire ale proprietarului fondului aservit, dl. Bogdan Năstase**, pentru instituirea respectivei servituti pe terenul acestuia. De asemenea, eliberarea avizului / acordului proprietarului terenului pentru efectuarea de brânzamente la utilități este o utopie, întrucât situația actuală îi permite să primească contravaloare ocupării terenului, fără să fie deranjat;
- printre criteriile legale de încadrare a bunurilor în domeniul public figurează **criteriul uzului public**, care este determinat de natura bunului, respectiv cel al **interesului public**, care este determinat de **afectarea bunurilor unei folosințe publice ce se poate realiza fie direct și nemijlocit, fie prin intermediul unui serviciu public**; or, **bunurile de interes public sunt acele bunuri destinate pentru a fi folosite sau exploatate în cadrul unui serviciu pentru public, beneficiarii având acces la ele prin intermediul instituției care le folosește sau le exploatează**: teatre, biblioteci publice, etc.;
- în cazul de față, nici reprezentanții INCFC care le administrează doar *de jure*, dar nici beneficiarii cărora le sunt destinate a fi afectate acestea, **nu le pot folosi, exploata, în lipsa acordului proprietarului terenului ocupat de acestea.**

14. continuarea demersurilor necesare în vederea transmiterii dreptului de administrare al INCFC asupra Vilei nr.13 Cerbul și Vilei nr. 8, respectiv a Restaurantului – Creație Cumpătu, împreună cu terenul aferent acestora situate în Cartierul Cumpătu, Orașul Sinaia, cât și a Vilei nr. 10, situată în str. George Enescu nr. 24 (fostă Gârbovei) din Orașul Sinaia, județul Prahova;

Aceste demersuri au fost făcute și refăcute constant în ultimii patru ani de către managerul INCFC. La niciuna dintre solicitări nu ni s-a transmis decizia de transfer și / sau HG-ul aferent. Ca instituție subordonată, nu avem nici dreptul, nici posibilitatea legală de a iniția un HG de transfer de acest fel.

15. comunicarea, în termen de 3 luni de la preluarea mandatului, a setului de indicatori, calculați în cadrul proiectului UNESCO Indicatori Tematici pentru Cultura în Agenda 2030 (Indicatori Cultura | 2030), care urmează a fi monitorizați anual și realizarea de demersuri, în colaborare cu Ministerul Culturii, în vederea integrării acestora printre indicatorii de dezvoltare durabilă de la nivel național, care sunt gestionați de Institutul Național de Statistică;

Proiectul de cercetare *Indicatori de dezvoltare a Sectoarelor Culturale și Creative* va avea la bază metodologia dezvoltată în proiectul UNESCO *Indicatori Tematici pentru Cultura în Agenda 2030 (Indicatori Cultura | 2030)*. Se vor colecta și analiza date despre patrimoniul cultural, economia culturii, educația culturală și participarea în cultură.

Comunicarea indicatorilor din programul UNESCO 2030 depinde de data la care Biroul UNESCO și UNESCO CDIS decide publicarea lor, dar nu este o decizie la nivelul INCFC.

INCFC va continua să monitorizeze indicatorii UNESCO pentru care MC va gira, în continuare, obținerea datelor.

16. identificarea de spații pentru birouri și săli de curs în vederea dezvoltării instituției;

Pentru că problema a reapărut în discuție cu ocazia raportării finale, reamintim că:

- a) situarea INCFC în perimetrul MC este în avantajul direct al autorității centrale a cărei relație directă este eficientizată maxim în acest moment;
- b) sediul INCFC este deja cunoscut și toți cursanții sau persoanele fizice care susțin examenele traducători sunt mulțumiți de faptul că nu sunt obligați să aștepte în condiții impropii examinarea;
- c) toate autorizările de curs sunt făcute la adresa din Bd. Unirii, unde comisia de verificare a acceptat spațiile și sălile doar pentru că am prezentat protocoale și solicitări aprobate de ordonatorul principal de credite pentru săli corespunzătoare (în perioada pandemiei, activitatea ar fi trebuit suspendată dacă nu am fi putut utiliza Aula MC care permitea distanțarea necesară);
- d) o relocare de adresă într-o altă clădire ar antrena costuri de amenajare a căror descărcare s-ar face pe costul cursurilor de formare și ar periclita major acest proces, întrucât singurele surse de venit sunt cele din formare profesională;
- e) cea mai avantajoasă și simplă relocare ar fi cea discutată cu conducerea MC încă din 2018, în aceeași clădire, în spațiile neutilizate ale Bibliotecii Naționale care are numeroase săli nefuncționale și nedeschise publicului. Relocarea ar fi destul de facilă și ar comporta doar cheltuieli de amenajare a unor birouri și spații de curs, fiind o chestiune de administrare eficientă. Din păcate, o mentalitate vetustă de „proprietar pe mijloacele de producție” la nivelul fostelor conduceri și angajaților bibliotecii, face foarte dificil un asemenea demers care ar necesita o înțelegere între cei trei actori care împart la acest moment clădirea. Deși nu este niciodată plăcută o reșezare de birouri și săli, INCFC își declară disponibilitatea pentru găsirea unor soluții inteligente prin care să primească măcar 2 săli de curs și 14 birouri pentru cei 42 de angajați din schema de personal.

La acest moment avem o foarte bună colaborare cu Biblioteca Națională, dar este primul an din ultimii opt în care o persoană cu viziune și generozitate face un parteneriat echitabil cu INCFC care nu a perceput niciodată taxe pentru participare la cursuri a personalului BNaR.

