

**Dr. Aura Corbeanu**

# **MANAGEMENTUL PROIECTULUI CULTURAL**

**Notiuni si instrumente**

**Ministerul Culturii si Cultelor**

**CENTRUL PENTRU FORMARE, EDUCATIE PERMANENTA  
SI MANAGEMENT ÎN DOMENIUL CULTURII**

**Bucuresti • 2005**

Autoarea își exprima profunda recunostinta fata de toti cei care, de-a lungul anilor, au sprijinit-o pentru dobândirea unei temeinice experiente profesionale – făcând, astfel, posibila elaborarea si publicarea acestei carti – în mod special, domnului Ion Caramitru, Presedintele UNITER.

Mulumirile mele domnului Mircea Dumitrescu, director al Centrului pentru formare, educatie permanenta si management în domeniul culturii din Ministerul Culturii si Cultelor, care mi-a propus sa realizez prezentul volum.

**Descrierea CIP a Bibliotecii Nationale a României**  
**CORBEANU, AURA**

**Managementul proiectului cultural: notiuni si instrumente / dr. Aura Corbeanu; pref.: Corina Suteu.**

Bucuresti: Editura Centrului pentru Formare, Educatie Permanenta si Management în Domeniul Culturii, 2005

**ISBN 973-85873-7-9**

1. Suteu, Corina (pref.)

65.008

Coperta de Dragos ENACHE  
Redactare: Viorica-Rozalia MATEI  
Tehnoredactare: Daniel Leonard SAVU  
Tipar: GRUPHAS

## PREFATA

Generatia postcomunista în România institutiilor culturale are calitatile si defectele a ceea ce am putea numi, folosindu-ne de o expresie argheziana, un „un viol regenerativ”.

Managerii culturali care apar dupa revolutie sunt adevarati rezilienti<sup>1</sup> ai procesului de transformare sociala posttotalitara, dornici sa schimbe radical si rapid (poate prea rapid) lucrurile, sa se lanseze în schimburile culturale internationale (pâna atunci interzise) sa concretizeze posibilitatea unor cadre administrative si financiare noi pentru forme artistice originale, în concluzie, sa o „rupa brutal” atât cu conservatorismul ideologic al culturilor comuniste, cât si cu obisnuinta exclusiva a culturii de a fi sustinuta si controlata de un stat politizat.

Intentiile sunt extraordinare, energia pe masura, iar schimbarea este necesara, fara îndoiala. Violenta procesului de reasezare sociala si economica în România tranzitiei este, însa, de asa natura, încât toate trebuie facute în acelasi timp, iar Vestul european are câteva bune lungimi de avans: atât profesionistii, cât si mijloacele dedicate managerilor si activitatilor culturale sunt acolo cu mult mai importante, iar capacitatea de a recupera acest avans si de a o face rapid si eficient e împiedicata de faptul ca, în România de dupa Ceausescu, institutia culturala cade în planurile marginale ale prioritatilor guvernelor care se succed de la '89 încoace.

Urgenta de a constitui o retea credibila si activa de organizatori culturali, recunoscuti ca atare, este, ca urmare, destul de mare.

La realitatea deja atât de binecunoscuta a contextului tranzitiei se adauga si alte dificultati, ca:

- totala lipsa de legitimitate a profesiei de „manager cultural”, tradus în refuzul dramatic de înțelegere din partea mediului artistic si intelectual a necesitatii unor competente specifice pentru organizarea si dezvoltarea „actiunii culturale”, în sens larg;
- o confuzie, greu de înlaturat înca azi, între activitatea administratorului cultural (cel care aplica politica deja definita a culturii ) si cea a managerului cultural (cel care initiaza si gestioneaza activitatea culturala, în mod autonom si cu un puternic sens de leadership); de asemenea, o confuzie între nivelurile de responsabilitate care revin fiecaruia în procesul de dezvoltare sociala si de democratizare culturala;

1 Termenul de „rezilienta” apartine neuropsihiatrului Boris Cyrulnik; el figureaza prin acest termen (împrumutat din fizica metalelor) capacitatea de a reveni la o situatie de armonie si de echilibru psihic, dupa traversarea unei traume puternice. Vezi Boris Cyrulnik, *Les vilains petits canards*, Édition Odile Jacob, Paris, 2001.

- în fine, idealizarea, atât de simptomatică pentru blocul fost comunist, a „soluțiilor și modelelor manageriale occidentale”; e drept, la „cautarea Graalului” în managementul cultural din Franța, Marea Britanie sau Olanda, participă ceea ce sociologul Wolf Lepenies numește „obsesia de a ține lecții la Occidentului”, concretizată în primii ani după caderea comunismului într-o adevărată avalanșă de propuneri de training și de seminarii de profesionalizare, care au ca obiect să îi învețe pe proaspăt motivații manageri culturali români să facă ceea ce țările occidentale faceau de mult în organizațiile culturale; din păcate, în ciuda bunelor intenții, aceste metode de „quick fix” nu iau în general în considerare nici contextul național românesc, nici nu includ, de cele mai multe ori, situația legislativă și instituțională specifică din România.

În mod paradoxal și salutar în același timp, acest bombardament de „know how” occidental a constituit însă, poate, cauza unei reacții din ce în ce mai responsabile a sectorului cultural independent, care a simțit nevoia să își constituie o bază proprie de cunoaștere în materie și să dezvolte, de aceea, competente intersectoriale și de cooperare artistică și culturală multilaterală demne azi, dacă nu de invidie, cel puțin de curiozitatea crescândă a colegilor occidentali.

De altfel, perioada de pionierat a profesiei de organizator, animator, mediator, adică de manager cultural, ca și suportul științific al disciplinelor legate de managementul culturii sunt, în general, în Europa, foarte recente. Noțiunea însăși naște încă zămbete în Germania sau Franța, ea fiind în primul rând un concept anglo-saxon, a cărui răspândire a fost posibilă abia începând cu anii '90, când o importantă serie de studii și activități de cercetare stabilizează cu adevărat recunoașterea și „asezarea” domeniului la nivel European.

Din această perspectivă, cartea de față se înscrie ca un admirabil exercițiu național de transfer de cunoaștere. Autoarea, Aura Corbeanu, organizator și producător foarte experimentat de evenimente culturale și artistice, director al uneia dintre cele mai importante organizații culturale românești, UNITER, își propune – și reușește – să descrie și să transmită, prin lucrarea sa, cele câteva noțiuni și instrumente de bază legate de managementul proiectului cultural, pe care le-a acumulat în ultimii cincisprezece ani, managerilor culturali începători și nu numai.

Cartea este realizată într-un timp extrem de scurt, de aceea unele dintre exprimările și conceptele prezentate nu au putut fi îndestul cizelate.

În același timp, enunțarea în sine a noțiunilor-cheie necesare concepției, prezentării, formulării și evaluării unui proiect cultural, informațiile legate de managementul financiar și cel al comunicării și al echipei, încercarea de a transmite sistematic, prin exemplul studiului de caz, cunoașterea extrasă și analizată dintr-o experiență concretă sunt de o reală importanță pentru începutul de profesionalizare și de identificare a domeniului în România.

Cititorul are la dispoziție, prin această carte, atât un ghid al managementului de proiect cât și un exemplu de foarte mare dedicatie profesională, de încercare de a conferi profesiei de manager cultural un statut care îmbină teoria și practica, acțiunea și analiza.

Aura Corbeanu este unul dintre acei rari profesioniști, practicieni de talent ai acțiunii culturale, care dovedește că și-a asumat și a înțeles atât drepturile cât și obligațiile individuale pe care le are un operator cultural responsabil, în condițiile tranziției democratice din România noastră, cea a tuturor.

CORINA SUTEU

## PREAMBUL

Activitățile instituțiilor în care am lucrat în ultimii cincisprezece ani s-au desfășurat sub forma de „programe” și „proiecte culturale”.

La începuturile anilor '90, ideea de proiect sau program cultural era neobisnuită. În timp, ea s-a impus în spațiul larg al culturii din România, forma „proiectului” sau a „programului cultural” având avantajul de a îmbina în mod transparent între alegerea teoretică cu exercitiul practic.

Profesionalizarea treptată a domeniului operativ în cultura (aparitia noilor meserii în management, comunicare, gestiune) m-au determinat să încerc o structură sistematică a informațiilor și o formulare a competențelor pe care le-am acumulat în ultimii ani, pentru a oferi noilor generații de operatori culturali și tuturor profesioniștilor interesați de acest tip de activități (nu în ultimul rând studenților pe care încerc să-i inițiez în domeniul managementului cultural) câteva instrumente concrete de lucru.

Anii de experiență dobândită la nivelul managementului uneia dintre cele mai importante instituții culturale din România care activează în zona societății civile – UNITER, apoi cei din cadrul Asociației Culturale ECUMEST, dar și experiența în domeniul universitar și postuniversitar, au fost ani de acumulări teoretice și practice, ani de noi forme de responsabilități asumate, de zeci de evenimente care au marcat izbânde sau neîmpliniri, un important număr de informații care au constituit baza teoretică a prezentei cărți. Am fost obligată să recurg la o abordare teoretică destul de limitată a proiectului cultural, bazată mai ales pe exercitiul experiențelor concrete, verificate în practica teatrală și universitară, dar și pe credința că avem datoria de a transmite această practică pentru a determina profesionalizarea domeniului nostru cultural, pe care îl consider, în ciuda timpurilor tulburi, deja competitiv la nivel european.

Managerul cultural al zilelor noastre trebuie să ofere soluții valabile realizării proiectului cultural, în condițiile manageriale complexe și uneori atât de restrictive la nivelul resurselor financiare! El are obligația morală de a iniția, planifica și realiza proiecte culturale valoroase, nu doar „bunuri culturale” de consum. Reperele valorice sunt obligatorii, iar competențele manageriale sunt măsurabile în zona culturală tocmai prin verificarea capacității de a combina știința de a construi o participare socială, cea de a face posibil accesul democratic la valorile universale, cu aceea de a propune și realiza proiecte într-o structură economică viabilă.

Preocupările actuale la nivelul managementului cultural trebuie să se axeze pe valoarea produsului cultural ca element necesar dezvoltării și reconstrucției sociale, pe evaluarea impactului ofertei culturale la nivel

educational, al sanatatii si al mediului. Aceasta va garanta obtinerea unor rezultate cu impact pe termen mediu si lung asupra unei societati în reconstrucie.

Dreptul la cultura consfintit prin Constitutia României, ne confera noua, operatorilor culturali, profesionistilor din aceasta zona, posibilitatea de expresie libera, dar ne obliga, în acelasi timp, la asumarea unor responsabilitati permanente.

Prin manifestarile culturale, ale caror instrumente principale sunt proiecte si programe diversificate, inovatoare si accesibile, se materializeaza solicitarile actuale ale consumatorilor potentiali. Prin participare si acces la aceste manifestari, se constituie treptat un spatiu de lucru la nivelul educatiei si al dezvoltarii creative a individului.

Cartea de fata își propune sa articuleze câteva repere teoretice si sa dea o serie de exemple practice, din aceasta perspectiva.



# I. CONTEXTUL CULTURAL ÎN ROMÂNIA POSTCOMUNISTA

## 1. Introducere

Societatea românească, în plin proces de reconstrucție, trebuie să își asume responsabilitatea sustinerii, protejării și promovării culturii la nivel național și internațional. Această responsabilitate revine în primul rând, bineînțeles, nivelurilor decizionale (legislație, executiv), dar se bazează, din ce în ce mai mult, pe inițiativa susținută și efectivă a societății civile dedicate activității culturale.

După o perioadă în care administrația culturală în comunism dicta în mod exclusiv și centralizator dinamica operatorilor culturali de orice nivel (statul fiind unicul ordonator de credite pentru tot domeniul cultural), perioada postcomunistă naște noi dinamici, independente, private, autonome. Ca urmare, specialiștii din domeniul cultural, alături de oamenii politici și responsabili politici culturale naționale încep, și la nivelul țării noastre, să recunoască importanța managementului cultural performant, ca pe una dintre condițiile de bază pentru reforma culturală instituțională din România.

Schimbările de esență, pe care le parcurgem la nivelul cultural, prin care se încearcă inițierea în pârgurile economiei de piață, precum și sprijinirea în permanentă a sectoarelor tradiționale culturale, sunt etape importante în realizarea și dezvoltarea unei societăți democratice în România.

La nivelul vieții culturale, etapele tranziției vor marca modificări majore în cotidian și vor solicita obligat la elaborării și operationalizării unor strategii specifice temeinic fundamentate, care să reflecte condițiile din România în actuala fază a evoluției societății. În cadrul acestor strategii culturale, proiectele sunt adevăratele pârguri de implementare și de evaluare a eficacității lor la nivel local, regional, național și internațional. Disciplina managementului cultural este cheia pentru a iniția și pune în practică aceste proiecte.

## 2. Managementul cultural

Disciplina managementului cultural a devenit recunoscută pe plan european mai larg doar începând cu anii '80, moment în care domeniul cultural, aflat în plină explozie a internaționalizării, face apel tot mai des la specialiști din domenii din ce în ce mai variate. Notiunea este și rămâne o știință de origine preponderent anglo-americană și trebuie să menționăm că definirea disciplinei variaza mult de la o țară europeană la alta (vezi Frant a și

Marea Britanie), dar si între o disciplina si alta (vezi managementul muzeelor fata de managementul teatrelor, sau cel al industriilor culturale comparat cu managementul bibliotecilor).

Problema mediatorului cultural, în anii '90, în acelasi timp vizionar si bun administrator, devine primordiala. Schimburile culturale devin, din bilaterale, multilaterale, festivalurile si manifestarile internationale se multiplica, mobilitatea artistilor creste, începe sa se profileze constiinta importantei actiunii culturale si a proiectului cultural pentru dezvoltarea economica si urbana durabila, locala sau regionala.

În acest context, managementul unui proiect cultural presupune nu doar stapânirea tehnicilor si a instrumentarului respectiv. Capacitatea vizionara si promovare a managerului devine indispensabila, instrumentarul sau tehnicul urmând sa fie pus în slujba unui proiect artistic si cultural inovator, coerent si durabil.

Managementul cultural, poate exista si functiona în mod real atunci când avem un sistem în interiorul caruia, printr-o activitate permanenta, putem asigura o dezvoltare spirituala, definind spatiul în care se asigura conditiile creatiei culturale si artistice, modalitatile de dezvoltare a acestora si modul lor de receptare de catre publicul larg.

Managementul cultural reprezinta stiinta organizarii activitatilor culturale si modelele de organizare a acestora în diverse societati si în diferite perioade istorice în toate sectoarele culturii.

Obiectivul managementului cultural este descoperirea solutiilor organizatorice corespunzatoare, care sa determine o cât mai eficient a activitate culturala în domeniul social si al economiei de piata, urmarindu-se urmatoarele aspecte:

- Pe baza politicii culturale, conceperea unei vieti culturale atât la nivelul unei comunitati cât si la nivelul unei tari;
- Plecând de la o situatie culturala existenta, realizarea unei dezvoltari culturale în cadrul unui plan coerent;
- Obținerea unor rezultate optime la nivelul dezvoltării culturale prin crearea unor relatii de parteneriat între toate institutiile care activeaza în domeniu – institutii publice, organizatii non-profit, întreprinderi comerciale, agentile, publicatiile etc.;
- Asigurarea unui management competitiv la nivelul institutiilor culturale;
- Asigurarea unui management competitiv la nivelul produsului cultural;
- Eficientizarea procesului de difuzare a culturii;
- Asigurarea unor forme de colaborare internationala.

Toate aceste obiective presupun o pregatire speciala a managerului cultural, care trebuie sa își asume sarcinile crearii conditiilor optime atât pentru manifestari culturale de înalta tinuta cât si pentru productia bunurilor culturale, în asa fel încât acestea sa ajunga la consumatorul interesat de cultura.

În acelasi timp, cercetarea si cunoasterea necesitatilor culturale este unul dintre obiectivele de baza ale managerului cultural, pentru a determina *validitatea programelor si activitatilor culturale, si pentru a planifica dezvoltarea culturala (sa stimuleze dezvoltarea noilor necesitati culturale sau sa lungeasca cercul persoanelor ce vor fi sensibile la aspiratii de natura culturala).*

Managementul cultural trebuie doar sa actioneze atât pentru dezvoltarea necesitatilor culturale, cât si pentru crearea conditiilor optime în vederea satisfacerii necesitatilor culturale care exista deja.

Astfel, consideram ca, plecând de la scopurile unui proiect cultural care sunt: protejarea, promovarea și susținerea propunerilor creative prin implementarea activităților acestuia, se realizează o diversificare a produselor și serviciilor culturale existente pe piață. Acesta facilitează inovația la nivelul creației culturale, reușind să realizeze o mai eficientă distribuție și prezentare a procesului creativ, satisfacerea dorințelor consumatorilor culturali, dar și, implicit, educarea viitorilor consumatori culturali.

Managementul unui proiect (care presupune, pe lângă problemele dificile de gestiune financiară și administrativă, gestionarea resurselor umane implicate, identificarea soluțiilor optime de informare, motivare, coordonare și control a unor creatori sau profesioniști din domeniul cultural cu caractere, stiluri de muncă, grad de interes față de proiect, calități personale și profesionale extrem de variate, într-un context instituțional încă nestabilizat) rămâne, în realitatea românească actuală, un act de curaj. Managerul român trebuie să știe că își asumă o responsabilitate de coordonare și de mediere permanentă, în aceste condiții. Reușita intelectuală a proiectului depinde în mare parte de capacitatea managerului de a regulariza neîncetat tensiuni divergente și situații de criză neașteptate.

### **3. Fenomenul cultural românesc**

Societatea contemporană românească trebuie să-și dezvolte capacitățile de stimulare a participării indivizilor la procesul de producere, difuzare și consum al culturii, pentru a asigura o dezvoltare durabilă a contextului democratic.

Elementele specifice care pot defini fenomenul cultural și care sunt importante în corelarea propunerilor proiectului cultural cu realitatea culturală pe care o traversăm, pot fi prezentate astfel:

- modalități perceptive, reactive și interpretative ale psihicului uman;
  - modelele de comportament, practicile, ritualurile, obisnuințele, etc.;
  - patrimoniul spiritual (cunoștințele, limbajul, simbolistica, codurile, etc.);
  - produsele creativității umane (operele literare, muzica, arhitectura, etc.);
  - ansamblul instituțiilor, al formelor și regulilor de organizare.
- În cadrul fenomenului cultural trebuie să identificăm:
- activitatea tuturor instituțiilor producătoare, diseminatoare și evaluatoare ale activității culturale;
  - valoarea receptării acestora;
  - impactul sistemului mediatic asupra culturii;
  - relația între cerere culturală și oferta culturală în această perioadă de tranziție;
  - confruntarea culturală pe plan național și internațional.

Proiectele culturale au un efect social nemijlocit, ținând cont că satisfac necesități spirituale colective și individuale, dar pot avea efecte economice nemijlocite dacă sunt concepute în domeniul industriilor culturale.

Implementarea de către Ministerul Culturii și Cultelor a unor strategii culturale care să eficientizeze administrarea și finanțarea instituțiilor culturale – și

implicit a proiectelor culturale – constituie o modalitate concreta de realizare a infuziei culturale valoroase în mediul social, educational si de sanatate si raportarea creatiei românesti la cea internationala.

Complementaritatea strategiilor culturale nationale cu strategiile culturale sectoriale va promova la nivelul operatorilor culturali repere valorice ce trebuie atinse prin proiectele culturale sustinute de institutiile de profil.

Pentru elaborarea de politici si strategii culturale, pentru elaborarea si implementarea unor programe si proiecte culturale la nivel international, regional si local, este nevoie de o cunoastere a realitatilor pietei culturale pe care o dezvoltam prin realizarea unor studii profesionale în acest domeniu.

Noul mecanism de piata, transformările radicale pe care le parcurgem la nivelul culturii – oportunitatea sustinerii noilor proiecte, rolul deosebit al actorilor vietii culturale în protejarea creatiei autohtone si promovarea valorii sunt dovada faptului ca specialistii din domeniul cultural, oamenii politici si responsabili politici culturale nationale acorda o importanta tot mai mare unui management cultural performant, ca una dintre conditiile de baza pentru reforma în cultura româneasca.

#### **4. Sistemul institutional în domeniul culturii în România**

**Institutia publică este denumirea generica ce include Parlamentul, Administratia Prezidentiala, ministerele, organele de specialitate ale administratiei publice centrale si locale, alte autoritati publice, institutiile autonome, precum si cele din subordinea lora, indiferent de modul de finantare a acestora.**

Sistemul institutional construit si dezvoltat în cultura este reprezentat ca un instrument complex, utilizat de catre comunitatea româneasca pentru asigurarea dezvoltarii culturale durabile.