17. reconsiderarea sarcinilor și a atribuțiilor INCFC raportat la capacitatea organizatorică și la numărul de posturi de specialitate și

18. analiza structurii organizatorice actuale și propunerea modificării fundamentate a acesteia în funcție de necesitățile instituției, precum și viziunea managerului asupra actelor normative aflate în vigoare, cu incidență asupra activității de specialitate a instituției;

Structura organizatorică actuală a corespuns misiunii, obiectivelor generale și specifice și programelor desfășurate până în prezent de INCFC. Ea a ajutat la dezvoltarea instituției în tot mandatul precedent și a permis, în același timp, o echilibrare a proiectelor și sarcinilor individuale. Așa cum am mai precizat însă, o structură organizatorică rațională urmărește noile ținte de evoluție și configurarea ei nu este un proces unilateral al managerului. O reorganizare trebuie să redirecționeze fluxurile de producție, de comunicare sau cooperare între compartimente, să seteze noi linii ierarhice bazate pe capacitatea organizațională care este condiționată de calitatea expertizei, de timpul de muncă și de dependența minimă între compartimente pentru rezolvarea sarcinilor, deoarece INCFC este o organizație cu mai multe categorii de rezultate așteptate.

Propunerile detaliate pentru aceste sarcini se regăsesc la secțiunea C, punctele 1, 2 și 3 din prezentul proiect de management. Precizez că aprobarea unei reorganizări și a reconsiderării numărului de posturi face parte dintr-o negociere legată de evoluția pe viitor a INCFC și nu poate fi estimată decât după diagnoze manageriale amănunțite pe eficiența compartimentelor, a funcțiilor și analiza detaliată a fișelor de post, coroborată cu noile direcții și programe propuse în prezentul proiect de management, așa cum am explicat în secțiunea C.

19. îmbunătățirea procesului de culegere a datelor, prin dezvoltarea unor parteneriate inclusiv cu administrația publică locală și ONG-uri;

Se vor avea în vedere, în primul rând, realizarea de acorduri de parteneriate pentru furnizare a accesului la baze de date gestionate de instituții publice prin interoperabilitate (API). Prioritare vor fi registrele de bază menționate în Legea nr. 242 din 2022 privind schimbul de date între sisteme informatice și crearea Platformei naționale de interoperabilitate. La acestea se vor adăuga parteneriate cu instituții care gestionează registre naționale sau baze de date relevante din domeniul culturii. În vederea realizării acestor procese de conectare, specialiștii și colaboratorii INCFC (analisti de date, sociologi, analiști IT, dezvoltatori, specialiști în geo locație) vor analiza cele mai bune metode de standardizare și procesare la nivel macro a seturilor de date.

20. dezvoltarea continuă a platformei online de culegere a datelor și a aplicației interactive de afișare a rezultatelor activității de cartografiere (hărți online);

Așa cum am descris în secțiunile E6-E7 vom urmări implementarea unor metode digitale noi de colectare (*data mining, data scraping, API*), vizualizare (*flowing data*), analiza (*flowmaps, treemaps, radial tree, 3dmaps*) structurare, macroprocesare și arhivare a seturilor de date (*SQL containers*).

21. realizarea de acreditări și afiliere la rețele internaționale atât din punct de vedere instituțional, cât și al publicațiilor periodice;

În acest moment, INCFC este afiliat la cele mai prestigioase rețele internaționale de profil: UNESCO-CDIS – *Culture indicators* (parteneriat instituțional prin Ministerul Culturii ca autoritate), ENCATC (Rețeaua Europeană de Politici Culturale și Management Cultural), *Compendium of Cultural Policies and Trends* și *Culture Action Europe* (principala rețea pentru politici culturale), EGMUS (*The European Group on Museum Statistics*), *Europeana Network Association* – prin managerul INCFC. În același timp, doi dintre membrii Consiliului științific sunt cadre universitare internaționale și directorii unor organisme și rețele de prestigiu: Marjo Maaenpaa – Finlanda – Institutul de Cercetare Cupore și Manuele Debrinay-Rizos – președinte CIMETA..

INCFC a obținut performanțe notabile pe plan internațional, găzduind și organizând, în România, Congresul Internațional ENCATC, în 2018, și Conferința Internațională a membrilor COMPENDIUM în 2022.

Fiind o organizație care se dezvoltă și se reinventează permanent, suntem deja interesați de afilierea la alte rețele culturale cu caracter internațional sau chiar regional, dar mai ales de nodurile de rețele de tipul CAE care pot facilita accesul la rețele profesionale. În perioada imediat următoare vom iniția o propunere de parteneriat cu *European Network of Cultural Centres* (ENCC), o rețea care promovează dialogul și cooperarea între peste 3500 de centre și organizații afiliate din întreaga Europa.

Prezența în roluri de reprezentare la nivelul CE și UE au făcut vizibile multe dintre publicațiile importante de tipul *Barometrului* sau *Vitalitatea culturală* ale căror metodologii au inspirat și alte organizații internaționale. De asemenea, așa cum reiese din proiectul de management, se propune un plan periodic de traducere a periodicelor, ceea ce va permite diseminarea publicațiilor INCFC către mediul profesional.

22. diseminarea publică mai pregnantă a datelor statistice rezultate din cercetările efectuate de către instituție;

Așa cum am detaliat la punctul E5, strategia de marketing pentru următoarea perioadă de management înglobează obiective specifice ce țin de eficientizarea procesului de diseminare a rezultatelor din cadrul cercetărilor, iar direcțiile de acțiune conțin principalele instrumente folosite în această direcție: menținerea și încheierea de noi parteneriate (media și instituționale), utilizarea strategică și targetată a promovării în cadrul rețelelor de socializare, crearea de campanii de conștientizare și informare ample pe subiecte actuale din domeniul cultural.

23. elaborarea unei strategii de marketing și comunicare a instituției și eficientizarea programelor de marketing cultural (promovare, sponsorizări, finanțări europene); Planul de marketing prezentat în cadrul proiectului, va conține inclusiv sursele de finanțare precum și încadrarea în timp a activităților din cadrul acestuia;

Strategia de marketing și comunicare detaliată pe obiective și direcții de acțiune se regăsește la punctul E5. Sursa de finanțare pentru acțiunile propuse se regăsește în bugetul de venituri al instituției, respectiv cotă parte din fiecare proiect care necesită vizibilitate la nivel național sau internațional.