Functionalitatea unei institutii de cultura în sensul rezultatelor obtinute din punct de vedere artistic, estetic, al aprecierilor criticii de specialitate si mai ales a publicului, beneficiar al acestor servicii este profund influentata de configuratia sa organizatorica, de structura informala, de obiectivele proprii, si, nu în ultimul rând, de calitatea managementului. Din pacate, structurile organizatorice din institutiile culturale din tara noastra au ramas aceleasi, în cea mai mare parte, dupa modelul de dinainte de 1989, iar cei care le conduc continua sa negligeze pregatirea manageriala în domeniu.

În România, Ministerul Culturii si Cultelor este organ de specialitate al administratiei publice centrale care elaboreaza si asigura aplicarea politicilor si strategiilor în domeniul culturii, artelor, inclusiv al cinematografiei si cultelor. Impunerea politicii culturale si urmarirea respectarii legislatiei culturale se realizeaza de catre administratia publica functioneaza în domeniul culturii, al carei instrument principal este Ministerul Culturii la nivel national si administratiile locale, la niveluri regionale, judetene, municipale, orasenesti si comunale.

Ministerul Culturii si Cultelor este organul de specialitate al administratiei publice centrale si are atributii de specialitate pe întreg teritoriul tarii. El a fost înfiintat în decembrie 1989 prin efectul unuia dintre primele decrete-lege emise de catre noua putere instalata în România. (Decretul-Lege nr. 12/28 al

CFSN). Conform Hotărârii Guvernului nr. 134/martie 1998 privind organizarea și functionarea Ministerului Culturii, acesta are rolul de a elabora strategiile proprii domeniului, ca și politicile de susținere a acestora.

Pentru îndeplinirea funcțiilor și competențelor sale, Ministerul Culturii și Cultelor, ca parte a administrației publice se ordonează într-un sistem specific de relații cu celelalte componente:

- subordonare ierarhică față de Guvern;
- colaborare cu celelalte Ministere și organe centrale de specialitate;
- colaborare cu autoritățile publice locale (consilii județene, municipale, orașenești și comunale și primari).

## **Funcțiile Ministerului Culturii și Cultelor sunt următoarele:**

### **a. Funcția de reglementare**

Conform acestei funcții, Ministerul Culturii și Cultelor inițiază și elaborează programul legislativ specific domeniilor sale de competență materială. De asemenea, Ministerul Culturii și Cultelor participă la definitivarea și avizarea actelor normative cu incidență în domeniile sale de interes, elaborate de către celelalte autorități.

### **b. Funcția de reprezentare**

Pentru îndeplinirea funcției sale de reprezentare, Ministerul Culturii și Cultelor colaborează cu Ministerul Afacerilor Externe, potrivit competențelor specifice fiecăruia, pentru fundamentarea demersurilor privind semnarea, încheierea, aderarea sau/si ratificarea de acorduri, convenții ori tratate bilaterale sau multilaterale.

De asemenea, Ministerul Culturii și Cultelor reprezintă Statul Român la organisme sau organizații europene ori internaționale cu activitate în domeniile sale de competență materială.

### **c. Funcțiile de organizare și coordonare**

În vederea susținerii acestor funcții, Ministerul Culturii și Cultelor răspunde de aplicarea programului de guvernare și a strategiei generale în domeniul culturii.

Ministerul Culturii și Cultelor organizează executarea și aplicarea actelor în baza principiului legalității, potrivit căruia normele juridice sunt singurele obligatorii în activitatea administrației publice.

Conform funcțiilor de organizare și coordonare, Ministerul Culturii și Cultelor coordonează elaborarea și realizarea strategiilor sectoriale, a programelor culturale de interes național precum și a programelor ori proiectelor culturale internaționale la care România participă.

Ministerul Culturii și Cultelor coordonează elaborarea și functionarea unor mecanisme administrative, juridice și financiare de natură să permită armonizarea și sincronizarea programelor și proiectelor inițiate de instituții publice de cultură – indiferent de subordonare, cu cele ale sectorului privat.

### **d. Funcția de control**

Prin funcția de control care îi este atribuită, Ministerul Culturii și Cultelor răspunde de aplicarea și respectarea principiului legalității, astfel încât să se asigure: coerența actelor și faptelor administrative, corelată cu realizarea unor parametri de eficiență acceptabili.

Consecința acestei implicări directe este orientarea strategică diferită a sectoarelor culturale și artistice, identificarea priorităților și mijloacelor

materiale si umane pe care guvernul le sustine, determinând la ora actuala o anumita calitate si cantitate a actiunii culturale la nivel national, care trebuie dezbatuta de oamenii de cultura.

Activitatea Ministerului Culturii si Cultelor pentru înfaptuirea programului de guvernare are la baza principiile si valorile democratice fundamentale privind:

- libertatea de creatie;
- protejarea patrimoniului cultural national si universal;
- libertatea, autonomia si egalitatea cultelor;
- primordialitatea valorii în selectia, evaluarea, stimularea si afirmarea creativitatii;
- sanse egale si accesul larg la cultura;
- respectarea identitatilor culturale;
- autonomia institutiilor de cultura;
- parteneriatul cu autoritatile locale si reprezentantii societatii civile, integrarea culturii nationale în circuitul universal de valori.

Principalele domenii în care Ministerul Culturii si Cultelor își desfășoara activitatea, în prezent, sunt:

- protejarea, restaurarea, conservarea si punerea în valoare a patrimoniului cultural national;
- cultura scrisa si lectura publica;
- educatia permanenta si protejarea civilizatiei traditionale;
- institutiile de spectacole si concerte;
- cultura minoritatilor nationale;
- cinematografia;
- cultele;
- audiovizualul;
- relatiile culturale internationale.

Strategia Ministerului Culturii si Cultelor pentru înfaptuirea Programului de Guvernare a avut în vedere în perioada 2000–2004 este urmatoarea:

- descentralizarea decizionala;
- „dezetatizarea“ proceselor culturale;
- reorganizarea si restructurarea institutionala;
- realizarea unui parteneriat activ cu autoritatile locale si cu societatea civila;
- încurajarea initiativei private în cultura;
- promovarea culturii românești în plan international.

Corespunzator organizarii si strategiei Ministerului Culturii si Cultelor, în plan institutional, la nivel national exista diverse tipuri de institutii de cultura care se subordoneaza, dupa caz, Ministerului Culturii si Cultelor, consiliilor judetene, Consiliului General al Municipiului Bucuresti si consiliilor locale de la nivelul comunelor, oraselor sau municipiilor.

*Actualul sistem institutional din domeniul culturii în România cuprinde toate activitatile specifice culturii si artei, cu adresabilitate tuturor segmentelor de populatie din tara, indiferent de zona, vârsta, sex, religie.*

În același timp, în România exista un numar semnificativ de asociații si fundatii culturale – organizatii neguvernamentale – organizarea si functionarea lor fiind reglementata de Ordonanta Guvernului nr. 26/2000 cu privire la asociatii si fundatii, cu modificarile ulterioare. Organizatiile neguvernamentale din zona culturala (asociatii si fundatii cu deplina autonomie functionala, structurala si

economica), au rol de operatori activi în societatea civilă și sunt persoane juridice, legal constituite.

Prin natura profesiei lor, creatorii de artă nu pot fi înregimentati în structuri instituționale. Există totuși, o serie de structuri asociative, specifice „breslelor artistice”, cum ar fi:

- Uniunea Teatrală din România (UNITER) – organizație de utilitate publică;
- Uniunea de Creație Interpretativă a Muzicienilor din România (U.C.I.M.R.) – organizație de utilitate publică;
- Uniunea Arhitecților din România – organizație de utilitate publică;
- Uniunea Artiștilor Plastici din România;
- Uniunea Cineaștilor din România;
- Uniunea Compozitorilor și Muzicologilor din România;
- Uniunea Scriitorilor din România;
- Uniunea Artiștilor Papusari și Marionetisti din România (U.N.I.M.A.);
- Asociația Artiștilor Fotografi din România;
- Asociația Scriitorilor Profesioniști din România.

Sistemul instituțional cultural este și în prezent într-o dinamică de reasezare, din punctul de vedere al formei de proprietate și al capacității de funcționare.

Instituțiile culturale românești, în funcție de strategia organizațională pe care o au, pot oferi cadrul juridic al proiectelor culturale propuse de profesioniștii din domeniu și pot stimula acest lucru printr-o organizare și planificare a fenomenului cultural responsabilă.

Contextul social, politic, economic și tradițiile culturale conditionează nemijlocit dezvoltarea fenomenului cultural, iar politica culturală națională este cea care oferă condițiile acestei dezvoltări. Planificarea dezvoltării culturale trebuie să se bazeze pe proiectele și programele culturale care urmează a se realiza prin promovarea unor parteneriate public–privat la nivel de acțiune culturală și de finanțare și susținerea lor în cadrul instituțiilor publice de cultură de interes local, județean, național sau al structurilor asociative cu profil cultural.

## **5. Sectoarele de acțiune culturală – Sectoare culturale tradiționale și industrii culturale.**

Pentru a putea realiza o corectă relaționare a unor oferte culturale cu cererea aferentă sau pentru stimularea acestei cereri este important să identificăm de la început sectorul cultural în cadrul căruia dorim să realizăm proiectul cultural.

În acest sens, abordarea concretă a propunerii culturale se va face plecând de la reevaluarea sectorului de acțiune culturală unde ne vom poziționa activitatea, indiferent de structura juridică care ne va oferi cadrul legal de derulare a proiectului cultural.

Din acest punct de vedere, va oferim spre analiză o repartizare a sectoarelor de acțiune culturală, adică a sectoarelor așa-numite „culturale tradiționale” și a zonei „industriilor culturale”.

**În cadrul sectoarelor tradiționale, distingem:**

- patrimoniul cultural: muzee, clădiri istorice, arheologie și arhive;
- mijloacele de comunicare, ce includ și limba, literatura și bibliotecile;

- artele: vizuale, design, arhitectura, spectacol (teatru, dans, muzica, opera, opereta, circ);
- educatie artistica.

**În cadrul industriilor culturale distingem:**

- audiovizualul;
- cinematograful;
- turismul cultural;
- industria cartii;
- industria filmului.

**Sectoarele culturale traditionale corespund unor domenii culturale**

dezvoltate ca urmare a interventiei statului în afirmarea identitatii culturale nationale. Ele sunt expresia „institutionalizarii“ sectoarelor artistice mostenite, a distinctiei clasice între formele artistice principale (muzica, dans, plastica, arhitectura, poezie... etc).

Ele se exprima în cadrul politicilor culturale nationale exclusiv în interiorul infrastructurilor care le asigura productia si difuzarea (institutii culturale ca teatre, filarmonici, opera, galerii de arta...), iar raportul lor cu productivitatea economica este aproape inexistent.

**Industriile culturale încep sa se dezvolte în mod spectaculos dupa 1990** si câstiga din ce în ce mai mult în importanta, date fiind caracterul lor popular (de masa), accesibilitatea, posibilitatea de difuzare globalizata, relatia directa cu mecanismele pietei.

Aceste doua sectoare presupun investitii importante, si au un grad foarte mare de dependenta fata de tehnicile de productie si de vânzare adaptate.

Produsul industriilor culturale trebuie sa „se vânda“, criteriul valorii artistice fiind, de regula subordonat criteriului pie tei, iar produsul este multiplicat ca urmare a cererii directe, spre deosebire de sectoarele traditionale, în care produsul cultural creeaza cererea, iar cantitatea produsului depinde de ceea ce putem numi „valoarea sa artistica intrinseca“.

## 6. Fenomenul cultural

Plecând de la experienta practica si cognitiva a individului, cultura (înțeleasa în sens antropologic) este identificabila ca un factor genetic, structural si functional în toate formele de existenta sociala, în toate mecanismele si manifestarile concrete care definesc societatea. Activitatile concentrate si reprezentate prin proiecte culturale pot fi în telese ca instrumente ale dezvoltarii culturale la nivelul fiecărei etape de dezvoltare sociala si umana.

Pentru determinarea laturii valorice a culturii si pentru identificarea mecanismelor esentiale în dezvoltarea istorica a societatii careia îi apartinem este nevoie sa realizam o raportare permanenta a culturii la structurile societatii. Aceasta evaluare se poate face prin implementarea unor proiecte culturale valoroase si prin asigurarea unor fluxuri culturale relationate cu necesitatile culturale.

O societate umana nu poate exista în afara culturii si fara sa produca cultura. Ceea ce se produce la nivel cultural reprezinta suportul unor creatii adunate în timp care determina o perfectionare a relatiilor sociale si implicit o dezvoltare a personalitatii umane.

În timp, cultura, care reprezintă relationarea procesului de creație cu procesul de acumulare și care poate fi diferențiată în funcție de gradul de dezvoltare a societății, de particularitățile comunității umane determinate și de funcțiile sociale, trebuie să dețină o autonomie relativă față de factorii sociali ce o condiționează, datorită specificității valorilor culturale și a relației acestora cu factorii materiali ai societății, drept pentru care proiectele culturale trebuie să constituie instrumente concrete de acțiune.

Întrucât prin cultura se modelează personalitatea umană (se tezaurează și se transmit modele comportamentale, atitudini), se îmbogățește tezaurul de experiență socială și cognitivă, se afirmă creația umană, considerăm că proiectele culturale ca acțiuni punctuale ale operatorilor culturali pot să ajute la valorizarea acestui capital inestimabil, specific fiecărei națiuni.

În zilele noastre cultura este cercetată din perspective disciplinare multiple (istorice, sociologice, psihologice, semiotice, comunicative, economice etc.), iar abordările interdisciplinare, tot mai frecvente, pe care le urmărim au ca scop identificarea corelațiilor dintre acestea.

Caracterul interdisciplinar al culturii secolului XXI se bazează pe anumite elemente caracteristice care marchează evoluția noastră în prezent și ne pregătește pentru viitor. Aceste elemente pot fi prezentate ca niște realități pe care le parcurgem și pe care ni le asumăm, ca de exemplu: procesul de re-asezare a valorilor; dezvoltarea dimensiunii antropologice a culturii; protejarea diversităților culturale; reevaluarea culturilor arhaice, tradiționale și folclorice; susținerea culturilor din exteriorul spațiului occidental de civilizație; creșterea interdependentelor și a schimbului de valori între arii culturale, societăți și națiuni; asumarea conceptului de diversitate a culturilor ca o condiție a supraviețuirii și dezvoltării umanității; reevaluarea efectelor contradictorii ale proceselor de integrare și de globalizare a economiilor, confruntarea deschisă a tendințelor contradictorii ale lumii contemporane animate cu privire la raporturile dintre unitate/diversitate, globalizare/identitate, universal/specific.

## **7. Creator și manager**

Creativitatea cultural-artistică și, în general, procesele aferente care se derulează într-o instituție culturală, solicită o capacitate managerială capabilă să rezolve problemele specifice zonei creative. Personalitățile creatoare din domeniul cultural sunt înzestrate cu capacități deosebite de a percepe și a se exprima în forme inedite față de restul oamenilor, ceea ce îi face speciali. Momentele și motivele de „inspirație” care le sunt caracteristice le solicită un grad mare de implicare, voluntariat, dorință acută a de succes și de finalizare a eforturilor creatoare.

Susținerea, protejarea și promovarea creativității prin proiecte culturale necesită din partea managerului cultural multă știință, pregătire culturală, iscusință și suport emoțional adecvat.

Complementaritatea caracteristicilor modelelor umane implicate în cadrul unui proiect cultural necesită o relație specială între toate acestea, pentru reușita proiectului cultural.

Creatorul care susține și prezintă propunerea artistică în cadrul proiectului cultural fiind cel mai adesea, o personalitate intuitivă, introvertită,

inadaptabila, imprevizibila, cu gândire divergenta – este dublat în prezentarea concepiei proiectului cultural si în implementarea acestuia de catre managerul proiectul, care este o persoana rationala, conformista, disciplinata si realista.

Aceste doua modele umane sunt complementare si pot oferi valoroase proiecte culturale, întrucât: fara manager, creatorul nu va avea capacitatea structurarii unei propuneri corespunzatoare structurii unui model de proiect cultural dar si fara creator, managerul cultural nu își are rostul.

În relationarea acestor doua modele, managerul va avea ca sarcina identificarea si utilizarea celor mai adecvate modalitati pentru a pune la valoare, în mod complet si eficient, potentialul creatorului.

În conditiile unui proiect cultural, creatorul lucreaza în deplina libertate de miscare, fara îngrădiri artificiale si interventii inoportune. La nivel organizational, managerul are responsabilitatea de a asigura un climat protector, tolerant si suportiv care sa capeteze initierea si dezvoltarea proiectelor culturale autentice valoroase.

Metodele manageriale de stimulare a creativitatii în domeniul cultural pot fi împrumutate si adaptate din zona tehnica, întrucât ele au la baza cerinte specifice care sunt valabile si în zona culturala, cum ar fi: eliminarea, pe cât posibil, a tuturor prejudecatilor, inhibitiilor, restrictiilor, mecanismelor rutiniere si barierele de ordin psiho-social, în paralel cu încurajarea opiniilor non-conformiste, a ideilor novatoare/îndraznete prin asigurarea unui climat organizational permisiv si tolerant etc.

## 8. Produs cultural si productie artistica

**Produsul cultural are o specificitate aparte, reprezentând adica o realizare irepetabila, nestandardizata, unicat, drept care pentru evaluarea sa trebuiesc utilizate cu preponderenta criteriile de ordin cultural si nu cele referitoare la utilitate si/sau eficienta.**

Simpla vânzare a unui produs cultural nu înseamna automat si realizarea sa si, de aceea, în marketingul cultural accentul se deplaseaza catre obiective de o cu totul alta natura, fundamental diferite de cele ale marketingului din sfera economica. Arta sau spiritualitatea, de exemplu, nu pot fi tratate ca o marfa oarecare. Desi utilizam termenul „produs“ si/sau „serviciu“ cultural, în fond este vorba despre valori de o factura aparte. Ele pot fi artistice, morale, spirituale, estetice, religioase etc.; toate sunt componente ale culturii. Valorile culturale se afla la antipodul celor economice întrucât ele vizeaza, cu predilectie, orizonturi total diferite, si anume, cele ale frumosului, ale binelui moral, ale cunoasterii si spiritualitatii.

Creatia culturala si circulatia valorilor reprezinta dimensiunile esentiale ale oricarui proces socio-cultural. Procesele specifice unitatii culturale (crearea, difuzarea, protectia si punerea în valoare a patrimoniului etc.) necesita o gestionare eficienta, rationala, urmărindu-se maximizarea rezultatelor si minimizarea eforturilor. Desi în cultura au prevalenta criteriile estetice, spirituale si nu cele economice, eficienta constituie si aici, indiscutabil, un etalon important privind aprecierea rezultatelor. Ea permite o comparatie edificatoare si preupune atingerea celor mai înalte performante în domeniul în care activeaza organizatia culturala, cu un consum minim de resurse.

**Evaluarea „produsului” cultural este o sarcina, pe cât de dificila, pe atât de necesara.** Judecata spirituala, estetica, artistica etc. se diferentiaza net de cea economica si de cea teoretica/cognitiva, întrucât asemenea judecatii etice/morale, poarta emblema decisiva a subiectivismului si a constiintei individuale. În evaluarea „produsului” cultural este utilizata o gama variata de abordari de tip fenomenologic, comparativ, introspectiv, experimental etc., fiecare având rolul, specificul si aplicabilitatea sa. Pe de alta parte, receptarea valorii culturale reprezinta un proces individual, complex si destul de aproximativ.

În evaluarea „produsului” cultural trebuie luate în considerare efectele financiare, (venituri încasate, grad de ocupare a salii, numar de spectatori platitori etc.), dar si efectele legate de imagine, de notorietate publica, de perioada de timp în care rezista pe pia ta, originalitate, exclusivitate. Dar toate acestea trebuie sa fie analizate, astfel încât sa nu se faca rabat calitatii artistice a prestatiei.

De aceea, în sistemul cultural românesc, din ce în ce mai mult se simte nevoia identificarii locului si rolului managementului cultural, atât la nivel de institutie culturala cât si la nivelul proiectului cultural.

Plecând de la toate aceste considerente generale, precum si de la necesitatea identificarii corecte a cadrului posibil de imaginare si implementare a unui proiect cultural, este important ca, la nivelul acestuia, sa tinem seama de **particularitatile actiunii culturale care pot fi exemplificate astfel:**

### **Particularitatile actiunii culturale**

#### ***1. Caracter efemer si aleatoriu al productiei artistice***

Exista numeroase structuri culturale care functioneaza pe proiect într-un timp limitat, oferta culturala oprindu-se în momentul încheierii proiectului.

Incertitudinea este o caracteristica permanenta atât din punct de vedere al finantarii produsului cultural, cât si din acela al posibilitatii de a intra în circuitul difuzarii în relatia cu publicul, etc.

Fiecare proiect cultural este susceptibil de a pune în cauza chiar existenta structurii care îl sustine: un succes poate genera resurse care nu au nici o legatura cu investitia initiala, cum de altfel poate determina un deficit financiar irecuperabil.