24. asigurarea funcționării adecvate a Consiliului Administrativ și a Consiliului Științific;

Atât Consiliul Administrativ, cât și Consiliul Științific au funcționat în conformitate cu prevederile ROF-ului aprobat. Pandemia a mutat forțat o parte din activitatea acestor organisme în online. Se pot imagina forme diferite de eficientizare a modului în care operează aceste organisme colegiale consultative, dar acestea ar trebui activate doar în cazul apariției unor piedici sau disfuncționalități. În principal, vizăm o implicare directă a membrilor Consiliului Științific în activitățile de *peer-review* sau includerea lor în *board*-urile științifice ale publicațiilor. O altă măsură care ar putea fi eficientă ar putea fi reprezentată de invitarea acestor profesori și academicieni ca autori pentru articole de specialitate, ceea ce ar contribui la creșterea nivelului științific al publicațiilor ce urmează să fie acreditate.

25. să stimuleze participarea personalului la vizite de studiu, programe de formare și specializare naționale și internaționale și să încurajeze colaborarea specialiștilor instituției cu omologi din țară și/sau străinătate;

Din păcate, bugetul INCFC nu a permis aceste cheltuieli profesionale decât din venituri proprii. În practica INCFC uzuală, angajaților INCFC li s-a încurajat finalizarea studiilor universitare și doctorale sau participarea la cursurile proprii în regim gratuit, astfel încât fiecare angajat să dețină în viitorul apropiat un certificat de **manager de proiect** sau **formator autorizat** pe diverse subiecte specifice. Pentru prezentul proiect de management vom avea în vedere trimiterea la cursuri de formare, în măsura în care bugetul aprobat nu va mai elimina bugetele de formare pentru personalul propriu.

26. să stimuleze obținerea fondurilor naționale și europene în vederea finanțării unor programe de cercetare sau de formare;

INCFC a urmărit constant cooptarea ca partener în proiecte internaționale cu fonduri externe. În fiecare an, am avut cel puțin 2-3 proiecte majore de acest fel. Din păcate, ultima persoană specializată pe accesarea și raportarea pe proiecte internaționale cu fonduri nerambursabile a demisionat pentru un post mai avantajos în cadrul unui minister.

INCFC nu poate accesa fonduri și programe ca lider de proiect care nu sunt dedicate domeniului și chiar și atunci când aceste finanțări se deschid, INCFC nu poate participa din pricina blocărilor constante a conturilor din pricina litigiilor interminabile legate de ocuparea unui teren privat cu niște construcții neutilizate și neutilizabile.

27. propuneri concrete privind creșterea ponderii veniturilor proprii și a sponsorizărilor în total venituri și în același timp a gradului de acoperire din aceste surse a cheltuielilor administrative ale instituției;

Fără să ne fi propus expres, veniturile proprii din activitatea de formare a fost procentual semnificativă, din acest punct de vedere, INCFC fiind una dintre cele mai eficiente proporțional în realizarea veniturilor proprii din activitatea de bază, așa cum se demonstrează în secțiunea D a prezentului proiect.

Creșterea veniturilor proprii poate fi doar o consecință a aprecierii produselor și activităților specifice INCFC, dar nu este un scop în sine în materie de cercetare sau formare culturală, întrucât nu există o piață concurențială și nici o nevoie conștientizată. Aceste arii de activitate nu sunt

aproape niciodată obiectul de interes al unor sponsori, care urmăresc o vizibilitate din afara sferei culturale. Sperăm ca noile direcții deschise prin realizarea SSDC și a ofertelor de asistență pentru implementarea la nivelul autorităților locale să stimuleze o cerere crescută de formare și studii de cercetare.

28. identificarea a cel puțin 1 activitate/domeniu în primele 6 luni ale mandatului, unde cheltuielile institutului pot fi reduse cu minimum 10% prin decizii de management intern:

Toate variantele prin care, prin decizie internă, s-au putut eficientiza cheltuielile au fost activate pe parcursul celor două mandate în care bugetul acordat INCFC a fost unul dintre cele mai reduse bugete ale instituțiilor din subordinea MC, invers proporțional, de fiecare dată cu gradul de aport și serviciile aduse la nivel național.

Modul în care funcționează și se finanțează INCFC, la acest moment, este de maximă economie raportată la numărul de programe, proiecte și activități specifice. Diagnozele manageriale interne efectuate anual nu au relevat nicio cheltuială excesivă și orice afectare financiară a activităților desfășurate, cu un procent de 10% ar face imposibilă orice performanță sau dezvoltare. Pe de altă parte, atragem atenția că din estimările noastre, tendințele viitoare nu vor aduce niciun fel de reducere a unor cheltuieli pentru activitățile de bază, începând cu cheltuielile administrative și încheind cu cheltuielile de expertize externe. Teoretic, reducerea cheltuielilor de telefonie mobilă, *software* și *hardware* pot distruge sistemul creat, reducerea cheltuielilor cu utilitățile este imposibilă, iar cele de funcționare curentă sunt și așa subdimensionate.

28¹ implementarea deciziilor de la punctul 28 în maximum 12 luni de la începutul mandatului, dacă sunt de competența managementului institutului;

Nu este cazul, așa cum am explicat la pct. 28.

28² întocmirea unor propuneri, în maximum 10 luni de la începutul mandatului, către Ministerul Culturii, prin care se detaliază problema și soluția identificată, în cazul în care deciziile de la punctul 28 sunt de competența autorității centrale.

Un sprijin important, care ține de o decizie la nivelul ordonatorului principal de credite și una dintre modalitățile prin care pot fi reduse semnificativ cheltuielile administrative constante este reprezentată de transferarea clădirilor și terenurilor la care INCFC a fost obligat să devină administrator.

Aceste proprietăți ale statului generează costuri importante de:

- plata c.val. lipsei de folosință pentru terenul ocupat de 900mp din str. George Enescu 21 – Cumpătu - Sinaia (o sumă exorbitantă care ne este transferată prin MC de către Min. Finanțelor);

Alte cheltuieli de administrare

- plata deplasărilor periodice de verificare la Sinaia sau Eforie – în condițiile în care INCFC nu deține un autoturism;
- plata evaluării periodice a acestor clădiri și terenuri;
- plata colaboratorilor însărcinați cu paza, curățenia și întreținerea imobilelor din stațiunea Cumpătu – Sinaia;
- reparații / întrețineri la imobilele din Sinaia – 10.800 lei lunar, ceea ce cumulează 129.600 lei/anual;
- plata utilităților pentru fiecare din imobilele neînchiriate din Sinaia (energie termică 49.000 lei/an, energie electrică 1.000 lei/an, apă 2.000 lei/an);

Soluțiile și propunerile se regăsesc pe tot parcursul proiectului de management și sunt detaliate la pct 13 și 14 din capitolul prezent.

29. Identificarea anuală a seturilor de date deschise de la nivelul instituției și publicarea acestora pe portalul guvernamental de date deschise -data.gov.ro-, în acord cu prevederile Legii nr. 179/2022 privind datele deschise și reutilizarea informațiilor din sectorul public

INCFC va identifica anual seturile de date deschise la nivelul instituției și publicarea acestora pe portalul data.gov.ro, cât și pe pagina de internet proprie sau pe *website*-uri portal cu legături spre listele de date, indicând în același timp punctele de informare, pentru a facilita accesul și căutarea documentelor furnizate în format electronic și prelucrabil automat, după sortarea celor care nu fac obiectul Legii nr. 179/2022.

30. completarea paginii de internet a instituției cu toate elementele referitoare la transparență și standardizarea afișării informațiilor de interes public;

Sunt actualizate permanent, după caz, în conformitate cu prevederile legale în vigoare.

31. 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;

Sunt actualizate permanent, după caz, în conformitate cu prevederile legale în vigoare.

32. implementarea planului de integritate la nivelul instituției, potrivit prevederilor Strategiei Naționale Anticorupție 2021-2025, aprobată prin Hotărârea Guvernului nr. 1269/2021;

Implementarea este realizată în acord cu prevederile legale în vigoare.

33. asigurarea implementării metodologiei prevăzută de Hotărârea Guvernului nr. 599/2018 pentru aprobarea Metodologiei standard de evaluare a riscurilor de corupție în cadrul autorităților și instituțiilor publice centrale, împreună cu indicatorii de estimare a probabilității de materializare a riscurilor de corupție, cu indicatorii de estimare impactului în situația materializării riscurilor de corupție și formatul registrului riscurilor de corupție, precum și pentru aprobarea Metodologiei de evaluare a incidentelor de integritate în cadrul autorităților și instituțiilor publice centrale, împreună cu formatul raportului anual de evaluare a incidentelor de integritate;

Implementarea este realizată în acord cu prevederile legale în domeniu.

34. asigurarea implementării Normelor metodologice de aplicare a prevederilor Legii nr. 202/2002 privind egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați, aprobată prin H.G. nr. 262/2019:

Implementarea este realizată în acord cu actele normative în domeniu. INCFC nu se află în situația unor dezechilibre și din păcate, profesiile specifice sunt accesate preponderent de femei, așa cum se poate constata din statisticile la nivel național.

35. 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;

Nu au fost semnalate abateri în acest sens.

36. transmiterea către Ministerul Culturii a rapoartelor de activitate și a tuturor comunicărilor necesare, conform dispozițiilor O.U.G. nr. 189/2008 privind management instituțiilor publice de cultură, cu modificările și completările următoare.

Nu au fost semnalate abateri în acest sens.

Anexa 1. Categori de acte normative

- Cadrul de reglementare general pentru toate instituțiile publice:
 - o Legea nr.176/2010 privind integritatea în exercitarea funcțiilor și demnităților publice, pentru modificarea și completarea Legii nr. 144/2007 privind înființarea, organizarea și funcționarea Agenției Naționale de Integritate, precum și pentru modificarea și completarea altor acte normative, cu modificările și completările ulterioare;
 - o Legea nr.161/2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției, cu modificările ulterioare;
 - o Legea nr. 286/2009 - Codul penal, cu modificările ulterioare,
 - o Legea nr.251/2004 privind unele măsuri referitoare la bunurile primite cu titlu gratuit cu prilejul unor acțiuni de protocol în exercitarea mandatului sau a funcției;
 - o Legea nr.544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare;
 - o Legea nr.571/2004 privind protecția personalului din autoritățile publice, instituțiile publice și din alte unități care semnalează încălcări ale legii;
 - o Ordonanța de urgență a Guvernului nr.66/2011 privind prevenirea, constatarea și sancționarea neregulilor apărute în obținerea și utilizarea fondurilor europene și/sau a fondurilor publice naționale aferente acestora, cu modificările ulterioare;
 - o Legea nr.53/2003-Codul muncii, republicat, cu modificările și completările ulterioare;
 - o Legii nr.153/2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice, cu modificările ulterioare;
 - o Regulamentul privind evaluarea performanțelor profesionale individuale, promovarea și avansarea personalului contractual din aparatul propriu al Ministerului Culturii și Patrimoniului National, precum și din cadrul unităților care funcționează în subordinea ori în coordonarea acestuia, aprobat prin H.G. nr. 763/2010;
 - o Regulamentul-cadru din 23 martie 2011 privind stabilirea principiilor generale de ocupare a unui post vacant sau temporar vacant corespunzător funcțiilor contractuale și a criteriilor de promovare în grade sau trepte profesionale imediat superioare a personalului contractual din sectorul bugetar plătit din fonduri publice, aprobat prin HG nr.286/2011, cu modificările ulterioare;
 - o Legea nr. 287/2009 - Codul civil, republicat, cu modificările și completările ulterioare;
 - o Legii nr.98/2016 privind achizițiile publice, cu modificările și completările ulterioare;
 - o HG nr.395/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor referitoare la atribuirea contractului de achiziție publică/acordului-cadru din Legea nr.98/2016 privind achizițiile publice, cu modificările și completările ulterioare;
 - o Legea contabilității nr.82/1991, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
 - o Legea nr.500/2002 privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare;