#### ***2. Caracterul efemer al unor conducatori de proiecte culturale***

Atât la nivelul unor structuri publice sau sub tutela publica, cât si la nivelul unor structuri nonprofit, conducatorii sunt numiti pe baza de contracte pe durate limitate, pe perioada proiectului. În masura în care nu se realizeaza proiectul cultural, la nivelul anumitor etape, conducatorul de proiect poate fi schimbat.

#### ***3. Primatul ofertei asupra cererii***

Caracteristica cea mai importanta a domeniului cultural este aceea ca, în cele mai multe cazuri, cererea este neexprimata.

Configurarea structurii de oferta a unui proiect cultural, în functie de cererea pietei este imposibil de realizat, pentru ca nu este fondata (ea nu este identificata permanent).

La nivelul întreprinderii culturale, unde nu se realizeaza proiectul cultural, regasim activitati producatoare de prototipuri unde fiecare produs

cultural este o inovatie si unde costurile de productie sunt efectuate chiar daca produsele culturale nu au ajuns încă pe „piata“.

Fiecare creatie artistica propusa prin proiectul cultural este un pariu artistic si comercial, deci rezultatul nu poate fi anticipat.

În domeniul cultural, mai mult decât în alt domeniu, oferta creeaza **propria sa cerere.**

#### **4. Fragmentarea ofertei**

Fiecare produs cultural realizat în cadrul unui proiect cultural oferit pe piata este unic, diferit de altele si poarta asupra sa valoarea muncii artistice necesare realizarii lui; Fragmentarea ofertei limiteaza fenomenul experientei: procesul productiei în serie nu garanteaza sub nici o forma succesul.

#### **5. Efectul semnării (dreptului intelectual)**

Bunurile culturale, produse unicat nu se pot substitui unele altora, valoarea lor de „marfă“ fiind data de semnatura autorului (creatorul sau interpretul).

Piata culturala se fundamenteaza pe consacrarea produsului cultural, judecata de profesionisti sau de public (aceste doua sisteme de evaluare sunt de multe ori în dezacord).

Primatul ofertei, fragmentarea pietei, dreptul de autor determina o consecinta directa la nivelul politicii generale a întreprinderii culturale: **proiectul artistic sau cultural este cel care determina strategia culturala a structurii care îl propune.**

Conducatorul proiectului cultural este cel care trebuie sa adopte o actiune voluntara mai mult decât reactiva, întrucât scopul proiectului cultural depaseste activitatea economica care îi servește ca suport.

Plecând de la contextului administrativ si pe baza priorităților culturale fixate de organismele de decizie publica din România, vom descrie, în continuare realitățile teritoriale determinante la nivel cultural si mecanismele care influenteaza actiunea culturala.

### **Câteva concluzii**

Schematic vorbind, putem spune ca proiectul cultural este un instrument al existentei activității culturale în sens larg.

La nivelul politic, activitatea culturala raspunde atât politicilor publice, cât si politicilor private: determinate de piata, de sectoarele independente, de activitatea culturala, de „actionarii“ sectorului: producatori, distribuitori, consumatori. Aceste politici sunt puse în practica prin intermediul institutiilor culturale nationale, regionale si locale, publice si private.

La nivel institutional, diverse modalitati de implementare a masurilor si directiilor de politica culturala sunt posibile: planificarea, strategiile pe termen scurt, mediu si lung, training-ul permanent al staff-ului, cooperarea internationale...etc.

Instrumentul principal al acestor modalitati este proiectul cultural. Trebuie observat ca exista proiecte care devin (fie si doar pentru o vreme, institutii); în acelasi timp, atâtă vreme cât o institutie culturala nu are proiecte,

ea este moarta cultural, în contextul actual. Institutia culturala moderna nu își mai este suficienta siesi, ea este doar un cadru al procesului dinamic al proiectelor.

## STRATEGIE CULTURAL A STAKEHOLDERS (ACTIONARI)

Politici culturale

Modalitati de implementare ale politicilor

Instrumente de implementare  
PROIECTUL CULTURAL

### STUDIU DE CAZ\* Mediul cultural românesc

#### **Proiectul european al UNITER\*\* „Memoria celor care au trecut“**

Pentru sustinerea în practica a notiunilor prezentate în aceasta carte, vom analiza pe baza proiectului european al Uniunii Teatrale din România – UNITER „Memoria celor care au trecut“, toate fazele parcurse de la initierea propunerii proiectului cultural-artistic pâna la evaluarea lui finala si acceptarea decontului final de catre finantatorii nationali si europeni.

„Memoria celor care au trecut“ este un proiect european cu care UNITER (Ro) a participat la licitatie împreuna cu alti 2 coorganizatori din Franta si Belgia, în cadrul finantarii europene Culture 2000 si a câstigat aceasta licitatie, fiind printre primele proiecte românești câstigatoare.

Pe baza strategiei institut ionale pe care UNITER si-a asumat-o, pentru identificarea posibilitatii asigurarii la nivel national a unei dezvoltari culturale bazate pe rezultatele propuse a se obtine în cadrul proiectelor culturale pe care le realizeaza, urmarind, în acelasi timp, sustinerea unor rela tii parteneriale la nivel national si international si stimularea parteneriatului, Senatul UNITER (organul de conducere al acestei institutii) a acceptat propunerea artistica a proiectului „Memoria celor care au trecut“. Aceasta decizie s-a bazat atât pe ineditul propunerii artistice, cât si pe faptul ca activitatile prezentate prin proiect au fost sustinute în plan creativ de o echipa de profesioniști care înca de la începutul proiectului si-au asumat rolul de promotori ai unei forme de expresie artistica unice pentru spatiul românesc – pelerinaj artistic pe un *traseu istoric sustinut prin complementaritatea dintre valorile culturale si religioase, nationale si internationale, obținând o oferta culturala unica.*

\* Studiul de caz va fi prezentat la sfârșitul fiecarui capitol al cartii.

\*\* UNITER / Uniunea Teatrăla din România.

Acest proiect a necesitat un efort considerabil atât la nivel creatiei teatrale cât si la nivelul managementului, pentru realizarea tuturor activitatilor solicitate de etapele proiectului cultural.

Cercetarea si identificarea necesitatilor culturale care au fost realizate prin proiectul cultural propus ca studiu de caz, au constituit etape de lucru asumate de Anca Berloghea, regizor si profesionist din domeniul cultural, care în anul 2002 a sustinut o teza de masterat pe tema *Amintire si marturie în Evanghelia dupa Ioan: puncte de plecare pentru un proiect teatral*.

Propunerea artistica a Ancai Berloghea a fost sustinuta, promovat a si protejata de UNITER, datorita noutatii acesteia si calitatii propunerii artistice.

**Particularitatile actiunii culturale sustinute prin proiectul „Memoria celor care au trecut“** au reie sit din relationarea procesului de creatie cu procesul de acumulare încercând sa promovam printr-un dialog cultural, specificitatea valorilor culturale românesti si europene.

Caracterul interdisciplinar al proiectului nostru s-a bazat pe activitatile de reasezare a valorilor culturale, stimulate în propunerea noastra, pe accentuarea dimensiunii antropologice a culturii prin tema de cercetare aplicata, pe protejarea diversitatilor culturale plecând de la echipa artistica mixta a proiectului, creatori din România si Franta), de la echipa de coordonare manageriala (din reprezentanti ai celor trei tari-partenere: România, Franta, Belgia), de la spatiul european de prezentare a creatiilor artistice (spatii culturale parte a patrimoniului cultural universal protejate de UNESCO în Franta si Spania).

Prin acest proiect am reusit sa sutinem creatia culturala din exteriorul spatiului occidental de civilizatie (creatia româneasca) într-o confruntare creativa cu celelalte culturi europene si am stimulat interdependentă si schimbul de valori între arii culturale, societati si natiuni (România, Franta, Belgia, Spania). Prin asumarea conceptului proiectului „Memoria celor care au trecut“, s-a asumat diversitatea culturilor printr-un dialog creativ sustinând o confruntare deschisa cu un alt public decât publicul tarii de origine al actorilor

Pe tot parcursul proiectului cultural notiunile de unitate/diversitate, globalizare/identitate, universal/specific au fost posibile a se identifica si prezenta prin oferta culturala propusa.

**Particularitatile generale ale actiunilor culturale realizate în cadrul acestui proiect cultural european, pot fi identificate astfel:**

**1. Caracter efemer si aleator al productiei artistice, care în cazul proiectului nostru a putut fi resimtit în momentul derularii financiare.** Incertitudinea parteneriatelor financiare la nivel national a constituit un element de disconfort real în momentul implementarii propunerilor artistice. Aprobările de finantare din partea Ministerului au venit cu întârziere din cauza procedurilor de aprobare, semnare si virare efectiva a contributiei acestuia în cadrul proiectului cultural. Asumarea managementului acestui proiect de catre UNITER a solicitat si managerierea tuturor componentelor respective, ceea ce a necesitat rezolvarea posibilelor situatii de dezechilibru financiar care ar fi determinat la nivelul uniunii un deficit financiar ireparabil. În acelasi timp, celelalte parteneriate financiare definitivându-se dupa aprobarea finantării prin „Culture 2000“, au însemnat perioade de întârziere la nivelul platilor efective solicitate de implementarea proiectului.

**2. În cadrul acestui proiect european nu s-a pus problema schimbarii conducatorilor de proiect, nici pe partea manageriala si nici artistica si, în general, în cadrul structurii UNITER responsabilizarea conducatorilor de proiecte**

este atent realizată, știind faptul că efemeritatea unui conducător poate produce dezechilibre la nivelul proiectului. La nivelul managementului coordonatorilor de activități a fost o bună comunicare și fiecare dintre ei și-a asumat sarcini concrete de lucru.

**3. Primatul ofertei asupra cererii, a constituit în cadrul proiectului european „Memoria celor care au trecut”, o realitate care însă, pe parcursul implementării acestuia, a stimulat cererea, respectiv, spectacolul produs și prezentat în Franța și Spania, după finalizarea propunerilor din cadrul proiectului, a mai fost invitat și în alte spații sacre.**

Proiectul european „Memoria celor care au trecut”, a constituit o inovație la nivelul ofertei culturale, am putea spune – un pariu artistic care s-a dovedit câștigător.

**4. Fragmentarea ofertei culturale din cadrul acestui proiect cultural european**

Spectacolul creat în cadrul acestui proiect a fost unic, în sensul în care a fost o ofertă culturală irepetabilă special produsă.

Fiecare spectacol, din cele peste 30 care s-au prezentat publicului, au fost unice, întrucât de fiecare dată au fost oferite în spații diferite și pentru un public diferit.

**5. Efectul semnării (dreptului intelectual), a fost și este în continuare respectat pentru întreaga echipă artistică a acestui proiect european și pentru oferta culturală obținută (drepturi intelectuale spectacol, fotografii, site, film, DVD).**

## BIBLIOGRAFIE

**Boboc, Ion – Managementul cultural în economia de piață, Ghid Practic,** București, Editura PROTECTOR AS, 1998.

**Dima, Ioan Constantin & Nedelcu, Monica Viorica – Management industrial,** București, Editura National, 2000.

**Ianosi, Ion – Sociologia culturii/ suport de curs CD, Facultatea de Comunicare și Relații Publice „David Ogilvy”,** București, Editura comunicare, 2002.

**Sesic, Milena Dragicevic & Branimir Stojkovic – Cultura-management,** mediere, marketing, Timisoara, Editura Fundatia Interart TRIADE, 2002.

**Suteu, Corina – Cultural institutions after 12 years of „New Democracy” în Central and Eastern Europe – studiu realizat la solicitarea UNESCO, Paris, 2003**

**Suteu, Corina – Academic Training în Cultural Management în Europe: making it work – raport prezentat în cadrul seminarului „Higher Education în Cultural Policy and Management: an European Perspective”,** organizat de Fundatia Boekman, martie 2003, Amsterdam.

**Tomescu, Florin – Managementul Societăților Comerciale,** București, Editura Didactica și Pedagogica, 1998.

**Zecheru, Vasile – Management în cultura,** București, Editura Litera Internațional, 2002.

**\*\*\* Ministerul Culturii și Cultelor, FIMAN, ECUMEST – Manual Bazele managementului cultural / CD, 2001. Programul Phare RO9701-01, Dimensiunea Culturală a democrației.**

**\*\*\* Ministerul Culturii și Cultelor, Regulament de organizare și funcționare, 2002.**

**\*\*\* Ministerul Culturii și Cultelor, Cultura și Cultele, 2003.**

## II. PROIECTUL CULTURAL

### 1. De la notiunea de „Management“, la cea de „Management cultural“ si de „Management al proiectului cultural“

#### I. Repere si definitii

Dupa anii '90, practica de management nu a mai corespuns contextului cultural, dinamic si relativ instabil, datorat unor importante schimbari în contextul european. S-a impus o schimbare radicala la nivelul reformularii stiintelor manageriale, trecându-se la o abordare noua a acestora.

Etapa de început a introducerii noilor teorii asupra managementului a fost cunoscuta sub denumirea de etapa de management clasic, ai carei reprezentanti sunt Frederik Taylor (1895–1915) si Henri Fayol (1841–1925), si care se întinde din momentul aparitiei primelor întreprinderi si pâna la sfârșitul secolului al XIX-lea. Caracteristicile acestui tip de management se fundamentau pe încercarea de rationalizare a muncii, pe desprinderea conducerii de executie si pe delimitarea unor principii si functii pe baza carora sa se asigure o activitate cât mai eficienta.

Dezvoltarea stiintei si tehnicii si cresterea gradului de complexitate a proceselor de productie au determinat, în timp, transferarea responsabilitatii conducerii unor manageri profesioniști, ceea ce a însemnat o noua etapa în dezvoltarea si acceptarea managementului ca disciplina stiintifica. Cercetarile manageriale încep sa se preocupe de comportamentul uman si de relatiile interumane în procesele de productie.

Perioada postbelica, impunând noi conditii de dezvoltare stiintifica, a determinat si preluarea unor notiuni noi si moderne la nivelul managementului, lucru care s-a resimțit si în domeniul cultural.

Stiinta managementului cultural este acceptata din ce în ce mai mult ca o urgenta si la nivelul cultural românesc, factorii de decizie politici asumându-si, pâna la un punct, rolul de sustinatori ai acestei specializari.

Acumularile de experienta la nivel managerial, practica permanenta si initierea cercetarii în domeniul cultural românesc nu au reusit încă, pâna la ora actuala, sa determine recunoasterea acestei meserii prin nomenclatorul de functii din România.

Si în domeniul cultural românesc, trebuie sa utilizam cunostinte ale stiintei economice manageriale (termen folosit tot mai des în ultimul timp), pentru a oferi solutii optime implementarii activitatilor culturale prezentate sub forma unui proiect cultural.

Mediul cultural actual trebuie raportat în anumite limite la mediul economic pentru a înțelege modul în care acesta opereaza si a gasi solutiile posibile

pentru mentinerea unui echilibru la nivelul resurselor solicitate de realizarea dezvoltarii culturale.

Managementul cultural este, în acelasi timp, un proces de stabilire si atingere a unor obiective culturale. Orice organizatie/institutie culturala este creata si opereaza pentru a obtine ceva (dezvoltarea unui produs cultural) sau sa serveasca nevoilor unui grup de consumatori culturali, sa pregateasca noile propuneri culturale, sa identifice noi asteptari la nivelul propunerilor culturale. Si în zona culturala posibilitatile de lucru sunt multiple, iar pentru a fi eficienti, managerii trebuie sa analizeze obiectivele proiectului cultural pe care îl initiaza cu maxima responsabilitate.

Obtinerea unui profit în zona culturala reprezinta o optiune asumata de catre managerul unui proiect cultural în functie de zona de actiune a propunerii culturale si este un model posibil de perfectionat, pregatindu-ne astfel pentru viitorul model al unei economii de piata functionale la nivelul propunerilor culturale.

Managementul cultural foloseste si valorizeaza, alaturi de coordonatele uman-tehnologice, si resursele financiare, resursele creative pe care le implica în procesul implementarii propunerii din cadrul proiectului cultural, ceea ce presupune abilitati speciale în vederea determinarii cantitatilor de resurse necesare îndeplinirii programului propus, gasirea acestor resurse si administrarea lor în asa fel, încât scopul sa fie atins în final în cel mai bun mod posibil.

Transformarile politice, economice, sociale si culturale din ultimii ani au accentuat necesitatea schimbarii perceptiei managementului cultural, care este destinat nu numai sa gestioneze schimbarea radicala a sistemului în care functioneaza, ci si sa creeze, sa ofere conditii optime pentru promovarea, protejarea si sustinerea propunerilor culturale valoroase.

Realitatile culturale din zilele noastre înseamn a:

- cresterea complexitatii si dinamicii fenomenelor culturale,
- dezvoltarea si utilizarea noilor tehnologii ca parte în procesul creativ sau ca mijloc de dezvoltare a acestuia;
- trecerea de la o finantare centralizata la una descentralizata, de piata;
- complementaritatii surselor financiare la nivel national si international

le corespunde un management cultural care poate fi identificat într-o noua lumina, pozitionându-se ca un factor major în dezvoltarea culturala prin asigurarea unui progres cultural constant si coerent, cu influenta directa, masurabila asupra progresul material si spiritual al individului si societatii.

Experienta tarilor dezvoltate a aratat ca un managementul cultural stiintific, acordat cu tehnologie moderna, cu personal competent si resurse financiare suficiente reprezinta premisele de baza ale modernizarii si ale promovarii progresului material si spiritual la nivelul unei natii.

Procesul de tranzitie care si-a pus amprenta si la nivelul dezvoltarii culturale al tarii trebuie depasit pâna în anul integrarii europene, prevazut a fi 2007. Aceasta tranzitie obliga la un nou mod de abordare a realitatilor culturale si se poate realiza printr-o analiza serioasa, teoretica si practica, a managementului cultural, care necesita instrumente de lucru oferite prin decizii politice bazate pe legislatie si bugete adecvate.

În momentul de fata, spatiul cultural este influentat de o serie de factori care determina o evolutie specifica. Acestia sunt:

- noi forme de expresii creative;
- progresul stiintific si tehnic contemporan;
- descentralizarea
- dezvoltarea informatica;
- modificarea stilului comunicativ si de prezentare a ofertei culturale;
- profesionalizarea personalului implicat în proiecte culturale;
- impunerea interdependentei financiare;
- complementaritatea surselor de finantare.

Acesti factori solicita imperativ existenta unui management modern la nivelul actului de cultura, influentând pozitiv actul de conducere în ceea ce priveste calitatea, operativitatea si eficienta acestuia.

Cu toate acestea, trebuie sa tinem seama si de o serie de factori pe care îi putem prezenta ca factori negativi, ca de exemplu: instabilitatea economica si sociala, necunoasterea mecanismelor economiei de piata, cresterea ofertei culturale fara a se respecta standardul valoric. Acesti factori pot avea o influenta restrictiva asupra eficientei conducerii, amplificându-i complexitatea si dificultatile, generând abateri fata de prognoze si chiar însuccese tactice sau strategice.

## **II. Cum caracterizam managementul cultural modern**

Chiar daca notiunea de management la prima enuntare are o directa legatura cu business-ul (aspectele economice ale acestuia), consideram ca este important sa oferim argumente pentru a sustine specificitatea managementului cultural pe care ni-l dorim modern, flexibil si adaptabil la realitatile actuale.

Ca informatie concreta, business-ul presupune o activitate care determina obtinerea unui profit. Încercând sa particularizam aceasta denumire pentru zona culturala, este important sa clarificam de la început sectorul cultural pentru proiectul pe care vrem sa îl derulam.

Exista multe aspecte ale managementului, business-ului, de care trebuie tinut seama în particularizarea pe domeniul industriilor culturale, aspecte legate nu numai de specificul acestuia, cât si de natura business-ului în sine, precum si de schimbarile care au loc în dezvoltarea tehnologica din perioada actuala.

Nu trebuie uitata necesitatea vânzarii produsului cultural în vederea asigurarii unei balante economice cel putin echilibrate, necesitate nu numai a industriilor culturale, ci si a economiei fiecarui proiect cultural.

Factori esentiali care trebuie respectati la nivelul managementului cultural:

- respectul individualitatii creatoare;
- munca în echipa;
- autoritatea (impunerea unor standarde culturale);
- competenta si raspunderea fata de realizarea sarcinilor.

Cei care practica managementul cultural sunt cei care iau decizii privind angajarea de resurse, implicarea unor oameni de cultura sau a sponsorilor, controlul realizarii si distribuirii de produse si servicii culturale.

Ca stiinta, managementul cultural are drept scop explicarea naturii si trasaturilor conducerii actului cultural ca proces, ca actiune practica, precum si conturarea unui ansamblu structural de cunostinte si orientari asupra activitatilor acestui tip specific de management.

Statutul de manager al proiectului cultural este conferit acelor persoane care au competenta de a lua decizii privind angajarea resurselor umane si

materiale în vederea atingerii unor scopuri culturale la nivelul unei institutii sau zone culturale.