- o OMFP nr.1792/2002 pentru aprobarea Normelor metodologice privind angajarea, lichidarea, ordonanțarea și plata cheltuielilor instituțiilor publice, precum și organizarea, evidența și raportarea angajamentelor bugetare și legale, cu modificările și completările ulterioare;
- o OG nr.119/1999 privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv, republicat, cu modificările și completările ulterioare;
- o OMFP nr.923/2014 pentru aprobarea Normelor metodologice generale referitoare la exercitarea controlului financiar preventiv și a Codului specific de norme profesionale pentru persoanele care desfășoară activitatea de control financiar preventiv propriu, republicat, cu modificările și completările ulterioare;
- o O.G. nr.57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare;
- o OSGG nr.600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice;
- Cadrul de reglementare general pentru cercetare și învățământ, regulile de acreditare pentru activitățile de cercetare fundamentală și aplicată, regulile privind statutul personalului de cercetare
 - o OG nr. 57/2002 privind cercetarea științifică și dezvoltarea tehnologică, cu modificările și completările ulterioare;
 - o Legea nr.319/2003 privind Statutul personalului de cercetare-dezvoltare, cu completările ulterioare;
 - o Ordin nr.4399/2005 pentru echivalarea funcțiilor și gradelor de cercetare-dezvoltare dobândite anterior intrării în vigoare a Legii nr.319/2003 privind Statutul personalului de cercetare-dezvoltare, cu funcțiile corespunzătoare gradelor profesionale de cercetare-dezvoltare stabilite prin Legea nr.319/2003, cu modificările ulterioare;
 - o Ordin nr.6129/2016 privind aprobarea standardelor minime necesare și obligatorii pentru conferirea titlurilor didactice din învățământul superior, a gradelor profesionale de cercetare-dezvoltare, a calității de conducător de doctorat și a atestatului de abilitare;
 - o HG nr.477/2019 privind aprobarea Normelor metodologice pentru evaluarea în vederea acreditării institutelor naționale de cercetare-dezvoltare;
 - o Legea nr.1/2011 a educației naționale, cu modificările și completările ulterioare;
- Cadrul de reglementare general pentru Formarea profesională și regimul acordării atestatelor, certificatelor și diplomelor pentru mai multe categorii de cursuri conform clasificărilor europene
 - o OG nr.129/2000 privind formarea profesională a adulților, cu modificările și completările ulterioare;
 - o HG nr.522/2003 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor OG nr.129/2000 privind formarea profesională a adulților, cu modificările și completările ulterioare;
 - o HG nr.918/2013 privind aprobarea Cadrului Național al Calificărilor, cu modificările ulterioare;
 - o HG nr.556/2011 privind organizarea, structura și funcționarea Autorității Naționale pentru Calificări, cu modificările ulterioare;
 - o Ordinul ministrului educației naționale nr. 3475/2017 pentru aprobarea Metodologiei de înscriere și înregistrare a calificărilor din învățământul superior în Registrul Național al Calificărilor din Învățământul Superior (RNCIS);
 - o Ordinul ministrului educației naționale 4750/2019 privind aprobarea Metodologiei-cadru de organizare și înregistrare a programelor postuniversitare de către instituțiile de învățământ superior;

- o Ordinul nr.3973/2014 privind echivalarea nivelurilor de calificare obținute prin sistemul național de învățământ și formare profesională a adulților, anterior momentului intrării în vigoare a Cadrului Național al Calificărilor;
- o Ordinul nr.270/273/2002 al ministrului muncii și solidarității sociale și al președintelui Institutului Național de Statistică pentru aprobarea Procedurii de actualizare a nomenclatorului Clasificarea Ocupațiilor din România (COR) ;
- o Ordinul comun al ministrului muncii, solidarității sociale și familiei și al ministrului educației și cercetării nr.353/5202/2003 pentru aprobarea Metodologiei de autorizare a furnizorilor de formare profesională a adulților, cu modificările ulterioare;
- o Ordinul comun al ministrului muncii, solidarității sociale și familiei și al ministrului educației și cercetării nr.501/5253/2003 pentru aprobarea Metodologiei certificării formării profesionale, cu modificările și completările ulterioare;
- o Ordinul comun al educației și cercetării și al ministrului muncii, solidarității sociale și familiei nr.4543/468/2004 pentru aprobarea Procedurii de evaluare și certificare a competențelor profesionale obținute pe alte căi decât cele formale, cu modificările ulterioare;
- o Ordinul comun al ministrului muncii, solidarității sociale și familiei și al ministrului educației și cercetării nr.59/3175/2004 privind aprobarea organizării de programe de formare profesională pentru dobândirea de competențe în ocupațiile pentru care nu există standarde ocupaționale;
- o HG nr.1352/2010 privind aprobarea structurii Clasificării ocupațiilor din România – nivel grupă de bază, conform Clasificării internaționale standard a ocupațiilor – ISCO 08, republicată, cu completările ulterioare;
- o Ordinul comun al ministrului muncii, solidarității sociale și familiei și al ministrului educației și cercetării nr.35/3112/2004 pentru aprobarea Nomenclatorului calificărilor pentru care se pot organiza programe finalizate cu certificate de calificare, cu completările ulterioare;
- o Legea nr.279/2005 privind ucenicia la locul de muncă, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- o HG nr.855/2013 pentru aprobarea Normelor Metodologice de aplicare a prevederilor Legii nr.279/2005 privind ucenicia la locul de muncă, cu modificările ulterioare;
- o Legea nr.200/2004 privind recunoașterea diplomelor și calificărilor profesionale pentru profesii reglementate din România, cu modificările și completările ulterioare;
- o HG nr.86/2008 privind aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare a Comisiei pentru atestare și avizare în domeniul impresariatului artistic, precum și a Procedurilor de acordare, suspendare sau retragere a atestatului de impresar artistic, respectiv a avizului pentru desfășurarea activității de impresariat artistic.
- Legi speciale pentru instituțiile publice de cultură – pe care INCFC trebuie să le cunoască în amănunt pentru a putea oferi studii sau formare profesională adecvată:
 - o HG nr.90/2010 privind organizarea și funcționarea Ministerului Culturii și Identității Naționale, cu modificările și completările ulterioare;
 - o OUG nr.189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, APROBATĂ PRIN Legea nr. 269/2009, cu modificările ulterioare; OMC nr. 2799 din 10 decembrie 2015 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