Exista multiple influente în munca managerilor culturali si cerinte specifice acestora, privind abilitatile necesare pentru a realiza munca lor în mod eficient.

Si în zona culturala trebuie sa functioneze un proces managerial al calitatii totale (TQM – Total Quality Management), care presupune respectarea, urmarirea unor factori necesari a fi respectati în vederea obtinerii performantei la nivelul proiectului cultural, cum ar fi:

1. Conducerea propriu-zisa si suportul top-managementului;
2. Planificarea strategica;
3. Centrarea pe clienti;
4. Pregatirea si sustinerea angajatilor organizatiei;
5. Împuternicirea managerilor si munca în echipa (parteneriat);
6. Masurarea si analiza calitatii produselor si serviciilor;
7. Asigurarea calitatii produselor si serviciilor;
8. Evaluarea rezultatelor îmbunatatirii calitatii si productivitatii.

Institutiile culturale, datorita specificului activitatii lor, imprima activitatilor manageriale un caracter deosebit fata de întreprindere sau alt tip de organizatie.

În aceste institutii, prin proiectele culturale care se deruleaza, se creeaza, se finanteaza, se reproduc sau se distribuie produse si servicii culturale care, de cele mai multe ori, reprezinta valori complexe greu de cuantificat sau evaluat, cum ar fi o piesa de teatru, un tablou, o creatie muzicala sau un spectacol de balet.

Funcitiile pe care se bazeaza, în consecinta, un management cultural modern sunt:

- planificarea (proiectarea activitatilor din cadrul proiectului cultural);
- organizarea (stabilirea responsabilitatilor si a structurii proiectului);
- comanda (conducerea propriu-zisa sau functionalitatea cailor ierarhice);
- coordonarea (crearea relatiilor dintre toate activitatile);
- controlul (evaluarea performantelor activitatii proiectate).

### **III. „Managementul cultural“, câteva caracteristici**

Managementul cultural este prezent în toate zonele realitatii culturale, pretutindeni unde exista creatori si interes de promovare a unor activitati specifice. În contextul actual, adaptarea managementului la conditiile realitatii culturale în care el actioneaza este imperativa si deriva din interrelatia managementului cu institutia culturala si interactiunea acesteia cu mediul sau ambiant si consumatorul de cultura.

Delimitarile conceptuale identificate la nivelul managementului de proiectul cultural se refera la contextualizarea procesului creatiei contemporane si conditionarea acestuia de ansamblul factorilor specifici ariei culturale.

În opinia noastra, managementul specializat pentru domeniul cultural reprezinta o entitate cu arie de aplicabilitate bine individualizata, alcatuita dintr-un ansamblu conceptual de baza, preluat din stiinta managementului care integreaza o serie de elemente teoretico-metodologice specifice zonei culturale, generate de interactiunea managementului stiintific cu un proiect cultural de un anumit tip si cu câmpul sau economic si socio-cultural.

Vocatia integratoare si pluridisciplinara a stiintei managementului în general este sustinuta si în plan cultural prin diversitatea si complexitatea propunerilor culturale structurate la nivelul proiectului cultural.

Managementul cultural presupune, în mod practic si în esenta, organizarea si functionarea procesului decizional în sfera culturii, prin aplicarea politicilor culturale stabilite prin parteneriate culturale internationale si interregional, la nivel national, regional si local.

#### **IV. Managementul proiectului cultural**

Managementul cultural asigura gestionarea institut ionala a culturii, prin conducatorii sai, în scopul cresterii eficientei actului cultural în vederea satisfacerii nevoilor reale ale consumatorilor de cultura. Raportându-ne la proiectul cultural, preluam indirect aceste trasaturi ale managementului.

Activitatea de management în cadrul proiectului cultural, chiar daca constituie o permanenta provocare trebuie sa se bazeze pe politici clare, prin implementarea carora sa se poata realiza obiectivele proiectului cultural tinând cont de:

- resursele disponibile care pot fi folosite;
- valoarea actului creativ care se propune;
- valorizarea implicarii în proiect a profesionistilor din domeniul cultural;
- performanta membrilor echipei proiectului cultural;
- fundamentarea permanenta a deciziilor;
- comunicarea permanenta;
- evaluarea interna si externa a activitatilor.

*Stiinta economica manageriala, care aplica metodele teoriei economice* în luarea deciziilor pentru desfasurarea cu succes a afacerilor, se raporteaza la nivelul mediului cultural în mod diferit, în functie de zona de actiune a proiectului cultural (sector cultural traditional sau industrii culturale). Cu toate acestea, utilizarea mijloacelor si tehnicilor analizei economice spre a rezolva problemele de management financiar la nivelul proiectului cultural sunt necesare, întrucât ofera instrumente rezonabile pentru fundamentarea si dezvoltarea procesului de luare a deciziei financiare în concordanta cu valorizarea creatiei.

Stiinta economica manageriala poate ajuta managerii proiectelor culturale sa identifice în timp util modul de actionare a factorilor economici la nivelul proiectului cultural si sa prevada aceste influente, oferind solutiile necesare implementarii corecte a proiectului cultural.

Aplicabilitatea acestei stiinte este probata în sectoarele cu profit cât si în cele nonprofit, permitându-le managerilor sa-ti însuseasca anumite reguli de operare în sprijinul utilizarii eficiente a resurselor materiale, financiare si umane pe care le au si care, în mod special, la nivelul culturii sunt reduse.

#### **V. Managementul cultural modern la nivelul proiectului cultural**

##### **Caracterul sistemic al conducerii proiectelor culturale**

În cele mai multe cazuri, luarea unei decizii la nivelul proiectului cultural are implicatii serioase asupra celorlalte proiecte sustinute de structura juridica care asigura cadrul legal al derularii proiectelor culturale. O decizie eronata într-un moment al derularii proiectului si producerea unui dezechilibru cu

impact în nerealizarea activitatilor proiectului cultural determina un rezultat negativ la nivelul întregii structuri juridice.

Nerealizarea unui proiect cultural care a implicat parteneriate, contracte, etc. atrage după sine o imagine negativă asupra instituției implicate și poate determina imposibilitatea continuării altor activități. Interrelațiile solicitate la nivel de funcționare și implementare de activități culturale trebuie să constituie pentru managementul proiectului cultural o responsabilitate permanentă pentru găsirea unor soluții optime în vederea rezolvării favorabile a cazurilor de disfuncționalitate.

### **Caracterul științific al conducerii unui proiect cultural**

Suntem de părere că și la nivelul activităților culturale este necesar să adoptăm formalizarea acestora într-un cadru științific pentru a integra un întreg proces de înțelegere a realității culturale careia îi oferim proiectul cultural, precum și necesitatea utilizării de metode și mijloace moderne de conducere a proceselor solicitate de derularea proiectului cultural, altele decât formele clasice de conducere. Implementarea întocmai a unui proiect cultural valoros nu se poate concepe fără existența unei conduceri competente orientate către un scop cultural, bine definit, care să pună în valoare resursele proprii, sinergia sistemului, corespunzător schimbărilor la nivelul mediului intern și extern al proiectului cultural.

### **Caracterul interdisciplinar al conducerii unui proiect cultural**

Interdisciplinaritatea managementului la nivelul proiectului cultural solicită utilizarea cunoștințelor din cele mai diverse domenii și discipline pentru realizarea și finalizarea propunerii culturale, având consecințe pozitive în rezolvarea problemelor manageriale.

### **Caracterul profesionist al conducerii unui proiect cultural**

Complexitatea și dinamismul crescând al vieții socio-culturale necesită trecerea de la conducerea actuală la cea științifică, de tip profesionist și cristalizarea profesiei de conducător bazată pe cunoștințe, metode, tehnici, aptitudini și comportament specifice acestei noi profesii – cea de manager cultural.

Calitatea de conducător implică o anumită experiență în activitatea culturală pe proiecte și program, precum și înclinații pentru munca de conducere și anumite calități native: inteligentă, discernământ, inițiativă, caracter, sănătate etc. completate de cultura generală și cunoașterea relațiilor umane.

Managementul proiectului cultural este un tip special de management, prin care, cei care îl practică, îi determină pe alții să facă ceea ce trebuie făcut, în organizațiile culturale pe care le conduc, pentru a realiza o performanță prestabilită.

Managementul proiectului cultural reprezintă și:

- relația între manager și membrii echipei proiectului cultural;
- relația cu producătorii;
- relația cu consumatorii de cultură (prin așa-numitul parteneriat cultural).

Eficiența unui proiect cultural care se desfășoară fie în zona culturală tradițională sau la nivelul industriilor culturale, în instituții publice sau private depinde în mare măsură de un personal care se focalizează pe realizarea de obiective culturale proiectate.

**Managerul proiectului cultural are sarcina de a susține la nivelul proiectului cultural, pe care îl conduce, imaginea de „sistem deschis”,**

**din perspectiva interrelațiilor care se stabilesc între acesta și factorii din mediul extern, cum ar fi persoane, resurse, organizații sau factori culturali și mai ales grupurile-tintă, ale consumatorilor de cultura.**

Managementul proiectului cultural trebuie susținut și în România ca un instrument de planificare, coordonare și control al activităților și evenimentelor culturale complexe cuprinse în proiectele culturale care se derulează la nivel național și internațional, local și regional.

Dezvoltarea metodelor managementului de proiect la nivel internațional s-a realizat în cea mai mare parte în a doua jumătate a secolului XX stimulate fiind de dezvoltarea rapidă a societății, iar impactul acestora în zona culturală a fost imediat.

Managementul proiectului cultural reprezintă:

- măsuri de planificare managerială progresivă;
- decizii;
- receptivitate;
- management financiar;
- documentație permanentă;
- știința conducerii.

Definirea managementului cultural ca, de altfel, definirea managementului este posibilă numai atunci când acesta devine un mijloc de analiză a evenimentului cultural și poate fi cuantificat.

Pentru a susține o noțiune teoretică corectă a termenului de management al proiectului cultural, trebuie să pornim de la premisa că în societatea contemporană, la nivelul vieții culturale, există o multitudine de valori într-o continuă schimbare și de o mare complexitate, iar pentru managerul cultural problema care se pune este de fapt alegerea între folosirea cunoștințelor acumulate sau adoptarea unor decizii pe baza intuiției sale.

Lumea culturală, care este producătoare permanentă de valoare și este într-o corelație directă cu educația, viața socială și realitatea economică, ca fiind cea care modifică în mod direct acțiunea managerului de proiect cultural.

Managementul unui proiect cultural este influențat de un număr de factori care se completează reciproc. Pe măsura ce dezvoltarea organizațională a structurii juridice în care se derulează proiectul cultural este accelerată, acești factori vor crește, făcând dificilă delimitarea responsabilităților specifice managementului proiectului cultural.

Managementul proiectului cultural poate fi definit ca un proces de stabilire și atingere a unor obiective specifice zonei culturale, prin folosirea creativă a resurselor de care dispunem pentru crearea unei oferte culturale (bunuri și servicii culturale) spre satisfacerea beneficiarilor. Aceste obiective pot include și zona educativă, socială și economică.

Managementul proiectului cultural se poate considera un proces de administrare a unui proiect, proces care include diagnoza, planificarea, decizia, organizarea, coordonarea și controlul elementelor cuprinse în activitățile specifice domeniului, transformând resursele creative, financiare, informaționale și materiale, într-o acțiune culturală eficientă.

MANAGERUL CULTURAL este profesionistul care trebuie să conducă, să administreze, să ordoneze, să antreneze, să dirijeze, să integreze, să implementeze toate activitățile cuprinse în propunerea culturală, în legătură directă cu echipa proiectului cultural și cu beneficiarii acestuia.

## 2. Notiunea de „proiect cultural“

### Definitii

*Proiectul cultural poate fi definit ca un mod de prezentare si organizare a unei propuneri – activitati culturale care utilizeaza resurse intelectuale de o înalta valoare culturala si care, pentru definitivarea ofertei culturale, foloseste resurse special alocate, pe o perioada de timp limitata, în scopul atingerii unor obiective clar definite.*

Propunerea si lansarea unui proiect cultural necesita, înainte de orice, cunoasterea obiectivelor proiectului, modul de utilizare a rezultatelor proiectului pe întreaga perioada, tinând cont de mediul extern în care rezultatele vor putea fi evaluate.

Realizarea acestuia presupune respectarea si parcurgerea etapelor ciclului sau de viata.

În mod obisnuit proiectul cultural este identificat printr-o actiune sau un ansamblu de actiuni culturale care se desfasoara în vederea realizarii unui anumit obiectiv pe o perioada determinata si într-un spatiu bine determinat.

### Caracterul sistemic al proiectului cultural

Proiectul cultural este o idee artistica, prezentata sub forma de proces care conduce la un anumit rezultat cultural.

Politica culturala a majoritatii tarilor cu economie de piata insista ca institutiile de cultura sa se comporte ca institutii raspunzatoare de rezultatele afacerii lor, deci de rezultatul proiectelor derulate.

Pâna în prezent, la nivelul cultural românesc succesul economic si material a fost orientat mai mult catre actiune, proiectul cultural fiind, înainte de toate, îndreptat spre realizarea unui anumit produs cultural – spectacol de teatru, expozitie, activitate sau manifestare culturala. Astazi, aceasta orientare *spre produs trebuie sa fie înlocuita de orientarea spre proces, spre însusi continutul activitatii culturale. Astfel, de proiectul cultural tine si rezidenta artistului într-o comunitate locala, fara a se defini înainte care ar trebui sa fie rezultatul acestuia. Un proiect cultural poate fi constituit si de întâlnirea, compania, contactul si comunicarea artistilor cu publicul. Necesitatile culturale pe care le identificam ne ofera informatii concrete din care rezulta ca în centrul atentiei consumatorilor culturali se afla tot mai mult calitatea comunicarii care se realizeaza prin intermediul proiectului cultural, procesul care deriva din noua forma de comunicare, modelul de desfasurare al comunicarii mai mult decât opera însasi, ceea ce presupune asumarea unor responsabilitati sporite pentru protejarea, promovarea si sustinerea valorilor creative.*

Caracteristicile de baza, comune, ale proiectelor culturale, le putem prezenta astfel:

- toate proiectele culturale sunt orientate spre realizarea unui anumit obiectiv cultural;
- proiectul cultural este un sistem si presupune întreprinderea actiunilor legate între ele;
- proiectul cultural are o durata precisa; începutul si sfârşitul sau sunt exact stabilite;
- fiecare proiect cultural e unic si specific;
- fiecare proiect cultural presupune, în egala masura, procesul si rezultatul – iar de multe ori procesul este, în sine, si scop si rezultat;
- proiectul cultural este sustinut prin metode manageriale de efecte si metode manageriale de eficiente.

*Orientarea spre un anumit obiectiv a proiectului cultural determina în buna masura dezvoltarea metodelor managementului de proiecte. Structurarea obiectivelor (a celui de baza, apoi a celor intermediare si a celor mai putin importante) necesita aplicarea metodei cunoscute sub denumirea MBO – managementul prin mijlocirea obiectivelor (Management by objectives).*

Pe baza acestei caracteristici a proiectului cultural, putem spune ca una dintre sarcinile fundamentale ale managerilor de proiecte culturale este identificarea celor mai importante obiective si realizarea lor.

Faptul ca fiecare proiect cultural trebuie sa fie perceput sub forma unui *sistem presupune realizarea unui sir de activitati legate între ele. Din acest punct de vedere, deosebit de importanta este pastrarea legaturii proiectului cultural cu institutia-cadru, care revine ca o sarcina prioritara a managerului de proiect cultural.*

Mai multe proiecte culturale, care se desfasoara pe o perioada mai lunga si într-un spatiu mai larg si care au obiective comune, se regasesc în notiunea de program cultural.

Proiectul cultural se caracterizeaza ca o actiune culturala unica, specifica, compusa dintr-o succesiune logica de activitati componente, coordonate si controlate, cu caracter inovational de natura culturala, realizat într-o maniera organizata metodic si progresiv, având constrângeri de timp, resurse si cost, destinat obtinerii unei oferte culturale valoroase, necesare pentru satisfacerea de obiective culturale clar definite.

În anumite proiecte culturale, obiectivele propuse se pot perfectiona si, ca urmare, caracteristicile proiectului cultural se pot defini si adapta progresiv pe parcursul desfasurarii proiectului.

Realizarea proiectului cultural se face prin descompunerea lui în activitati care au urmatoarele caracteristici principale:

- rol bine specificat si determinat;
- consuma resurse fizice si umane în timp bine determinat;
- un moment de început si un moment de încheiere.

O data realizat un obiectiv al proiectului, membrii echipei proiectului cultural continua implementarea celorlalte obiective, plecând de la competentele profesionale în domeniul problematicii obiectivelor care trebuie abordate la nivelul proiectului cultural.

Flexibilitatea si adaptabilitatea care caracterizeaza activitatea dintr-un proiect cultural permit permanent regrouparea si recombinares resurselor umane, fizice si informationale, în scopul realizarii obiectivelor propuse a se realiza.

Proiectele culturale reprezinta modalitati concrete de adaptare a propunerilor culturale în conditiile unor schimbari permanente, ce se impun ca noi oferte culturale si adresându-se consumatorilor culturali indiferent de spatiul geografic în care se realizeaza proiectul cultural. În acest sens, putem întâlni proiecte culturale, care se realizeaza în România, dar care au succes si în alte tari precum si proiecte culturale straine care se bucura de un succes real în fata consumatorii culturali din România

Proiectul cultural este sustinut întotdeauna de una sau mai multe structuri juridice, drept care, pentru realizarea obiectivelor sale specifice, este necesara o corelare a acestora cu obiectivele operationale si strategice ale structurilor ce-l sustin.

Proiectele culturale cu o întindere geografică diferită se pot împărți în următoarele tipuri:

- proiecte culturale de interes internațional;
- proiecte culturale de interes european;
- proiecte culturale de interes național;
- proiecte culturale de interes regional (zonal);
- proiecte culturale de interes local.

Activitățile concrete, cuprinse în proiectele culturale, se referă la o arie largă de produse și servicii culturale adresate consumatorilor de cultură.

Toate manifestările culturale au la bază programe și proiecte culturale, finanțate de la bugetul de stat, bugetul autorităților locale, din surse atrase (sponsorizări, donații, fonduri externe etc.) sau autofinanțate (prin activități comerciale ale structurilor juridice care îl reprezintă sau prin prețul plătit de consumatori).

În funcție de calitatea proiectelor culturale și de alți factori economici, sociali și politici, în prezent în România, are loc o decentrare a preferințelor culturale ale consumatorilor de la instituțiile și mijloacele tradiționale de cultură (teatru, cinematograful, casa de cultură sau cămin cultural, muzeu, bibliotecă etc.), către instituțiile și industriile culturale și de divertisment, multe dintre ele private: ziare, televiziuni și posturi de radio, case de discuri private, etc.

Calitatea proiectelor culturale se poate susține numai printr-un management performant al acestora. După cum este perceput de specialiști, de legiuitori și de operatorii culturali, proiectul cultural nu trebuie înțeles ca act planificat, care ar urma să fie realizat, ci ca o acțiune concretă, pe termen scurt.

Diferența dintre un program și un proiect cultural constă în durată și în realizarea unor obiective, astfel:

- proiectele au o durată limitată (de exemplu, realizarea unui studiu, seminar sau a unei vizite de documentare culturală de o săptămână într-o anumită zonă etnografică);
- programele au o gamă largă de obiective, care se extind în spațiu și timp (de exemplu, dezvoltarea culturală la nivelul unei localități sau regiuni, pe o durată nedeterminată).

Managementul unui proiect cultural are, deci, conotație temporală, de cost (prin licitarea lui), de realizare a unui/unor obiective, prin argumentarea realizării lor cu metode și mijloace adecvate, cu indicarea resurselor umane și materiale și cu posibilitățile de verificare a rezultatelor.

### **Criterii (indicatori de performanță) caracteristici proiectului cultural:**

Caracteristica definitorie a unui proiect cultural este noutatea sa.

Proiectul cultural nu trebuie privit ca o activitate curentă, dar este necesar să ținem seama de faptul că un proiect cultural poate genera activități care pot deveni curente la nivelul instituției care a generat propunerea de proiect.

Proiectul cultural nu trebuie văzut ca o instituție-organizație, dar este obligatoriu să ținem seama că o instituție-organizație culturală poate contribui la elaborarea și implementarea unui proiect cultural pentru ea însăși – sau pentru alta organizație, poate funcționa temporar pe baza proiectului cultural sau poate fi înființată printr-un proiect cultural.

Proiectul cultural poate genera valori culturale și drepturi intelectuale, ceea ce presupune stăpânirea tuturor tehnicilor managementului de proiect în vederea protejării, susținerii și promovării acestuia.

Relatia unui proiect cultural cu un anumit context si un anumit public este esentiala.

Pentru formularea corecta a relatiei dintre un proiect cultural si contextul caruia i se adreseaza, vom porni de la enumerarea câtorva criterii si metode de evaluare ale proiectelor culturale pe care le vom dezvolta pe parcurs.

#### *Criterii calitative*

- calitate artistica a demersului;
- raspuns la interesul public;
- responsabilitate sociala ridicata;
- crearea unui anumit tip de public.

#### *Criterii cantitative*

- continut;
- forma;
- metoda;
- efecte asupra audientei.

**Metodele de evaluare pe care le vom utiliza si dezvolta în cadrul unui proiect cultural sunt urmatoarele:**

#### *Evaluare cantitativa*

- analiza continutului;
- anchete;
- analiza gradului de prezenta în presa;
- observatia;
- analiza etnologica;
- analiza statistica;
- analiza retetelor.

#### *Evaluare calitativa*

- evaluare cu experti externi;
- studiu al opiniei publice;
- autoevaluare.

Aceste criterii specifice proiectului cultural trebuie sa se adapteze în mod diferit sectoarelor urmatoare: arte traditionale / industrii culturale, turism cultural si relatia cultura-economie, valorificarea culturala a patrimoniului, cultura ca factor de dezvoltare locala.

Ele depind de gradul de împuternicire a actorilor culturali, publici sau independenti, ca si de gradul de constientizare a acestora, respectiv de capacitatea de a folosi mijloacele pe care le pune la dispozitie contextul social, economic, national, regional si international. Proiectul cultural poate fi integrat într-un program cultural.

Daca în domeniul economic si social mai simtim mici schimbari, putem spune, prin comparatie, ca în domeniul cultural nu simtim nici o modificare majora, întrucât acest sector este supus unui proces de transformare mult mai lent, în principal datorita crizei manageriale si resurselor financiare mici alocate culturii.

În tarile dezvoltate cultura a devenit o adevarata industrie. Organizatii, asociatii, fundatii, companii, sponsori ofera publicului o mare diversitate de produse si servicii din sfera artei si culturii, care implica finantari impresionante. La baza activitatii tuturor acestor institutii si activitati culturale – fie ca fac parte din sectorul comercial sau non-profit – exista un management de cea mai buna calitate.

Cultura organizata sau administrata se înscrie astfel în „strategiile culturale“, iar acestea, la rândul lor, fac parte din „politicile culturii“ la nivel international si la niveluri nationale, pe comunitati de interese culturale.

„Politica culturii“ presupune:

- bugete nationale si locale;
- un pachet legislativ cultural;
- o baza de cercetare (statistica si de interpretare a datelor);
- sisteme de conducere administrativa (management cultural) si mijloace de actiune (prin programe si proiecte culturale, realizate prin intermediul unui „parteneriat cultural“ si multicultural);
- sisteme de evaluare,

**Managementul proiectului cultural are, asadar, o dubla semnificatie, el putând fi privit ca stiinta a conducerii în sistemul culturii sau ca tehnica de administrare a proiectului cultural.**

### 3. Elaborarea unui Proiect Cultural

Elaborarea unui proiect cultural este un proces de durata care se bazeaza pe acumulare de cunostinte teoretice si aplicatii practice, fara de care sursele de finantare existente nu vor putea fi accesate.

Este important sa acceptam ca pentru orice propunere culturala este esentiala identificarea unor surse de finantare. În acest scop, în paralel cu conceptia proiectului cultural este sustinuta si o munca de identificare a resurselor financiare si, bineînțeles, o munca de structurare a acestor propuneri pe un anumit tip de solicitare, specifica finantatorilor catre care vrem sa mergem.

În ultimul timp, cu toate ca si operatorii culturali din România pot accesa surse de finantare interne, europene si internationale, acest lucru nu se întâmpla permanent, fiindca operatorii culturali, posibili beneficiari de sprijin financiar, renunta la a depune o solicitare de finantare întrucât nu stiu sa completeze formularele-tip impuse de finantatori.

Formularele-tip, solicitate de finantatori reprezinta, în realitate, structura unui proiect care trebuie prezentat a conform rubricilor formularului respectiv.

În aceste conditii, informatiile concrete pe care vi le oferim prin aceasta carte dorim sa constituie un instrument concret de lucru pentru elaborarea unui proiect cultural, succesul acestuia depinzând în cea mai mare masura de seriozitatea demersului utilizatorului informației pe care o oferim.

Managementul proiectului cultural, pentru realizarea unei forme acceptabile de prezentare, trebuie sa elaboreze propunerea culturala într-o ordine logica a structurarii acestuia, în asa fel încât, pentru orice tip de solicitare de finantare, datele pe care le are sa poata fi utilizate.

Orice proiect cultural, pâna sa fie expus într-o forma scrisa, suporta o prezentare „verbala“, prezentare pe care o consideram definitorie în analiza.

Este important ca în dezbaterile proiectului cultural anterior scrierii lui, cei care îl initiaza sa realizeze o evaluare realista a propunerii culturale, verificând cu seriozitate: realitatea nevoii propunerii culturale; importanta solutiilor propuse pentru grupul-tinta al proiectului cultural; credibilitatea informatiilor colectate, etc. În asa fel, încât prezentarea mentala a

proiectului cultural sa fie clara la nivel de propuneri si posibilitati de realizare a acestora.

Numai daca aceast a analiza va sustine propunerea initiala a proiectului cultural, se poate trece la scrierea lui.

Ideea unui proiect cultural nu trebuie inventata doar pentru a accesa anumite fonduri. Din contra, claritatea si necesitatea propunerii culturale este sustinuta întotdeauna de sursele financiare existente deoarece o idee culturala reala poatae sa fie, dupa aceea, adaptata oricarui tip de solicitarii exprimate de catre finantatori.

Toate componentele principale ale proiectului cultural (nevoi, grup-tinta, scop si obiective, resurse, timp, activitati si rezultate) trebuie sa fie relevante pe cel putin patru directii:

- unele fata de altele;
- fata de grupul-tinta;
- fata de finantator / evaluator;
- fata de dumneavoastra.

Daca proiectul dumneavoastra, la acest nivel de analiza verbala, întrunește toate aceste conditii, atunci este momentul sa elaborati concret proiectul cultural pe care vi-l propuneti.

### **Etapale elaborarii unui proiect cultural**

În acest sens, elaborarea sau, mai concret, scrierea unui proiect cultural trebuie sa ofere argumente pentru consumarea unor etape, respectând urmatoarea ordine:

#### **I. Identificarea / formularea proiectului cultural**

- Colectarea de informatii din domeniul cultural, corespunzatoare propunerii culturale pe care dorim sa o facem.
- Analiza tuturor acestor informatii si selectarea celor mai semnificative date necesare propunerii noastre culturale.
- Definirea obiectivelor culturale care vor fi sustinute prin proiectul pe care îl initiem, utilizând ceea ce avem ca informatii culturale valorizate si valorizabile.
- Estimarea resurselor necesare pentru realizarea tuturor obiectivelor propuse.
- Identificarea surselor de finantare si participarea la licitatie.

#### **II. Pregatirea propunerilor proiectului cultural**

- Planificare detaliata a tuturor activitatilor culturale, a actiunilor solicitate pentru realizarea lor.
- Actiuni bugetare si activitati culturale conform planificarii stabilite.
- Alocarea responsabilitatilor tuturor participantilor în cadrul proiectului si negocierea asumarii acestora.
- Asigurarea necesarului logistic pentru implementarea activitatilor si actiunilor propuse a se realiza.

#### **III. Implementare proiectului cultural**

- Realizarea activitatilor planificate în cadrul proiectului cultural.
- Monitorizarea acestor activitati pe tot parcursul derularii lor si controlul realizarii acestora.
- Raportarea îndeplinirii tuturor activitatilor planificate si relationarea acestora cu resursele alocate.

#### **IV. Evaluarea proiectului cultural**

- Masurarea rezultatelor obtinute în cadrul proiectului cultural.
- Evaluarea punctelor pozitive si negative din evolutia proiectului cultural si prezentarea unor concluzii capabile de a va ajuta pentru alte proiecte culturale viitoare.
- Posibilitatea de a initia noi proiecte culturale.

Pentru o corecta înțelegere a acestor etape si pentru o abordare concreta a lor, vom prezenta câteva notiuni specifice fiecărei etape.

#### **I. Etapa de identificare si de formulare a proiectului cultural**

Aceste doua faze ale elaborarii proiectelor culturale necesita utilizarea unor elemente de analiza si instrumente de lucru, cum ar fi:

- Diagrama SWOT – puncte tari / slabe si oportunitati / riscuri
- Graficul GANTT – diagrama derularii în timp a activitatilor
- Matricea logica (Logframe) – sinteza proiectului
- Bugetul – tabelul costurilor

Aceste instrumente de lucru va ajuta sa analizați, sa cuantificati si sa evaluati urmatoarele componente ale unui proiect cultural:

- Nevoile proiectului cultural (nevoi proprii sau ale beneficiarilor).
- Beneficiarii proiectului cultural (directi si indirecti).
- Timpul / durata tuturor activitatilor solicitate de proiectul cultural.
- Mediul (intern sau extern).
- Resursele necesare pentru realizarea proiectului cultural (proprii si / sau atrase: umane, materiale, financiare, de timp).

##### **1. Identificarea proiectului cultural**

Identificarea proiectului cultural ca prima etapa a actiunii concrete de elaborare a acestuia necesita stabilirea mai multor componente pe care le vom prezenta printr-o abordare profesionala probata în timp. Aceste componente sunt: generarea ideii culturale care va fi esenta proiectului cultural, analiza cadrului real de sustinere a acesteia, argumentarea necesitatii proiectului cultural, elaborarea lui într-o forma preliminara, estimarea globala a resurselor solicitate de realizarea proiectului respectiv si consultarea cu cei interesati de propunerea culturala, atât la nivelul mediului intern al proiectului cât si la nivelul mediului extern.

De cele mai multe ori, ideea care sta la baza unui proiect cultural este generata de lansarea unei actiuni culturale, lansare care devine un cadru propice pentru propunerea artistica a creatorului. De asemenea, implicarea anterioara în realizarea unui proiect cultural poate genera ideea unei noi propuneri de proiect, la fel de valabil cum poate genera o idee de proiect cultural consultarea cu diversi creatori pe teme actuale.

O data ideea generata, se trece la analiza situatiei identificate care necesita interventia culturala. Dupa identificarea problemelor si dupa analiza cauzelor care le-au generat, se analizeaza posibilele variante de actiune tînând cont de realitatea existenta si de problemele de solutionat.

Este foarte important sa se stabileasca daca solutionarea problemelor identificate la nivel cultural necesita o interventie tip proiect cultural sau nu.

Daca problema se poate solutiona într-un orizont de timp determinat sau determinabil, putem sa ne gândim la o interventie tip proiect cultural. Daca actiunile de întreprins sunt repetabile în viitor în mod regulat, este de preferat o interventie de tip procedura si nu un proiect.

Si un proiect cultural îsi poate propune sa fie un „impuls“ necesar pentru demararea unui proces. De asemenea, când se intentioneaza introducerea unor noi forme de exprimare artistica se opteaza pentru varianta proiect cultural.

### **1.1 Identificarea surselor de finantare ale proiectului cultural**

Având forma finala de prezentare a proiectului cultural, vom cauta surse de finantare la toate nivelurile si vom adapta proiectul cultural cerintelor finantatorului, exprimate prin formularul-tip pe care trebuie sa îl completam.

Este important sa constientizam, la nivelul managementului, proiectului cultural, participarea la o licitatie de proiect, ceea ce presupune o evaluare a proiectului cultural.

Elaborarea propunerii de proiect cultural se face pe formulare tipizate acceptate de fiecare finantator implicat, cu precizarea ca aceste formulare se completeaza pe baza unui ghid al finantatorului, care cuprinde si necesarul de documente suplimentare solicitate pentru sustinerea proiectului.

Documentele de prezentare a proiectelor culturale si de solicitare a finantarilor depind de la un finantator la altul, drept pentru care este esentiala respectarea întocmai a acestora.

Formularele de proiect se completeaza de catre managerul proiectului care preia integral si responsabilitatea anexelor.

În momentul în care proiectul cultural este declarat câștigător si dupa semnarea contractului-cadru cu finantatorul, acesta se poate realiza efectiv.

## **II. Formularea proiectului cultural**

Aceasta a doua etapa a proiectului cultural este cea mai importanta si cuprinde: analiza mediului extern si intern al proiectului cultural, definirea obiectivelor proiectului, estimarea rezultatelor si identificarea resurselor necesare, planificarea activitatilor proiectului cultural si a resurselor, precum si elaborarea procedurilor de lucru

Analiza mediului extern si intern al proiectului cultural se poate face cu ajutorul diagramei SWOT, ce va va asigura, la nivelul proiectului cultural, respectarea urmatoarele corelatii:

- identificarea problemelor posibile care pot interveni în derularea proiectului cultural, prin analiza cauzelor acestora si analiza efectelor generate;
- analiza variantelor de interventie pentru rezolvarea favorabila a acestor probleme posibile care pot denatura propunerea culturala;
- analiza conjuncturii care ofera un mediu valabil sau nu pentru realizarea obiectivelor proiectului cultural propus;
- stabilirea priorităților ca modalitate concreta de realizare în timp si în mod eficient a tuturor activitatilor proiectului cultural.

DIAGRAMA analizei mediului SWOT se realizeaza în cadrul unui tabel, astfel:

#### **Puncte tari**

Lucrurile bune din interiorul structurii juridice care asigura cadrul legal al proiectului cultural

#### **Oportunitati**

Influente pozitive din exterior

**Puncte slabe**

Lucrurile negative din interiorul structurii juridice care asigura cadrul legal al proiectului cultural

**Riscuri**

Influente negative din exterior

O analiza atenta a acestei diagrame va ofera o informatie obiectiva a modului în care veti putea sau nu sa implementati în mod real proiectul cultural, iar daca veti constata ca elementele negative (cele din partea de jos a tabelului) sunt mai numeroase decât elementele pozitive (cele din partea de sus a tabelului) si nu aveti solutii pentru îmbunatatirea acestui raport, este indicat sa renuntati la proiectul cultural initiat.

Diminuarea impactului elementelor negative se poate face numai printr-o reala evaluare a impactului tuturor influentelor, pentru a putea evalua gradual si a contrapune influentele pozitive identificate.

Elementele care pot fi controlate de catre managementul proiectului cultural sunt cele din partea stânga a diagramei, respectiv punctele tari si punctele slabe, care trebuie în mod real evaluate serios de catre manager, întrucât ele corespund caracteristicilor structurii juridice care ne ofera cadrul specific de derulare al activitatilor proiectului cultural.

Valorizarea unui proiect cultural de buna calitate trebuie sa fie scopul fiecărei propuneri de proiect din aceasta zona iar evaluarea concreta a rezultatelor obtinute poate fi prezentata ca acea plus valoare adaugata la dezvoltarea culturala, prin fiecare proiect cultural implementat.

### **III. Pregatirea propunerii proiectului cultural**

#### **. Definirea obiectivului general (scopul) proiectului cultural**

Pentru a prezenta obiectivul general sau scopul unui proiect cultural, trebuie sa tinem cont de urmatoarele date:

- în ce masura se încadreaza proiectul cultural nou propus în politica culturala, nationala, regionala, locala, institutionala;
- în ce masura contribuie proiectul la realizarea strategiei culturale/planurilor/ programelor culturale deja existente;
- cine sunt cei interesati de proiectul cultural;
- în ce masura exista suficiente surse de date si instrumente pentru a cuantifica impactul proiectului cultural.

Identificarea obiectivului general (scop) al proiectului cultural pe care îl propuneti se realizeaza în contextul unei analize profesionale a politicii si strategiei culturale ce vor constitui cadrul general de sustinere al proiectului cultural.

Proiectul cultural trebuie sa aiba un obiectiv general (scop) asemanator sau identic cu unul dintre obiectivele culturale.

Obiectivul general al proiectului cultural trebuie sustinut într-un spectru larg de actiune culturala, în asa fel încât prin implementarea proiectului cultural sa se asigure îndeplinirea lui.

De fiecare data când prezentati obiectivul general sau scopul proiectului cultural, tineti cont ca acest obiectiv trebuie sa reprezinte un interes si pentru altcineva, în caz contrar, el nu va fi un obiectiv general, ci un obiectiv specific (daca va reprezenta numai interesul initiatorului proiectului cultural).

### **. Stabilirea obiectivului specific/obiectivelor specifice ale proiectului cultural**

Se parcurg aceleasi etape ca si pentru stabilirea obiectivului general al proiectului cultural, deoarece elaborarea unui proiect cultural se face folosind acelasi set de operatiuni dar în moduri si cu finalitati diferite.

Pentru a stabili obiectivele specifice ale proiectului cultural, trebuie sa raspundem la câteva întrebări:

- ce doresc sa obtina prin acest proiect cultural?
- cum se poate formula, clar si concis, proiectul propus?
- este acest lucru posibil cu resursele existente?
- cum poate fi masurata realizarea obiectivului?
- ce efecte secundare se pot produce în cadrul proiectului?

Obiectivul (obiectivele) specific(e) rezulta din obiectivul general al proiectului cultural, dar nu trebuie confundat cu acesta.

Diferenta esentiala dintre cele doua obiective se bazeaza pe faptul ca obiectivul sau obiectivele specifice sunt evaluate exact, si de realizarea lor depinde implementarea reala a proiectului cultural în cauza. Numai îndeplinirea obiectivelor specifice asigura cadrul realizarii obiectivului general al proiectului cultural propus.

Un proiect cultural are un singur obiectiv general (scop) si unul sau maximum trei obiective specifice. Obiectivul specific trebuie formulat, prezentat ca stare nu ca actiune (o situatie mai buna cu 10% si nu îmbunatatirea situatiei cu 10%) si trebuie sa fie coerent în raport cu resursele alocate si cuantificabil cantitativ si/sau calitativ.

Aceste delimitari sunt importante la nivelul managementului de proiect cultural, întrucât evaluarea lor si observarea efectelor negative, care pot interveni în implementarea proiectului cultural, pot solicita reformularea partiala a acestora.

Analizati în ce masura atingerea obiectivului specific poate determina aparitia si a altor efecte. Daca aceste efecte sunt negative, reformulati obiectivele specifice sau chiar întreg proiectul.

Este important sa delimitati aceste notiuni pentru a prezenta obiectivul general al proiectului cultural separat de obiectivul specific (obiectivele specifice), întrucât resursele necesare pentru realizarea proiectului cultural nu vin sa sustina obiective specifice în mod direct, ci, în primul rând, obiective generale care pot fi realizate printr-un cumul al unor obiective specifice. Prin obiectivele specifice puteti contribui la realizarea obiectivului general. În acest sens, în cadrul proiectului cultural trebuie sa utilizati instrumente concrete de evaluare a modului de corelare, pentru a arata impactul la nivelul obiectivului general al modului de realizare a obiectivelor specifice.

### **. Comunicarea cu toti cei interesati de proiectul cultural (destinatari, beneficiari, stakeholderi)**

Succesul unui proiect cultural poate fi perceput chiar înainte de începerea acestuia, daca veti beneficia de sprijinul nemijlocit al tuturor destinatarilor acestuia.

În acelasi timp, trebuie sa acceptam ca în anumite situatii, finantatorii devin cei mai importanti stakeholderi ai proiectului cultural si ei vor fii primii care trebuie convin si de necesitatea si utilitatea demersului dumneavoastra.

Cu toate acestea, cel mai important pas pentru managementul proiectului cultural, în aceasta faza, este obtinerea sprijinului celor mai importanti *stakeholder-i pe care îi identificati*.

Proiectul cultural pe care îl veti implementa este creat pentru a satisface nevoi culturale identificabile, de aceea este necesar sa identifica ti si sa lucreti cu si pentru destinatarii, beneficiarii sau stakeholderii cei mai importanti ai proiectului cultural.

Fiecaruia îi va fi prezentat proiectul cultural si obiectivul general, iar prezentarea va reliefa beneficiile aduse de proiectul cultural în vederea satisfacerii intereselor lor. Din acel moment, destinatarii, beneficiarii sau stakeholderii implicati în proiectul cultural vor fi informati permanent cu privire la stadiul proiectului cultural.

Printre categoriile de stakeholderi la nivelul proiectului cultural se regasesc: beneficiarii proiectului (utilizatori ai rezultatelor acestuia), persoane si/sau organizatii care resimt efectele implementarii proiectului cultural, furnizori de resurse pentru proiect (bani, produse, informatii, timp de lucru, etc.), persoane care faciliteaza realizarea proiectului (obtinerea de aprobari, formatori de opinie favorabila sau nu), etc.

### **. Estimarea resurselor necesare implementarii proiectului cultural**

Realizarea unui proiect cultural nu se poate face fara alocarea resurselor solicitate de atingerea scopului declarat.