- o Legea nr.422/2001 privind protejarea monumentelor istorice, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- o OG nr.51/1998 privind îmbunătățirea sistemului de finanțare a programelor și proiectelor culturale, cu modificările și completările ulterioare;
- o Legea nr.8/1996 privind dreptul de autor și drepturile conexe - republicată, cu modificările și completările ulterioare
- o O.G. nr.21/2007 privind instituțiile și companiile de spectacole sau concerte, precum și desfășurarea activității de impresariat artistic, aprobată prin Legea nr. 353/2007, cu modificările și completările ulterioare;
- o OUG nr.118/2006 privind înființarea, organizarea și desfășurarea activității așezămintelor culturale, aprobată prin Legea nr. 143/200, cu modificările ulterioare;
- o Legea nr.311/2003 a muzeelor și a colecțiilor publice – republicată, cu modificările ulterioare;
- o Legea nr.186/2003 privind susținerea și promovarea culturii scrise – republicată, cu modificările ulterioare;
- o Legea nr.136/2015 pentru finanțarea revistelor de cultură reprezentative din România.
- Cadrul de reglementare specific constituit din legea de statutare (O.G. nr.72/2013 privind reorganizarea unor instituții publice aflate în subordinea MC, aprobată prin Legea nr.211/2016) și HG 1069/2013 după care s-au elaborat ROF-ul, organigrama și Regulamentul Intern al INCFC și Regulamentele aferente cursurilor sau procedurile interne elaborate conform OSGG nr.600/2018.

Pe parcursul ultimelor două mandate, managerul s-a ocupat cu prioritate de clarificarea și aplicarea corectă a acestor prevederi, iar buna lor cunoaștere i-a permis anticiparea unor nevoi și chiar abordarea creativă a direcțiilor de acțiune, întrucât de multe ori textele legislative deschid oportunități de dezvoltare și poziționare.

În acord cu prevederile HG 1069/2013 privind înființarea, organizarea și funcționarea INCFC, și ale HG nr.90/2010 privind organizarea și funcționarea MC, cu modificările și completările ulterioare, ordonatorul principal de credite, a emis în ultimii cinci ani:

- Ordinul nr.2117/03.03.2017 pentru desemnarea INCFC ca *organism responsabil pentru implementarea metodologiei UNESCO privind colectarea și transmiterea datelor statistice pentru domeniul culturii*;
- Ordinul nr.2181/04.04.2017 de modificare a OMC nr.2090/17.02.2016 privind desemnarea Managerului INCFC ca reprezentant al MC în cadrul grupului *Diseminarea antreprenorială și potențialul de inovare al sectoarelor culturale și creative*;
- Ordinul nr.2247/27.04.2017 pentru numirea managerului INCFC ca membru desemnat al Programului Consiliului Europei - Compendium of Cultural Policies & Trends; Rol pe care managerul l-a îndeplinit cu succes devenind parte din grupul de inițiatori ai Asociației Compendium și a fost ales Secretar General al acestei asociații profesionale pentru un mandat complet 2017-2019;
- Ordin nr.2804/20.11.2017 pentru desemnarea managerului INCFC ca Vice-președinte al Comitetului pentru Afaceri Culturale al Consiliului UE;
- Ordin nr.2980/10.12.2018 pentru desemnarea managerului INCFC în calitate de coordonator al Grupului de lucru Audiovizual al Consiliului UE, cu ocazia Președinției Consiliului UE 2019;
- Ordin nr.2741/28.09.2018 pentru desemnarea managerului INCFC ca reprezentant al MC în cadrul Comisiei de Dialog Social;

- Ordin nr.2351/07.05.2018 pentru desemnarea dnei Carmen Croitoru ca expert reprezentant al MC în cadrul reuniunilor Comitetului Director pentru Cultură, Patrimoniu și Peisaj al Consiliului Europei (CDCPP). În urma activității depuse, a fost votată de plen în Biroul CDCPP – fiind primul delegat al României prezent în conducerea CDCPP, în ultimii 8 ani;

Ordin nr.3448/04.12.2020 pentru desemnarea managerului INCFC ca Expert și coordonator în cadrul Proiectului *Viziune strategică și coerentă pentru sectorul cultural*.

Anexa 2. Bunuri imobile

Situația centralizatoare a terenurilor aflate în patrimoniul Institutului Național pentru Cercetare și Formare Culturală