În aceasta faza a proiectului cultural, estimarea resurselor necesare se face luând în calcul urmatoarele elemente:

- durata aproximativa a proiectul cultural;
- structura echipei proiectului cultural (numar de persoane si profilurile acestora);
- costurile estimate pentru fiecare membru al echipei proiectului cultural (drepturi de proprietate intelectuala, salariu, etc);
- estimarea resurselor materiale necesare;
- necesarul de resurse administrative;
- necesarul de actiuni de promovare – alegerea si estimarea costurilor aferente;
- trecerea în revista a altor activitati si costuri aferente care ar mai putea fi preluate prin proiectul cultural.

Identificarea resurselor (existente; potentiale; interne; externe) se va face în functie de durata estimata a proiectului cultural.

Specificitatea sectorului cultural este data de valoarea si valorizarea creatorilor si a creatiilor propuse a se realiza prin proiectul cultural. Alaturi de aceste resurse care au o valoare intrinseca, celelalte resursele umane implicate în realizarea proiectului cultural necesita suportul ca resursa pentru timp (pentru instruire) si bani (pentru salarizare). Alocarea resurselor financiare necesare sustinerii resurselor umane, fie ca vorbim de creatori, fie ca vorbim de ceilalti profesionisti implicati în proiectul cultural, trebuie sa tina cont de faptul ca în costul fortei de munca intra nu numai veniturile brute ale acestora, ci si taxele si impozitele aferente drepturilor banesti negociate.

Resursele materiale solicitate de un proiect cultural sunt diferite pe tip de proiect si pe tip de propunere culturala, iar valoarea acestora este diferita. În cadrul unui proiect cultural, resursele materiale necesare realizarii

lui pot fi alaturi de cladiri, aparate, mobilier si materiale concrete de realizare a actiunilor proiectului cultural.

Elementele evaluate pâna la aceasta faza pot fi transpuse într-un cadru denumit „matricea logica – Logframe“ a proiectului cultural, pentru a controla modul de elaborare si implementare a acestuia.

Aceasta matrice nu este solicitata decât în rare cazuri de catre finantatorii proiectului cultural dar, pentru initiatorii acestuia, poate fi un mijloc eficient de lucru.

Reprezentata grafic, matricea proiectului cultural va avea urmatoarea structura:

### Logframe proiect cultural

|                           | Formulare Indicatori de realizare | Surse de verificare | Factori externi |
|---------------------------|-----------------------------------|---------------------|-----------------|
| Obiectiv general          |                                   |                     |                 |
| Obiectiv (e) specific (e) |                                   |                     |                 |
| Rezultate                 |                                   |                     |                 |
| Rezultate Activitati      |                                   |                     | Resurse         |

**Logframe sau metoda cadrelor de analiza logica poate fi utilizata si în zona culturala ca un instrument pentru: conceperea, planificarea, monitorizarea si evaluarea unui proiect cultural.**

**Cum vom completa aceasta matrice si cum o vom interpreta ?**

**Matricea logica a proiectului cultural va fi creata si va cuprinde urmatoarele elemente trecute de la stânga la dreapta si de sus în jos:**

**1. Obiectivul general al proiectului cultural reprezinta directia de dezvoltare culturala la realizarea careia proiectul cultural contribuie si care justifica propunerea acestuia.**

**2. Obiectivul specific / obiectivele specifice se sustin prin stabilirea efectului pozitiv asupra grupului sau zonei-tinta la care proiectul cultural trebuie sa contribuie hotarâtor.**

**3. Rezultatele proiectului cultural reprezinta beneficiile directe aduse de proiectul cultural grupului sau zonei-tinta.**

**4. Activitatile proiectului cultural sunt actiunile întreprinse în cadrul proiectului cultural pentru transformarea resurselor în rezultate.**

**5. Resursele proiectului cultural sunt mijloacele materiale, financiare, umane, informationale sau de alta natura, utilizate pentru realizarea activitatilor cuprinse în proiectul cultural.**

**6. Factori externi ce se identifica la nivelul proiectului cultural reprezinta** conditiile de care depinde realizarea proiectului cultural, conditii aflate în afara controlului echipei de proiect si care nu este sigur ca se vor produce.

**7. Factori interni, respectiv conditiile concrete de care depinde** realizarea proiectului cultural, aflate sub controlul direct al echipei proiectului si care, scapate de sub control, vor dezechilibra proiectul.

Formularea obiectivului general al proiectului cultural trebuie sa puna în valoare caracteristicile acestuia, respectiv:

- sa fie o directie de dezvoltare reala, eventual prioritara;
- sa fie atractiv pentru stakeholder-ii importanti;
- sa poata fi influentat direct si semnificativ de realizarea obiectivului specific al proiectului cultural;
- sa justifice suficient existenta proiectului cultural;
- sa fie exprimat ca stare, nu ca proces sau mijloc;
- sa nu continue mai multe obiective legate cauzal;
- sa fie masurabil prin indicatori.

**Obiectivul specific al proiectului cultural trebuie formulat astfel încât sa** demonstreze, în cazul atingerii lui, contributia semnificativa la îndeplinirea obiectivului general. Va fi definit ca stare si este necesar sa pastreze caracteristicile de precizie si masurabilitate.

**Rezultatele decurg din activitatile proiectului cultural si contribuie la atin-** gerea obiectivului specific. Fiecare rezultat poate fi generat de una sau mai multe dintre activitatile proiectului cultural.

**Activitatile care duc la obt inerea rezultatelor se desfasoara în cadrul** proiectului cultural, pe baza resurselor alocate acestuia si sunt sub controlul managerului de proiect. Acestea sunt formulate ca procese (nu st ari), astfel încât sa reflecte limitarea în timp.

Resursele, corelate cu activitatile proiectului cultural, trebuie sa fie conditii necesare si suficiente pentru realizarea acestora. Se exprima în unitati de masura omogene.

Indicatorii trebuie sa raspunda la întrebări precum: ce, unde, când, **cum, cât. Este de ret inut ca verificarea prin indicatori genereaza costuri** (cule- gerea si prelucrarea datelor).

**Factorii externi proiectului cultural pot fi favorabili si nefavorabili.**

Acesti factori se formuleaza ca oportunitati si riscuri. Trebuie luati în con- siderare numai acei factori cu impact semnificativ asupra proiectului cultural si care au o probabilitate semnificativa de a se produce. Este preferabil sa fie monitorizabili. Nu se includ factorii externi care vor interveni cu siguranta: acestia sunt luati în considerare în cadrul proiectarii.

Odata completat, tabelul de mai sus va da o imagine completa si concisa asupra scopului caruia îi slujeste proiectul cultural, a ceea ce se as- teapta sa se realizeze, cu ce resurse, cum se va masura realizarea obiective- lor si în ce conditii de risc sau oportunitate se va desfasura proiectul cultural.

Verificarea LOGFRAME se face de la dreapta la stânga si pe diagonala de jos în sus.

Chiar daca, la prima vedere, matricea logica va avea coerenta si veti avea o imagine care va va conveni, în urma verificarii acesteia veti putea constata, de exemplu, ca rezultatele preconizate nu pot fi obtinute datorita influentelor exercitate asupra obiectivelor specifice sau, la fel de bine, veti putea constata ca realizarea activitatilor este influentata de conditiile cu impact

asupra rezultatelor, ambele variante necesitând modificari la nivelul propunerilor de proiect sau va necesara modificarea întregului proiect cultural. În unele cazuri, veti realiza ca proiectul cultural, pe care vi l-ati propus, nu este util sau ca nu poate fi realizat.

Toate aceste concluzii, sunt extrem de importante pentru un management modern si calitativ la nivelul unui proiect cultural, drept pentru care recomandarea noastra de a utiliza matricea logica a proiectului va fi permanenta.

### **. Structura de management a proiectului cultural (modelul administrativ)**

Analiza proiectului cultural din punct de vedere al obiectivelor, scopului, rezultatelor si activitatii, data conform matricei logice, se realizeaza astfel:

|                              | <b>Operatia logica</b>                                                                                                                                                                                                      | <b>Indicatori de performanta verificabili în mod obiectiv</b>                                                                                       | <b>Surse si mijloace de verificare</b>                                                                                             | <b>Ipoteze</b>                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Obiective generale</b>    | Care este obiectivul general la care va contribui proiectul cultural?                                                                                                                                                       | Care sunt indicatorii-cheie pentru obiectivul general posibil al proiectului cultural?                                                              | Care sunt sursele de informare pentru acesti indicatori?                                                                           | Care este opozitia obiectivelor proiectului cultural fata de mediul strategic al proiectului? Managementul proiectului cultural poate realiza obiectivele propuse?                                                     |
| <b>Scopul proiectului</b>    | Care sunt obiectivele specifice pe care le va realiza proiectul cultural?                                                                                                                                                   | Care sunt indicatorii cantitativi si calitativi care sa indice, daca si în ce masura obiectivele specifice ale proiectului cultural sunt realizate? | Care sunt sursele de informare existente sau care pot fi adunate? Care sunt metodele necesare pentru obtinerea acestor informatii? | Care sunt factorii si conditiile ce nu pot fi direct controlate de managementul proiectului cultural, dar care sunt necesare pentru realizarea acestor obiective? Care sunt riscurile ce trebuie luate în considerare? |
| <b>Rezultate preconizate</b> | Care sunt rezultatele concrete prin care se vizeaza atingerea obiectivelor specifice? Care sunt efectele si beneficiile preconizate ale proiectului cultural? Ce îmbunatatiri si modificari va produce proiectul cultural ? | Care sunt indicatorii care masoara daca si în ce masura proiectul cultural atinge rezultatele si efectele preconizate?                              | Care sunt sursele de informare pentru acesti indicatori?                                                                           | Care sunt factorii externi si ce conditii trebuie îndeplinite pentru a obtine rezultatele preconizate conform planificarii proiectului cultural?                                                                       |

|                             |                    |                      |                       |
|-----------------------------|--------------------|----------------------|-----------------------|
| <b>Activitati Care sunt</b> | Care sunt          | Care sunt sursele    | Care sunt             |
| activitatile-cheie          | mijloacele         | de informare cu      | conditiile solicitate |
| ce vor fi derulate,         | necesare pentru    | privire la derularea | înainte de            |
| si în ce                    | implementarea      | proiectului          | începerea             |
| succesiune,                 | acestor activitati | cultural?            | proiectului cultural  |
| pentru a produce            | (ex. personal,     |                      | ? Ce conditii,        |
| rezultatele                 | echipament,        |                      | aflate în afara       |
| preconizate prin            | perfectionare,     |                      | controlului direct    |
| proiectul cultural?         | studii,            |                      | al managementului     |
|                             | aprovizionari,     |                      | proiectului           |
|                             | facilitati         |                      | cultural, trebuie     |
|                             | operationale etc.) |                      | îndeplinite pentru    |
|                             |                    |                      | implementarea         |
|                             |                    |                      | activitatilor         |
|                             |                    |                      | planificate?          |

**Pregatirea propunerilor proiectului cultural care se bazeaza pe** planificarea detaliata a tuturor activitatilor culturale, pe bugetarea actiunilor si activitatilor culturale conform planificarii stabilite si necesita alocarea responsabilitatilor tuturor participantilor în cadrul proiectului este etapa concreta de lucru pentru finalizarea proiectului cultural.

În elaborarea descriptiva a activitatilor culturale si a actiunilor solicitate pentru realizarea lor trebuie sa fie incluse toate activitatile necesare în vederea obtinerii rezultatelor scontate, având grija, la nivelul managementului proiectului cultural, de ceea ce se poate si nu se poate controla si de faptul ca aceste formulari trebuie permanent raportate la timpul propus pentru realizarea proiectului cultural.

Pentru realizarea în cele mai bune conditii a proiectului cultural si implementarea lui, respectând toate detaliile asumate, este important sa putem corela timpii de realizare a propunerilor culturale cu rapiditatea adoptarii deciziilor solicitate de managementul performant al proiectelor culturale.

În mod concret se efectueaza o detaliere a proiectului cultural pe pachete de activitati sau faze, fiind necesar sa se studieze, înca de la începutul proiectului cultural, pentru fiecare activitate, variantele posibile de realizare, urmărindu-se alegerea variantei optime pentru realizarea proiectului în activitatea respectiva.

Pe baza experientelor traversate, recomandam ca la nivelul unui proiect cultural sa se lucreze cu minimum trei propuneri posibile, si anume:

- varianta normala a proiectului cultural;
- varianta de risc datorata specificitatii culturale în care se deruleaza proiectul cultural;
- varianta de modificare si relansare a proiectului cultural.

Toate aceste variante trebuie fundamentate si detaliate, întrucât ele constituie instrumente posibile de reglare ale activitatilor proiectului cultural si pot oferi solutii valabile la momentele oportune.

Planificarea activitatilor si verificarea acestora se poate face prin intermediul unui instrument de lucru intitulat „grafic GANTT“, care este, pur si

simplu, o diagrama a derularii în timp a activitatilor proiectului cultural si care are urmatoarea reprezentare clasica:

| Activitatea/<br>perioada | Luna 1 | Luna 2 | Luna 3 | Luna 4 | Luna | x-1 | Luna x |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|------|-----|--------|
| Act.1                    |        |        |        |        |      |     |        |
| Act. 2                   |        |        |        |        |      |     |        |
| Act. 3                   |        |        |        |        |      |     |        |
| Act.n                    |        |        |        |        |      |     |        |
| Act. n+1                 |        |        |        |        |      |     |        |

Analiza acestui grafic, dupa completarea lui, ne arata daca periodizarea activitatilor este corecta în sensul în care alocarea speciala a timpului se face în trei momente: la început, catre mijloc si la finalul proiectului.

În cadrul derularii proiectului cultural, vor fi evidentiata anumite momente cotate ca evenimente care nu întrerup proiectul, dar care pot oferi informatii concludente asupra fazelor parcurse si asupra modului de realizare pâna la acea data a activitatilor proiectului.

Ca propunere de activitati este recomandat ca, la începutul proiectului cultural, sa se realizeze activitati de organizare si pregatire a echipei de proiect, angajarea de resurse umane si materiale, initierea activitatilor solicitate de realizarea obiectivelor specifice la mijlocul proiectului.

Un grafic GANTT corect nu trebuie sa aiba portiuni albe (finantatorul va crede ca îi cheltuiti banii degeaba) si nici zone mari negre de sus pâna jos (decidentul administrativ va crede ca nu stiti sa va organizati lucrul). În ambele situatii cei doi au dreptate.

*Graficul Gantt este un instrument de lucru la care ne vom raporta pe toata perioada proiectului cultural.*

Daca obiectivul general si cel specific al proiectului cultural sunt obtinute în urma tuturor activitatilor, privite ca întreg, fiecare activitate în parte trebuie sa determine un anumit rezultat:

- Se limiteaza la cadrul proiectului cultural.
- Decurg din activitatile proiectului cultural.
- Fiecare rezultat poate fi generat de una sau mai multe activitati, dar nu de toate.
- Contribuie direct la atingerea obiectivului specific al proiectului cultural.
- Sunt verificabile cantitativ si/sau calitativ.

Oricât de generoase si bine descrise ar fi rezultatele proiectului cultural, acestea nu pot fi obtinute daca nu au fost alocate si anumite resurse:

- Corelate direct cu activitatile.
- Conditii necesare si suficiente pentru realizarea activitatilor.
- Definite precis si verificabile.
- Exprimare prin unitati de masura omogene.

Pentru o judicioasa utilizare a resurselor proiectului cultural, avem nevoie de definirea coerenta a activitatilor destinate realizarii fiecărei etape a proiectului cultural ceea ce presupune:

– delimitarea grupurilor de activitati sau a pachetului de activitati pe perioade bine definite, tinând cont de faptul ca activitatile proiectului cultural sunt total interdependente si de faptul ca trebuie evaluate financiar;

– activitatile din cadrul proiectului cultural trebuie raportate permanent la timpul delimitat asumat prin propunerea culturala a acestuia, tinând cont de faptul ca, datorita realizarii acestor activitati se obtine avansarea la nivelul proiectului si implementarea lui, respectând termenii financiari ai proiectului cultural propus.

Asa cum am mai aratat orice activitate care nu se realizeaza poate avea un impact negativ asupra derularii proiectului cultural, mergând pâna la oprirea acestuia. În acest caz, consumurile financiare aferente sunt imputabile.

Indiferent de tipul resurselor necesare, acestea vor fi cuantificate si exprimate utilizând bugetul proiectului cultural. O detaliere a bugetului va fi facuta la capitolul destinat managementului financiar al proiectului cultural.

O prezentare schematica a bugetului unui proiect cultural poate fi:

### **Bugetul Proiectului**

|                                                                    |                | <b>Durata totala a proiectului</b> |                |                     |
|--------------------------------------------------------------------|----------------|------------------------------------|----------------|---------------------|
| <b>Costuri (Cheltuieli)</b>                                        | <b>Unitate</b> | <b>Numar de</b>                    | <b>unitati</b> | <b>Costuri</b>      |
|                                                                    |                |                                    |                | <b>Cost unitate</b> |
| <b>1. Resurse umane</b>                                            |                |                                    |                |                     |
| 1.1. Salarii (sume brute, personal local) si drepturi intelectuale |                | pe luna                            |                |                     |
| 1.2. Salarii (sume brute, personal expatriat/experti straini)      |                | pe luna                            |                |                     |
| 1.3. Diurna pentru deplasari pe zi                                 |                |                                    |                |                     |
| <b><i>Subtotal Resurse umane</i></b>                               |                |                                    |                |                     |
| <b>2. Transport</b>                                                |                |                                    |                |                     |
| <b><i>Subtotal Transport</i></b>                                   |                |                                    |                |                     |
| <b>3. Echipamente si bunuri</b>                                    |                |                                    |                |                     |
| <b><i>Subtotal Echipamente si bunuri</i></b>                       |                |                                    |                |                     |
| <b>4. Sediul local/costuri aferente proiectului</b>                |                |                                    |                |                     |
| <b><i>Subtotal Sediul local/costuri aferente proiectului</i></b>   |                |                                    |                |                     |

## **5. Alte costuri, servicii**

*Subtotal Alte costuri, servicii*

## **6. Costuri aferente bunurilor imobile si lucrarilor**

*Subtotal Costuri aferente bunurilor imobile si lucrarilor*

## **7. Altele**

**Subtotal Altele**

## **8. Subtotal costuri directe aferente proiectului (1.–7.)**

9. Costuri administrative (maximum 7% din 8, costuri directe eligibile aferente proiectului)

## **10. Total costuri eligibile aferente proiectului (8.+9.)**

11. Costuri neprevazute (maximum 5% din 10, total costuri eligibile aferente proiectului)

## **12. Total costuri (10.+11.)**

Faza de pregatire a proiectului cultural este cea care asigura conceperea formei finale si a planificarii proiectului cultural, forma destinata a fi prezentata potentialilor finantatori.

## **4. Implementarea proiectului cultural**

- realizarea activitatilor planificate în cadrul proiectului cultural;
- monitorizarea acestor activitati pe tot parcursul derularii lor si controlul realizarii acestora;
- raportarea îndeplinirii tuturor activitatilor planificate si relationarea acestora cu resursele alocate.

Implementarea proiectului cultural reprezinta realizarea tuturor activitatilor propuse prin proiectul cultural asumat la nivelul managementului acestuia; de modul de realizare a acestei etape depinde succesul proiectului cultural.

Aceasta etapa din cadrul proiectului cultural presupune:

- Realizarea mobilizarii tuturor resurselor pentru fiecare sarcina si obiectiv;
- Asigurarea marketingul proiectului – respectiv comunicarea continua cu beneficiarii directi si indirecti ai proiectului cultural privind:
  - o asteptarile acestora legate de proiect si de evolutia acestora în timpul implementarii proiectului;

- o furnizarea de informatii despre dezvoltarea proiectului pe tot parcursul desfasurarii acestuia;
- o adaptarea conceperii si implementarii proiectului în functie de asteptarile potentialilor beneficiari;
- Monitorizarea permanenta a proiectului cultural si realizarea formelor de raportare (ofera informatia necesara unui management corespunzator);
- Identificarea problemelor;
- Identificarea esecurilor si solutiilor care sa conduca la eliminarea acestora (prin negociere, înlocuirea persoanelor responsabile, o evaluare independenta sau, în cazuri extreme, prin oprirea proiectului);
- Modificarea rezultatelor planificate si a obiectivelor proiectului cu altele realizabile, daca acest lucru este posibil.

Toate activitatile proiectului cultural este obligatoriu sa se realizeze, iar verificarea modului de implementare a proiectului, a succesului acestuia, se face prin intermediul indicatorilor.

### **Indicatori**

- Ne arata ce, cât, când, unde.
- Sunt verificabile la costuri rezonabile.

Trebuie avut în vedere ca activitatea de culegere a informatiilor trebuie planificata inclusiv din punct de vedere al resurselor (umane, financiare, de timp).

**Controlul si monitorizarea proiectului cultural este o activitate permanenta care se realizeaza, la nivelul managementului proiectului, din momentul începerii acestuia.**

Din punct de vedere al managementului proiectului cultural, informatia este acea data care aduce un plus de cunoastere si serveste pentru luarea unei decizii sau pentru realizarea obiectivelor proiectului cultural prin actiunile ce urmeaza a fi realizate.