Nr. Crt.	Denumire imobil	Locație și descriere tehnică	Act normativ de punere în posesie	Domeniul statului	Valoare contabilă conform reevaluării	Nr. cadastral	Observații
1	Teren aferent imobilului Restaurant Creație Cumpătu	Adresa: str. George Enescu nr.11-13, Sinaia, județul Prahova Teren St=2725,28	HG 2063/2004 HG 1878/2005 HG 1410/2009 OUG 72/2013 HG 1069/2013	Privat, conform HG 2063/2004	1.389.000	23702-C3	Raport de evaluare realizat la data de 18.03.2019. Teren aflat în procedură de transfer către Primăria orașului Sinaia.
2	Teren aferent imobilului Vila 10	Adresa: str. George Enescu nr.24, Sinaia, județul Prahova St.=699,24	HG 2063/2004 HG 1878/2005 HG 1410/2009 OUG 72/2013 HG 1069/2013	Privat, conform HG 2063/2004	421.000	1964-C1	Raport de evaluare realizat la data de 03.07.2020. Teren aflat în procedură de transfer către Primăria orașului Sinaia. Terenul și imobilul aferent au fost închiriate de fostul CPPC, în baza Procesului-verbal de licitație nr. 855/06.10.2003, beneficiarului Popescu Constantin, conform Contractului de închiriere nr. 886/15.10.2003, până la data de 15.10.2034.
3	Teren aferent Hotelului Pescăruș	Adresa: Bdul Tudor Vladimiresu nr.9, Eforie Nord, Județ Constanța St=3170	HG 2063/2004 HG 1878/2005 HG 1410/2009 OUG 72/2013 HG 1069/2013	Privat, conform HG 2063/2004	2.199.000	100189	Raport de evaluare realizat la data de 31.08.2017. Terenul și imobilul aferent au fost închiriate de fostul CPPC, în baza Hotărârii nr. 265/05.04.2004, beneficiarului S.C. SERVEX SRL, conform Contractului de închiriere nr. 303/26.04.2004, până la data de 26.04.2024. Bunul închiriat are destinația de hotel, alimentație publică, agrement.
4	Teren aferent Vila 13 Cerbul	Adresa: str. Aluniș nr.11, Sinaia, Jud. Prahova St=524,42 mp	HG 1326/2001 HG 580/2002 HG 1410/2009 OUG 72/2013 HG 1069/2013 HG 373/2010 HG 193/2020	Public, conform HG 580/2002	266.000	23703	Raport de evaluare realizat la data de 18.03.2019. Imobil aflat în procedură de transfer către Primăria orașului Sinaia.

Nr. Crt.	Denumire imobil	Locație și descriere tehnică	Act normativ de punere în posesie	Domeniul statului	Valoare contabilă conform reevaluării	Nr. cadastral	Observații
5	Teren aferent clădirii casă	Adresa: Iulia Hasdeu nr.3, sector 1, București St=634 mp	HG 1878/2005 HG 1410/2009 HG 482/2010 OUG 72/2013 HG 1069/2013	Public, conform HG 482/2010	2.162.000	S-a depus documentația în vederea atribuirii numărului cadastral.	Raport de evaluare realizat la data de 31.08.2017. Fosta instituție, CPPC, a perfectat alături de Centrul Cultural HDU, organizație profesională a creatorilor din domeniul artelor vizuale, Contractul de comodat nr. D 156/20.01.2011, imobilul fiind atribuit în folosință gratuită acestui Centru, până la data de 20.10.2035. INCFC a procedat la realizarea documentației cadastrale și la înregistrarea documentației cadastrale la OCPI - procedură în curs de validare.
TOTAL VALOARE TEREN					6437000.00		

Situația centralizatoare a clădirilor aflate în patrimoniul Institutului Național pentru Cercetare și Formare Culturală

Nr. Crt.	Denumire imobil	Locație și descriere tehnică	Act normativ de punere în posesie	Domeniul statului	Valoare contabilă conform reevaluării	Nr. cadastral	Observații
1	Clădire Restaurant Creație Cumpātu	Adresa: str. George Enescu nr.11-13, județul Prahova Imobil tip restaurant cu regim de înălțime P+1E, Sc=754 mp, Sd=1179,80 mp (terenul aferent este menționat la poziția 1 în situația centralizată a terenurilor)	HG 2063/2004 HG 1878/2005 HG 1410/2009 OUG 72/2013 HG 1069/2013	Privat, conform HG 2063/2004	1.346.000	23702-C3	Raport de evaluare realizat la data de 18.03.2019. Imobil aflat în procedură de transfer către Primăria orașului Sinaia.
2	Clădire Vila 8 Sinaia	Adresa: str. George Enescu nr.11-13, Sinaia, județul Prahova Imobil tip vilă cu regim de înălțime P+1E, Sc=67,75 mp, Sd=136,50 mp (fără teren)	HG 2063/2004 HG 1878/2005 HG 1410/2009 OUG 72/2013 HG 1069/2013	Privat, conform HG 2063/2004	125.000	23702-C2	
3	Clădire Vila 10 Sinaia	Adresa: str. George Enescu nr.24, Sinaia, județul Prahova Imobil tip vila cu regim de înălțime P+1E+M, Sc=193,35 mp, Sd=351,13 mp (terenul aferent este menționat la poziția 2 în situația centralizată a terenurilor)	HG 2063/2004 HG 1878/2005 HG 1410/2009 OUG 72/2013 HG 1069/2013	Privat, conform HG 2063/2004	1.027.000	1964-C1	Raport de evaluare realizat la data de 03.07.2020. Imobil aflat în procedură de transfer către Primăria orașului Sinaia. Terenul și imobilul aferent au fost închiriate de fostul CPPC, în baza Procesului-verbal de licitație nr. 855/06.10.2003, beneficiarului Popescu Constantin, conform Contractului de închiriere nr. 886/15.10.2003, până la data de 15.10.2034.
4	Clădire Hotel Pescăruș	Adresa: Bdul Tudor Vladimirescu nr.9, Eforie Nord, Județ Constanța Regim de înălțime DS+P+1E, Sc=497 mp, Sd=997 mp, Su=828 mp (terenul aferent este menționat la poziția 3 în situația centralizată a terenurilor)	HG 2063/2004 HG 1878/2005 HG 1410/2009 OUG 72/2013 HG 1069/2013	Privat, conform HG 2063/2004	1.354.000	100189-C1	Raport de evaluare realizat la data de 31.08.2017. Terenul și imobilul aferent au fost închiriate de fostul CPPC, în baza Hotărâri nr. 265/05.04.2004, beneficiarului S.C. SERVEX SRL, conform Contractului de închiriere nr. 303/26.04.2004, până la data de 26.04.2024. Bunul închiriat are destinația de hotel, alimentație publică, agrement.

Nr. Crt.	Denumire imobil	Locație și descriere tehnică	Act normativ de punere în posesie	Domeniul statului	Valoare contabilă conform reevaluării	Nr. cadastral	Observații
5	Vila 13 Cerbul	Adresa: str. Alunis nr.11, Sinaia, Jud.Prahova Imobil tip vilă cu regim de înălțime D+P+2E, Sc=179,60 mp, Su=500,69, Sd=684,70 mp (terenul aferent este menționat la poziția 4 în situația centralizată a terenurilor)	HG 1326/2001 HG 580/2002 HG 1410/2009 OUG 72/2013 HG 1069/2013 HG 373/2010 HG 193/2020	Public, conform HG 580/2002	858.000	23703-C1	Raport de evaluare realizat la data de 18.03.2019. Imobil aflat în procedură de transfer către Primăria orașului Sinaia.
6	Clădire casă	Adresa: Iulia Hasdeu nr.3, sector 1, București Imobil tip vila cu regim de înălțime P+2E, Sc=1034 mp, Sd=1548 mp (terenul aferent este menționat la poziția 5 în situația centralizată a terenurilor)	HG 1878/2005 HG 1410/2009 HG 482/2010 OUG 72/2013 HG 1069/2013	Public, conform inventarului centralizat comunicat INCFC-ului de către Ministerul Culturii	1.754.000	S-a depus documentația în vederea atribuirii numărului cadastral.	Raport de evaluare realizat la data de 31.08.2017. Fosta instituție, CPPC, a perfectat alături de Centrul Cultural HDU, organizație profesională a creatorilor din domeniul artelor vizuale, Contractul de comodat nr. D 156/20.01.2011, imobilul fiind atribuit în folosință gratuită acestui Centru, până la data de 20.10.2035. INCFC a procedat la realizarea documentației cadastrale și la înregistrarea documentației cadastrale la OCPI - procedură în curs de validare.
7	Vila 14	Adresa: str. George Enescu nr.21 (Gîrbovei), Sinaia, Jud. Prahova P+1E, Su=230,11 mp compusa din P-Su=230,11 mp Sc=163,70 m, E-Su=85,78 mp Sc=100,93, S terasa=6,36 mp, Sd=264,63 mp	HG 811/1992 și Protocol din 1.06.90 HG 742/2003 HG 1410/2009 OUG 72/2013 HG 1069/2013 HG 193/2020	Public, conform inventarului centralizat comunicat INCFC-ului de către Ministerul Culturii	351.215	21599-C5	Raport de evaluare realizat la data de 18.03.2019. INCFC se confruntă cu o veche și complicată situație litigioasă în contradictoriu cu domnul Bogdan Năstase, proprietar al terenului de aproximativ 1500 mp situat în Sinaia, str. George Enescu, nr. 21. Din cei 1500 mp, 911 mp sunt ocupați de clădirile aflate în administrarea INCFC, conform HG nr. 1069/2013. Construcțiile în referință au fost edificate de Statul Român în jurul anilor 1970 și date succesiv în administrarea Centrului European de Cultură Sinaia, Centrului de Pregătire și Perfecționare în Cultură și, în prezent, INCFC. Prin Decizia nr.3245/20.12.2021, pronunțată de Curtea de Apel Ploiești-Secția Civilă în dosarul nr.5362/105/2017*, instanța a obligat INCFC la plata sumei de 6.377 euro/lună către dl. Bogdan Năstase, începând cu data de 01.08.2021 și până la data încetării faptului ocupării, reprezentând contravaloarea lipsei de folosință a terenului în suprafață de 911 mp, precum și a sumei de 911 euro, reprezentând diferența pentru contravaloarea lipsei de folosință a aceluiași teren,
8	Vila 15	Adresa: str. George Enescu nr.21 (Gîrbovei), Sinaia, Jud. Prahova D+P+mansardă, Su=88,38 mp compusă din D-Su=37,24 mp Sc=44,69 mp, P-Su=33,55 mp Sc=44,02 mp, M-Su=14,71 mp Sc=21,14 mp, S balcon = 2,88 mp, Sd=109,85 mp	HG 811/1992 și Protocol din 1.06.90 HG 742/2003 HG 1410/2009 OUG 72/2013 HG 1069/2013 HG 193/2020	Public, conform inventarului centralizat comunicat INCFC-ului de către Ministerul Culturii	134.580	21599-C2	
9	Vila 16	Adresa: str. George Enescu nr.21 (Gîrbovei), Sinaia, Jud. Prahova D+P+mansarda, Su=96,15 mp compusa din D-Su=33,45 mp Sc=41,39 mp, P-Su=37,33 mp Sc=46,48 mp, M-Su=22,90 mp Sc=29,71 mp, S balcon=2,47 mp, Sd=117,58 mp	HG 811/1992 și Protocol din 1.06.90 HG 742/2003 HG 1410/2009 OUG 72/2013 HG 1069/2013 HG 193/2020	Public, conform inventarului centralizat comunicat INCFC-ului de către Ministerul Culturii	143.959	21599-C3	

Nr. Crt.	Denumire imobil	Locație și descriere tehnică	Act normativ de punere în posesie	Domeniul statului	Valoare contabilă conform reevaluării	Nr. cadastral	Observații
10	Clădire de locuit Spălătorie	Adresa: str. George Enescu nr.21 (Gîrbovei), Sinaia, Jud. Prahova, P Su=73,11 mp compusa din P-Su=73,11 mp, Sc=88,49 mp	HG 811/1992 și Protocol din 1.06.90 HG 742/2003 HG 1410/2009 OUG 72/2013 HG 1069/2013 HG 193/2020	Public, conform inventarului centralizat comunicat INCFC-ului de către Ministerul Culturii	117.756	21599-C4	aferentă lunii iulie 2021. INCFC a facut demersuri la nivelul ordonatorului principal de credite cu privire la validarea unei soluții privind reglementarea situației juridice a acestor imobile (construcții).
11	Sediu INCFC	HG nr.779/26.10.2017	HG nr.779/ 26.10.2017	Public	7.903.198,15	223958-C3	
TOTAL VALOARE CLĂDIRI					15.114.708,15		
TOTAL VALOARE TEREN ȘI CLĂDIRI					21.551.708,15		