Pentru a asigura adaptarea si perfectionarea continua a metodelor si procedeele de management la specificitatea zonei culturale si pentru realizarea proiectelor culturale în forma în care au fost propuse, este nevoie ca informatia si circuitul acesteia sa reprezinte un instrument concret de lucru.

Sucesiunea etapelor necesare realizarii proiectului cultural, care se bazeaza pe un set de resurse si activitati aflate în interactiune prin transformarea intrarilor specifice în rezultate, necesita o gestionare eficienta a informatiei la nivelul proiectului cultural.

Gestiunea necorespunzatoare a informatiei la nivelul proiectului cultural poate provoca pierderi de timp si de bani, cu repercusiuni directe asupra valorii propunerii culturale sustinuta în cadrul proiectului cultural, ca de exemplu:

- O lipsa de informatii la nivelul costurilor solicitate de realizarea laturii materiale a proiectului cultural poate determina un dezechilibru la nivel financiar sau poate determina adoptarea unei solutii negative (achizitie materiale la costuri mici fara a tine cont de propunerea si standardul solicitat de creator) care va afecta valoarea creativa a propunerii culturale.
- Nealocarea corect a sau nerespectarea termenelor planificate pentru realizarea activitatilor în cadrul proiectului cultural si difuzarea unor informatii gresite.

- Netransmiterea informatiilor referitoare la evaluarea activitatilor, evaluarea performantelor, etc.
- Informatiile contabile finale ale unui proiect, referitoare la costuri, furnizeaza o importanta banca de date, pe baza careia se pot face studii comparative asupra costurilor estimate pentru viitoarele proiecte.
- Ca urmare a acestor posibile implicatii negative asupra propunerii culturale la nivelul proiectului cultural este important ca, încă de la începutul acestuia, sa se stabileasca tipurile de informatii care vor fi utilizate si ordinea lor.

În acelasi timp, trebuie sa tinem seama de faptul ca toate categoriile de participanti la implementarea proiectului doresc sa asiste, conform intereselor particulare, la derularea si controlul activitatilor si, deci, au nevoie de informatii referitoare la realizarea etapizata a proiectului cultural.

Diferentierea beneficiarilor informatiei este utila pentru a doza cantitatea si, mai ales, calitatea informatiei, astfel încât impactul estimat asupra surselor de receptare sa fie optim.

**Raportarea ca partea etapei de implementare a proiectului cultural** poate fi interna (pentru folosinta în cadrul echipei proiectului), externa (fata de parteneri sau finantatori), periodica (necesara în special în proiectele lungi) sau finala (pentru orice proiect cultural).

Raportarea în cadrul proiectului cultural presupune: o prezentare pe scurt a tuturor activitatilor propuse initial prin proiectul cultural; o analiza a modului de desfasurare a activitatilor proiectului cultural comparativ cu etapele planificate (tematica, realizari, termene etc.); o analiza financiara a activitatilor proiectului, comparativ cu valorile prevazute prin buget, modalitatile de realizare a obiectivelor propuse sustinute prin documente, planul de lucru care a determinat realizarea acestor obiective, modul de implementare al proiectului cultural si rezultatele obtinute.

## 5. Evaluarea Proiectului Cultural

### Generalitati

Ultima etapa a proiectului cultural este cea care realizeaza masurarea rezultatelor obtinute în cadrul proiectului respectiv, evaluarea punctelor pozitive si negative din evolutia acestuia si prezentarea unor concluzii capabile de a va ajuta pentru alte proiecte culturale viitoare.

Cuantificarea rezultatelor proiectului cultural se va face cu unitati de masura stabilite la începutul elaborarii proiectului, tinând cont de faptul ca rezultatele obtinute reprezinta solutionarea nevoii care a generat proiectul cultural si ca aceste rezultate pot genera ideea unui nou proiect.

Exploatarea cu succes a rezultatelor proiectului cultural este în interesul tuturor participantilor la proiect si poate servi, în cazul în care proiectul cultural s-a derulat în zona industriilor culturale, la obtinerea de beneficii economice.

Beneficiile strict culturale se pot evalua prin identificarea consumatorilor propunerii culturale si stabilirea serviciilor concrete de care acestia au putut beneficia pe timpul derularii proiectului precum si impactul în timp asupra acestora pe care îl va avea proiectul cultural.

### **Indicatori de succes si de insucces în cadrul proiectelor culturale**

Este dificil sa prezentam o enumerare a indicatorilor de succes sau de insucces în cadrul unui proiect cultural. Cu toate acestea consideram ca ar fi important sa avem posibilitatea de a anticipa când un proiect cultural este de succes sau când un proiect cultural poate fi definit ca un insucces. Succesul sau insuccesul se determina prin masurile aplicate în urma evaluarilor realizate la finalizarea proiectului.

În contextul managementului de proiecte, cuvântul „succes“ definește atingerea obiectivelor proiectului, iar cuvântul „insucces“ descrie conditia sau starile de fapt care au condus la nerealizarea acestuia.

Determinarea succesului sau a insuccesului este ceruta de standardele de performanta care sunt dezvoltate si în cadrul evaluarii proiectelor culturale prin compararea cu rezultatele obtinute. Cu toate acestea, la nivelul proiectului cultural, faptul ca a fost un succes sau nu poate fi perceput diferit de catre participantii la implementarea proiectului cultural si beneficiarii acestuia.

De exemplu:

- un proiect cultural care a depasit costurile precum si obiectivele planificate, dar ofera beneficiarului rezultatele acceptate, poate fi considerat un succes de catre acesta, dar un insucces de catre managerul proiectului;
- un membru al echipei de proiect care câștiga experienta prin derularea proiectului poate considera ca proiectul a fost cu succes;
- un finantator, care a oferit resurse considerabile proiectului, poate considera ca proiectul a fost de succes, chiar daca el nu s-a derulat la dimensiunea initiala din lipsa unor fonduri complementare;

Pentru o evaluare corecta a unui proiect cultural, mentionam anumiti factori care probeaza succesul proiectului cultural:

- activitatile proiectului cultural au fost realizate;
- propunerea culturala a fost valorizata;
- bugetul proiectului a fost respectat;
- rezultatele proiectului exista;
- beneficiarii proiectului au fost satisf acuti;
- partenerii financiari ai proiectului au fost multumiti.

Insuccesul unui proiect cultural poate fi prezentat astfel:

- nu s-a valorizat propunerea creativa;
- nu s-au realizat activitatile planificate în cadrul proiectului;
- s-a depasit bugetul alocat;
- nu s-a facut o cuantificare bugetara corecta;
- nu au fost satisfacuti beneficiarii proiectului;
- nu au fost respectate asteptarile finantatorilor;
- nu a fost utilizat un management performant la nivelul proiectului cultural;
- nu s-a lucrat cu profesionisti;
- etc.

### **Criterii legate de sursa de finantare**

Asa cum am aratat pâna acum, în paralel cu scrierea unui proiect cultural, respectiv cu definitivarea tuturor fazelor pentru a obtine o forma acceptabila a propunerii culturale, initiatorii si responsabili proiectului cultural, identifica posibile surse de finantare, tinând cont de dimensiunea proiectului, de obiectivul general, de obiectivele specifice, etc.

O data identificate aceste surse, se vor analiza toate informatiile referitoare la formularul de solicitare finantare, conditiile impuse de tipul de finantare identificat, ce alte documente mai trebuie transmise, numarul de exemplare, ghidul finantatorului (daca acesta exista), termenul de depunere a solicitarii de finantare, termenul de primirea raspunsului, etc.

**Formularele de solicitare finantare pentru un proiect cultural se completeaza de catre managerul proiectului impreuna cu ceilalti profesionisti ai echipei (creatori, sociologi, psihologi, economist, etc.), este semnat de manager, care preia integral si responsabilitatea anexelor.**

În general, formularul de solicitare de finantare pentru un proiect cultural cuprinde mai multe componente care contin urmatoarele date:

**Componenta I a formularului cuprinde:**

- informatii asupra propunerii culturale;
- informatii administrative privind institutia juridica care ofera cadrul legal de desfasurare a proiectului cultural;
- informatii administrative referitoare la managerul proiectului;
- rezumatul propunerii culturale – obiectivul general si obiectivele specifice propunerii (max. 1 000 caractere), descrierea propunerii si a strategiei de lucru (max. 2 000 caractere), rezultate asteptate si repere în contextul obiectivelor (max. 500 caractere);
- informatii despre parteneri;
- o succinta prezentare a costurilor pe elemente de cheltuieli si pe fiecare partener.

**Componenta II, care se completeaza în detaliu de catre managerul proiectului cultura, contine, în general, urmatoarele date:**

- pagina de titlu;
- pagina de continut a formularului;
- rezumat-prezentare clara si succinta a propunerii, tinând cont de criteriile de evaluare;
- obiectivele culturale novatoare;
- planul de lucru – max. 2 pag. plus tabele si diagrame cerute conform anexelor;
- distributia activitatilor în cadrul proiectului cultural;
- organigrama de dependenta a activitatilor proiectului cultural;
- programarea activitatilor la desfășurarea proiectului cultural (grafic Gantt);
- structura de management a proiectului cultural;
- analiza activitatilor si a actiunilor proiectului cultural în detaliu:
- perioada de derulare: de la luna „x” la luna z”;
- durata: ..... luni;
- parteneri inclusi în activitatile proiectului cultural;
- urmarirea activitatilor din proiectul cultural;
- evaluarea activitatilor din proiectul cultural;
- strategia de evaluare a proiectului cultural;
- criterii pentru evaluarea succesului;
- strategia de raspândire a rezultatelor proiectului cultural;
- metode de monitorizare si raportare pentru proiectul cultural.

Aspectele financiare ale proiectului cultural se trateaza pentru fiecare caz în parte si se realizeaza o fundamentare a bugetului proiectului cultural.

Costurile eligibile pentru fiecare proiect cultural sunt stabilite de finantator, de aceea în solicitarea de finantare vor fi valorizate numai costurile acceptate conform ghidului finantatorului.

În general, costuri eligibile pot fi:

Costuri directe: drepturi intelectuale, cheltuieli de personal, echipamente, cheltuieli de deplasare si diurna, subcontractare, consumabile, utilizarea calculatoarelor, protectia intelectuala, alte cheltuieli specifice proiectului.

Costuri indirecte (regie): amortizari ale cladirilor, închirieri, apa, energie electrica, asigurarea securitatii bunurilor pe durata proiectului, cheltuieli de personal (pentru administrare, servicii de asistenta etc.), cheltuieli cu posta, telefon, fax.

Costurile neeligibile pentru fiecare proiect cultural sunt anuntate de catre finantator.

În cadrul fiecarui proiect cultural, este recomandat sa se realizeze un tabel cu distributia activitatilor si actiunilor proiectului, în cazul în care sunt mai multi parteneri, pentru a se evalua respectarea si asumarea diverselor activitati si actiuni ale acestora în concordanta cu nevoile proiectului cultural.

### Planificarea proiectului cultural – model detaliat pentru mai multi parteneri

| Proiect<br>Activitati<br>Actiuni  | Denumire<br>activitati<br>actiuni | Responsa-<br>bilitati<br>Participanti | Necesari<br>om/luna | De la –<br>pâna la | Raportare<br>Data              | Nivel<br>diseminare    |
|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|---------------------|--------------------|--------------------------------|------------------------|
| <b>activitate 1 Stadiu actual</b> | <b>Conducator</b>                 |                                       | 10 Luna 1 –         | Luna 5             | R-1<br>Luna 5                  | beneficiari            |
|                                   | <b>Partener 1</b>                 |                                       |                     |                    |                                |                        |
| actiune 1.1 Analiza               | stadiului actual                  | Partener 1 –<br>Cond.                 | 3 Luna 1 –          | Luna 3             | R. – 1.1<br>Luna 3             | beneficiari            |
| actiune 1.2 .....                 | Partener 2 ... ..                 | Restrictiv                            |                     |                    |                                |                        |
| actiune 1.3 .....                 | Partener 3 ... ..                 | Confidenti-                           |                     |                    |                                |                        |
|                                   |                                   |                                       |                     |                    |                                | alitate                |
| actiune 1.4 .....                 | Partener 2 ... ..                 | beneficiari                           |                     |                    |                                |                        |
| <b>Activitate 2 Definire</b>      | <b>activitate</b>                 | <b>Conducator</b>                     | ... ..              | beneficiari        |                                |                        |
|                                   |                                   | <b>Partener 3</b>                     |                     |                    |                                |                        |
| actiune 2.1 .....                 | Partener 3 ... ..                 | beneficiari                           |                     |                    |                                |                        |
| actiune 2.2 .....                 | Partener 2 ... ..                 | beneficiari                           |                     |                    |                                |                        |
| actiune 2.3 .....                 | Partener 4 ... ..                 | beneficiari                           |                     |                    |                                |                        |
| actiune 2.4 .....                 | Partener 5 ... ..                 | beneficiari                           |                     |                    |                                |                        |
| actiune 2.3 .....                 | Partener 1 ... ..                 | beneficiari                           |                     |                    |                                |                        |
| <b>Activitate 3 Definire</b>      | <b>activitate</b>                 | <b>Conducator</b>                     | ... ..              | beneficiari        |                                |                        |
|                                   |                                   | <b>Partener 3</b>                     |                     |                    |                                |                        |
| actiune 3.1 .....                 | Partener 3 ... ..                 | beneficiari                           |                     |                    |                                |                        |
| actiune 3.2 .....                 | Partener 2 ... ..                 | beneficiari                           |                     |                    |                                |                        |
| actiune 3.3 .....                 | Partener 4 ... ..                 | beneficiari                           |                     |                    |                                |                        |
|                                   | Implementare<br>activitati        | <b>Conducator</b>                     |                     |                    |                                |                        |
|                                   |                                   | <b>Partener 4</b>                     |                     |                    |                                |                        |
| <b>Activitate 4 Management</b>    | <b>proiect</b>                    | <b>Coordonator</b>                    |                     |                    | Toata<br>durata<br>proiectului | Confidenti-<br>alitate |
|                                   |                                   | <b>proiect</b>                        |                     |                    |                                |                        |

În același timp, programarea și urmărirea activităților proiectului se realizează prin utilizarea graficului GANTT de planificare a activităților proiectului cultural. Un model de lucru este următorul:

**Graficul GANTT are următoarea reprezentare clasică:**

Activitatea/perioada Luna 1 Luna 2 Luna 3 Luna 4 Luna x-1 Luna x

Act.1

-----  
Actiunea 1.1

-----  
Actiunea 1.2

-----  
Actiunea 1.3.

Activitatea 2

-----  
Actiunea 2.1

-----  
Actiunea 2.2

-----  
Actiunea 2.3.

Activitatea 3

-----  
Actiunea 3.1

-----  
Actiunea 3.2

-----  
Actiunea 3.3.

Activitatea...n

-----  
Actiunea n.1

-----  
Actiunea n.2

-----  
Actiunea n.3.

Act. n+1

## **6. Autoevaluarea proiectului cultural**

### **Principii de lucru pentru autoevaluarea proiectului cultural**

Autoevaluarea propunerii de proiect cultural are drept scop o verificare preliminară de către managementul proiectului a îndeplinirii unor condiții

minimale, astfel încât proiectul aflat în stare de propunere să fie eligibil și să îndeplinească condițiile pentru a fi analizat de către finanțatorul către care mergem.

În general, aceasta autoevaluare se face pe baza **Ghidului finanțatorului și este o analiză în detaliu pe materialul scris și pe anexele necesare.**

În continuare, vă prezentăm câteva caracteristici care spre a fi, în mod obligatoriu analizate și la care trebuie să aveți răspunsuri edificatoare (ca și cum ați fi în comisia de evaluare a proiectelor culturale). Este important să țineți cont de faptul că, trebuie să aveți răspunsuri valorificabile la fiecare solicitare a formularului de finanțare și să țineți seama că fiecare componentă a formularului va primi un punctaj care va defini nota generală sau punctajul proiectului cultural depus spre finanțare.

Participarea la o licitație de proiecte culturale presupune intrarea într-un concurs de proiecte și supunerea propunerii culturale unei evaluări. Cele mai bune proiecte, respectiv cele care corespund criteriilor impuse de finanțator vor fi sustinute.

Vă propunem ca în faza de autoevaluare a proiectului să încercați să răspundeți sincer la întrebările de mai jos:

– **La nivelul obiectivului general și ale obiectivelor specifice proiectului cultural**

- Sunt prezentate elementele cantitative pentru atingerea progresului estimat în proiectul cultural (este clar definit obiectivul general, sunt coerente obiectivele specifice, se urmărește obținerea unor rezultate la finalul proiectului cultural care pot fi evaluate)?

– **La nivelul planului de activități al programului cultural**

- Sunt acțiunile proiectului cultural clar definite și activitățile realizabile; sunt metodele de lucru clar prezentate?
- Există o distribuție clară a responsabilității creatorilor și celorlalți membri ai echipei pe fiecare acțiune culturală și pe fiecare activitate?
- Sunt raportările prezentate în concordanță cu planul de lucru al proiectului cultural?
- Sunt raportările prevăzute în concordanță cu efortul implicat în cadrul proiectului (cel puțin un raport pentru fiecare fază)?
- Sunt elemente de referință identificate și permit identificarea clară a rezultatelor care urmează a fi obținute?
- Activitățile prevăzute sunt în conformitate cu obiectivele programului cultural?
- Aveți în anexă organigrama GANT?

– **La nivelul managementului proiectului cultural**

- Este reală schema de management propusă pentru realizarea proiectului cultural?
- Sunt prevăzuți coordonatorii tuturor activităților proiectului și sunt bine definite responsabilitățile lor?
- Este real și fundamentat bugetul proiectului?
- În condițiile legislației existente, este realizabil proiectul cultural?
- Există suficientă justificare din punct de vedere al competențelor valorice ale persoanelor (nivel creativ) implicate în managementul proiectului cultural?
- Sunt costurile solicitate de activitate managerială identificate în mod real (o valoare acceptată între 5–10 %, în funcție de finanțator)?

- **La nivelul exploatarei rezultatelor proiectului cultural**
  - Sunt clar definite din punct de vedere al valorii culturale obiectivele specifice ale proiectului cultural, respectiv valoarea culturala a rezultatelor ce se vor obtine si corelarea acestora cu necesitatile culturale prezentate?
  - Exista o identificare clara a necesitat ilor culturale care au stat la baza conceptiei proiectului?
  - Exista o cunoastere fundamentat a a beneficiarilor interni si externi ai proiectului cultural?
  - Exista o descriere realista a mecanismelor de exploatare a rezultatelor proiectului cultural relationate cu beneficiarii acestuia?
  - Expliciteaza clar strategia de lucru în cadrul proiectului cultural, modul de implementare al rezultatelor proiectului?
  - Se asigura în mod real, prin propunerea de proiect cultural, protejarea, promovarea si sustinerea propunerii pe baza careia s-a initiat proiectul?
  - Se respecta si se valorizeaza în mod real dreptul intelectual al creatorilor si al creatiilor culturale implicate în realizarea proiectului, precum si a celor care vor fi definitive prin realizarea proiectului cultural?
  - Sunt elemente concrete de estimare a rezultatelor proiectului cultural?
- **La nivelul diseminarii informatiilor din cadrul proiectului cultural**
  - Exista o descriere clara a activitatilor de diseminare a informatiilor (metode folosite, cai de diseminare, evenimente culturale)?

Aceasta autoevaluare trebuie asumata în mod concret de catre managementul echipei de proiect, întrucât ea poate constitui un instrument de corectare a propunerii culturale. Un singur raspuns negativ pe care vi-l dati este un semn ca trebuie sa reformulati problema indicata. Pentru o reusita a propunerii de proiect cultural, trebuie sa aveti raspunsuri pozitive la aceste întrebări.

## 7. Selectarea proiectelor culturale

Proiectele culturale sunt evaluate pe baza unor criterii de evaluare care pot fi generale (valabile pentru toate tipurile de proiecte culturale) sau specifice (pe anumite tipuri de proiecte culturale).

Criteriile generale de evaluare a proiectelor culturale pot fi:

- Conformitatea cu continutul tematic / obiectivele scoase la competitie.
- Realitatea si necesitatea proiectului cultural respectiv.

*Calitatea managementului proiectului cultural:*

- experienta si competenta conducatorului de proiect: culturala, stiintifica, manageriala;
- organizarea si planificarea activitatilor proiectului cultural: structura, etape si resursele necesare;
- identificarea si repartizarea responsabilitatilor membrilor echipei de proiect si a partenerilor, coordonarea si corelarea între parteneri;
- metode, indicatori si proceduri pentru monitorizarea realizarii si evaluarea rezultatelor proiectului cultural;

*Competenta echipei de lucru:*

- creatorii implicati, nivel de pregatire si experienta al celorlalti membri ai echipei;

*Asigurarea resurselor materiale si financiare necesare realizarii proiectului:*

- valoarea culturala a partenerilor;
- puterea financiara a partenerilor;
- credibilitatea financiara a structurii care sustine proiectul cultural;
- analiza si evaluarea costurilor;
- nivelul costurilor totale, de etapa, pe activitati etc.;
- eficienta costurilor / rezultate.

## **8. Criterii specifice de evaluare**

**Caracterul novator al propunerii culturale:**

- gradul de noutate / modernitate al proiectului cultural;
- caracterul de originalitate a propunerii si raportarea la alte proiecte culturale;
- contributia proiectului cultural la dezvoltarea culturala;
- caracterul multidisciplinar al activitatilor propuse a se realiza prin proiectul cultural conform cu obiectivele stabilite de finantatori;
- gradul de noutate / originalitate a propunerii culturale, a metodelor de lucru în cadrul proiectului cultural si a instrumentelor de lucru propuse;
- nivelul parametrilor de performanta si calitate ai propunerii culturale;
- evaluarea rezultatelor si a impactului proiectului cultural;
- modalitatea de diseminare a rezultatelor proiectului cultural.

**Beneficiile culturale directe pentru beneficiarii proiectului cultural:**

- identificarea si rezolvarea unor nevoi culturale la nivel de expresie artistica si de consum de oferta culturala;
- contributia directa la educatia beneficiarilor;
- stabilirea unor noi cote de performanta la nivel cultural si stimularea competitivitatii;
- dezvoltarea instrumentelor de comunicare;
- respectarea criteriului valorii culturale si impunerea lui;
- stimularea unor noi forme de cereri culturale;
- educarea culturala a noilor generatii si crearea unui nou public consumator de evenimente culturale valoroase;
- stimularea participarii tinerilor la evenimente culturale valoroase;
- constientizarea necesitatilor culturale;
- modernizarea / perfectionarea metodelor de organizare a activitatilor unei propuneri culturale si a celor de alocare si utilizare a resurselor umane si materiale;
- promovarea unui dialog cultural constructiv.

**Impactul cultural la nivelul societatii**

- gradul de implicare sociala;
- modul de percepere a propunerii culturale;
- modalitatea de asumare de catre comunitate a proiectului cultural;

- impactul proiectului cultural pe termen scurt, mediu si lung;
- modificarea ofertei culturale;
- stimularea cererii culturale;

**Contributia la eficientizarea utilizarii resurselor umane si materiale în scopul realizarii obiectivelor proiectului cultural:**

- optimizarea sustinerii noilor propuneri culturale, inovatoare;
- optimizarea schimbului de idei la nivelul echipei proiectului cultural;
- identificarea si alocarea optima a resurselor umane si materiale pe parcursul derularii proiectului cultural;
- corelarea si sincronizarea activitatilor desfasurate în proiectul cultural.

**Impactul asupra mediilor culturale**

- stabilirea si sustinerea criteriilor valorice promovate prin proiecte culturale;
- stimularea propunerilor culturale novatoare;
- stimularea formarii de retele de competenta în domeniul cercetarii culturale, managementului cultural;
- stimularea sustinerii actiunilor culturale cu impact în domeniul social, educational, sanatate, etc.
- dezvoltarea parteneriatelor culturale;
- sustinerea parteneriatului public privat.

## 9. Instrumente de evaluare

Proiectele culturale sunt evaluate pe baza criteriilor generale si specifice stabilite de finantator, iar rezultatul acestor evaluari se trece în documente special întocmite pentru a se evidenta punctajul obtinut.

Proiectele culturale vor fi selectate pe baza punctajului obtinut în urma evaluarii, în corelatie cu valoarea finantarii disponibile.

Un model demonstrativ de evaluare poate fi urmatorul:

Fisa demonstrativa de evaluare a proiectelor culturale

|                                                                                                                                               | Punctaj<br>maxim |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <b>1. Conformitatea cu continutul tematic / obiectivele scoase la competitie</b>                                                              | <b>5</b>         |
| <b>2. Realitate si necesitatea proiectului cultural</b>                                                                                       | <b>20</b>        |
| <i>Calitatea managementului proiectului cultural:</i>                                                                                         | <b>8</b>         |
| – experienta si competenta conducatorului de proiect: culturala, stiintifica, manageriala;                                                    | 2                |
| – organizarea si planificarea activitatilor proiectului cultural: structura, etape si resursele necesare;                                     | 2                |
| – identificarea si repartizarea responsabilitatilor membrilor echipei de proiect si a partenerilor, coordonarea si corelarea între parteneri; | 2                |
| – metode, indicatori si proceduri pentru monitorizarea realizarii si evaluarea rezultatelor proiectului cultural;                             | 2                |

|                                                                                                                                                       |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| – Competenta echipei de lucru                                                                                                                         | 6         |
| – creatorii implicati, nivel de pregatire si experienta al celorlalti membri ai echipei;                                                              |           |
| – Asigurarea resurselor materiale si financiare necesare realizarii proiectului:                                                                      | 6         |
| – valoarea culturala a partenerilor                                                                                                                   | 1         |
| – puterea financiara a partenerilor                                                                                                                   | 1         |
| – credibilitatea financiara a structurii care sustine proiectul cultural                                                                              | 1         |
| – analiza si evaluarea costurilor                                                                                                                     | 1         |
| – nivelul costurilor totale, de etapa, pe activitati etc.                                                                                             | 1         |
| – eficienta costurilor / rezultate                                                                                                                    | 1         |
| <b>3. Caracterul novator al propunerii culturale</b>                                                                                                  | <b>20</b> |
| – gradul de noutate / modernitate a proiectului cultural;                                                                                             | 3         |
| – caracterul de originalitate a propunerii si raportarea la alte proiecte culturale                                                                   | 2         |
| – contributia proiectului cultural la dezvoltarea culturala;                                                                                          | 3         |
| – caracterul multidisciplinar al activitatilor propuse a se realiza prin proiectul cultural conform cu obiectivele stabilite de finantator;           | 3         |
| – gradul de noutate / originalitate a propunerii culturale, a metodelor de lucru în cadrul proiectului cultural si a instrumentelor de lucru propuse; | 3         |
| – nivelul parametrilor de performanta si calitate ai propunerii culturale;                                                                            | 2         |
| – evaluarea rezultatelor si a impactului proiectului cultural;                                                                                        | 2         |
| – modalitatea de diseminare a rezultatelor proiectului cultural.                                                                                      | 2         |
| <b>4. Câstigurile culturale directe pentru beneficiarii proiectului cultural</b>                                                                      | <b>20</b> |
| – identificarea si rezolvarea unor nevoi culturale la nivel de expresie artistica si de consum de oferta culturala;                                   | 2         |
| – contributia directa la educatia beneficiarilor;                                                                                                     | 2         |
| – stabilirea unor noi cote de performanta la nivel cultural si stimularea competitivitatii;                                                           | 2         |
| – dezvoltarea instrumentelor de comunicare;                                                                                                           | 2         |
| – respectarea criteriului valorii culturale si impunerea lui;                                                                                         | 2         |
| – stimularea unor noi forme de cereri culturale;                                                                                                      | 2         |
| – educarea culturala a noilor generatii si crearea unui nou public consumator de evenimente culturale valoroase;                                      | 2         |
| – stimularea participarii tinerilor la evenimente culturale valoroase;                                                                                | 2         |
| – constientizarea necesitatilor culturale;                                                                                                            | 2         |

|                                                                                                                                                                    |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| – modernizarea/perfectionarea metodelor de organizare a activitatilor unei propuneri culturale si a celor de alocare si utilizare a resurselor umane si materiale; | 2          |
| – promovarea unui dialog cultural constructiv.                                                                                                                     | 2          |
| <b>5. Impactul cultural la nivelul societatii</b>                                                                                                                  | <b>15</b>  |
| – gradul de implicare sociala;                                                                                                                                     | 3          |
| – modul de percepere a propunerii culturale;                                                                                                                       | 3          |
| – modalitatea de asumare de catre comunitate a proiectului cultural;                                                                                               | 2          |
| – impactul proiectului cultural pe termen scurt, mediu si lung;                                                                                                    | 2          |
| – modificarea ofertei culturale;                                                                                                                                   | 2          |
| – stimularea cererii culturale;                                                                                                                                    | 3          |
| <b>6. Contributia la eficientizarea utilizarii resurselor umane si materiale în scopul realizarii obiectivelor proiectului cultural:</b>                           | <b>10</b>  |
| – optimizarea sustinerii noilor propuneri culturale, inovatoare;                                                                                                   | 3          |
| – optimizarea schimbului de idei la nivelul echipei proiectului cultural;                                                                                          | 2          |
| – identificarea si alocarea optima a resurselor umane si materiale pe parcursul derularii proiectului cultural;                                                    | 2          |
| – corelarea si sincronizarea activitatilor desfășurate în proiectul cultural.                                                                                      | 3          |
| <b>7. Impactul asupra mediilor culturale</b>                                                                                                                       | <b>10</b>  |
| – stabilirea si sustinerea criteriilor valorice promovate prin proiecte culturale;                                                                                 | 2          |
| – stimularea propunerilor culturale novatoare;                                                                                                                     | 2          |
| – stimularea formarii de rețele de competenta în domeniul cercetării culturale, managementului cultural;                                                           | 2          |
| – stimularea sustinerii actiunilor culturale cu impact în domeniul social, educational, sanatate, etc.;                                                            | 2          |
| – dezvoltarea parteneriatelor culturale;                                                                                                                           | 1          |
| – sustinerea parteneriatului public privat.                                                                                                                        | 1          |
| <b>Total</b>                                                                                                                                                       | <b>100</b> |

## **10. Specificitatea la nivelul managementul proiectului cultural care are ca obiectiv general obtinerea unui profit financiar**

### **Caracterizare**

**Managementul proiectului ce se defineste ca un proces de planificare, organizare si conducere a activitatilor si resurselor acestuia, cu scopul de a îndeplini obiective bine definite, care au în mod uzual restrictii de timp, de resurse si cost, este diferit la nivelul realizarii concrete a obiectivului**

unui proiect cultural care urmareste obtinerea unui profit, fata de un proiect cultural nonprofit.

Este important sa delimitam definitiile de profit si nonprofit.

Profitul este o suma de bani care revine unei persoane particulare sub forma de dividend, persoana care a investit banii proprii în proiectul respectiv. Proiectul cultural prin care se urmareste obtinerea unor venituri individuale se desfasoara ca activitate în zona industriilor culturale si a societătilor comerciale cu raspundere limitata.

Proiectele culturale nonprofit sunt acelea a caror desfasurare de activitati si resurse nu determina un venit financiar individual, întrucât nu exista o investitie initiala financiara de natura personala. Cu toate acestea, chiar daca proiectele culturale care se desfasoara în zona culturii traditionale sunt considerate nonprofit, nu înseamna ca derularea lor financiara se finalizeaza printr-o pierdere financiara, ci printr-o echilibrare a resurselor financiare obtinute cu cheltuielile efectuate în limita acestor resurse.

Decizia de abordare a unui proiect cultural care urmareste obtinerea unui profit impune în mod obligatoriu realizarea unui studiu de fezabilitate si a unui plan de afaceri pentru proiectul respectiv.

În acest scop, se definesc anumite elemente caracteristice:

- **resursele se considera ca intrari în activitat ile generatoare de bunuri** sau de servicii si pot fi structurate sub forma de teren, capital, forta de munca.
- **terenul include, ca notiune sau sens economic, suportul pe care se construiesc si pe care se desfasoara activitatile proiectului.**
- **capitalul se refera la cladirile, echipamentele si materialele utilizate în** procesele productive, fiind urmare a unei activitati umane anterioare; bunurile de capital nu satisfac direct nevoile umane, ci indirect, prin participarea la producerea bunurilor de consum.
- **capitalul financiar se refera la active de tipul actiuni, titluri, depozite bancare, numerar, din care nu se produc direct bunuri, dar** care sunt foarte importante în acumularea capitalului propriu-zis.
- **fora de munca se refera la talentele fizice si mentale ale omului,** utilizate în productia de bunuri si servicii; o componenta importanta o constituie abilitatea antreprenoriala ce poate fi descrisa prin capacitatea de a organiza producerea de bunuri si servicii, asumarea deciziei economice, asumarea riscurilor, înnoirea cunostintelor si proceselor tehnologice (inovare).
- **cre sterea economica, principala sursa de satisfacere a dorintelor si** necesitatilor tot mai mari si sofisticate ale omenirii.

Pornind de la aceste principii generale, în realizarea oricarui proiect cultural destinat obt inerii unui profit este necesar a se realiza estimarea eficientei cheltuirii resurselor, atât fata de necesarul de alocat initial, cât si comparativ cu alte proiecte culturale ce s-ar putea realiza cu aceleasi resurse.

#### **Definirea si caracterizarea studiului de fezabilitate**

Studiul de fezabilitate se poate defini ca un mijloc de ajungere la decizia de a investi, oferind o baza tehnica, economica si financiara pentru o astfel de decizie.

Studiul de fezabilitate trebuie sa se concretizeze, la nivelul proiectului cultural, într-un anumit produs care va avea capacitatea prin vinderea lui sa rentabilizeze investitia initiala.

Ideea care sta la baza proiectului cultural producator de profit poate proveni din mai multe surse, cum ar fi:

- prognoze de specialitate privind evaluarea unor tendinte generale sau particulare în domeniul cultural
- o cerere de piata, exprimata clar si pe termen lung, urmare a unei tendinte credibile si cu certitudine ridicata în materializare.

Un studiu de fezabilitate trebuie sa ajunga la concluzii definitive, privind toate rezultatele de baza ale proiectului, dupa luarea în considerare a mai multor variante.

Structura studiului de fezabilitate, ca de altfel si cea a planului de afaceri, trebuie conceputa în scopul de a reflecta cât mai favorabil punctele tari ale proiectului si de a indica masurile cele potrivite pentru evitarea punctelor slabe.

Elaborarea unui studiu de fezabilitate se face în cadrul unor etape, dupa cum urmeaza:

- Organizarea ideilor proiectului
- Culegerea informatiilor tehnice si financiare necesare
- Plasarea lor într-un cadru analitic.

Acestea sunt realizate, de obicei, de persoane pregatite pentru a desfasura activitati de analiza economica si de imagine, studiul de fezabilitate fiind considerat, de cele mai multe ori, un proiect în sine.

**Responsabilitatea revine managerului / conducatorului de proiect** care trebuie sa detina o minima experienta în aceste activitati, el fiind si cel care întocmeste planul de afaceri..

## **STUDIU DE CAZ**

### **Concept proiect cultural**

#### **Proiectul european al UNITER „Memoria celor care au trecut“**

##### **Conceptul general al proiectului „Memoria celor care au trecut“**

Managementul cultural modern utilizat de UNITER la nivelul proiectului cultural „Memoria celor care au trecut“ s-a bazat pe:

**Respectarea caracterul sistemic al conducerii proiectelor culturale,** în sensul în care, din momentul asumarii acestui proiect, UNITER a urmarit realizarea lui întocmai, datorita obligatiilor asumate prin sustinerea proiectului cultural si semnarea contractelor solicitate de acesta. Responsabilitatea asumarii acestui proiect a revenit implicit conducerii UNITER, care pe tot parcursul, a oferit solutii optime pentru realizarea lui.

**Caracterul stiintific al conducerii acestui proiect cultural s-a bazat pe** identificarea scopului propus, implementarea lui si evaluarea rezultatelor conform standardelor europene

**Caracterul interdisciplinar al conducerii acestui proiect a solicitat îmbinarea** deprinderilor artistice cu cunostinte religioase, istorice, sociale si economice, care au determinat consecinte pozitive la nivelul implementarii proiectului.

**Caracterul profesionist al conducerii acestui proiect a fost probat** prin realizarea lui în integralitate.

**Obiectivele culturale proiectate au fost realizate pe baza unei comunicari permanente între managerul proiectului și membrii echipei, între acesta și partenerii financiari, între acesta și prestatorii de servicii, între propunerea artistică și publicul ca tre care am mers cu oferta culturală.**

La nivelul proiectului „Memoria celor care au trecut“, managementul acestuia a însemnat: planificare, decizii, receptivitate, documentat ie și adaptabilitate.

### **Identificarea / formularea proiectului cultural**

Proiectul înseamnă realizarea și prezentarea unui spectacol (peste 30 de reprezentatii) în 3 țări europene (România, Franța, Spania) de către o echipă artistică mixtă (creatori din cele trei țări: România, Franța, Belgia), crearea și dezvoltarea unui site internet, realizarea unei expoziții de fotografii și producerea unui film documentar.

Producerea spectacolului reprezintă continuarea cercetărilor efectuate de regizoarea Anca Berlogea la Institutul Catolic din Paris, care au generat un scenariu bazat pe textul „Evangheliei lui Ioan“ și marturii privind experiența de detenție din România anilor '50. Textul Evangheliei este redescoperit ca o marturie ce ia naștere în contextul persecuției, în intenția de a identifica spiritul libertății.

Proiectul cultural propus de Anca Berlogea, reprezintă o urmare a unei activități de cercetare și a unor ateliere de creație, susținute de diferite instituții europene, până la momentul propunerii, sub o anumită formă, către UNITER. Intenția acestui proiect este de a transpune rezultatul cercetării într-un spectacol cu o echipă artistică tânără, jucând în spații sacre, pe un traseu de pelerinaj religios, cultural, istoric și economic, de la Paris la Santiago de Compostela, în Spania, și încheind evenimentul în România.

Utilizând limbajul teatral, acest proiect propune publicului o „nouă citire“ a Evangheliei, printr-o serie de interpretări accesibile oamenilor timpului modern. Scenariul realizat de Anca Berlogea s-a bazat pe o experiență culturală și spirituală a femeilor și bărbaților care s-au opus regimului totalitar al anilor '50, în Estul european și, în special, în România.

**Obiectivul general sau scopul acestui proiect a fost promovarea tinerilor creatori și a valorii creației lor prin spectacolele oferite în spații sacre europene, parte din ele mai puțin cunoscute, punând în valoare experiența culturală și spirituală a ultimilor ani în Europa de Est, îmbinând într-un mod creativ și inovator tradiția medievală a teatrului sacru și realitatea contemporană.**

### **Obiectivele specifice ale proiectului**

– accesul tinerilor creatori români din domeniul teatrului în cadrul unui proiect european de un înalt standard cultural, promovând cunoașterea culturală reciprocă și istoria europeană;

– o nouă formă de expresie cultural-artistică, bazată pe o interpretare modernă a unui text sacru;

– promovarea prin cultură a patrimoniului european cu ajutorul unei activități pluridisciplinare.

### **Pregătirea propunerilor proiectului cultural**

**Toate activitățile prevăzute în cadrul acestui proiect au susținut obiectivul general și obiectivele specifice propuse a se atinge prin implementarea proiectului cultural. Toate aceste activități planificate a se realiza au fost împlinite, aceasta fiind condiția obligatorie a existenței**

**unui proiect. Forma de propunere initiala poate fi modificata în conditii extrem de complicate, cu aprobarea prealabila a finantatorilor, ceea ce noi am evitat, întrucât orice modificare necesita o procedura de aprobare care înseamna timp si dezechilibre la nivelul managementului proiectului. De aceea subliniem importanta evaluarii, cât de cât apropiate de realitate, si la nivel de activitati si la nivel financiar.**

Pe scurt, activitatile propuse a se realiza în vederea respectarii scopului acestui proiect au fost urmatoarele:

- Obținerea unui text dramatic, bazat pe „Evanghelia lui Ioan“, care a fost pus în scena si s-a jucat în limba româna, franceza si spaniola;
- Realizarea a 2 ateliere de creatie în România, în timpul carora actori de diferite nationalitati au lucrat împreuna:
  - Pregatirea spectacolului a început cu desfasurarea unor ateliere de creatie care si-au propus îmbinarea unui act artistic contemporan (care include crearea decorului, costumelor si aranjarea luminilor) cu spatiul cultural de patrimoniu în care spectacolul urma sa aiba loc. Un rol important în acest proces de pregatire l-a avut documentarea asupra perioadei postbelice în tarile din estul Europei.
- Realizarea si abordarea unei mobilitati a tinerilor creatori care împreuna cu echipa de executie a proiectului au oferit peste 30 de spectacole în spatii sacre;
- Productia unui spectacol:
  - Transpunerea în fapt si evaluarea acestei propuneri a însemnat realizarea productiei propriu-zise a spectacolului, care include crearea costumelor si a unui decor flexibil, instruirea actorilor în limbile româna, franceza si spaniola, si repetitiile. Primul spectacol a avut loc în România în cadrul unui turneu care s-a continuat în Franta si a culminat cu un pelerinaj spre Santiago de Compostela (Spania). Aceste lucruri au fost prezente în propunerea de proiect si au fost realizate.
- Prezentarea spectacolului în România, Franta si Spania, respectând ruta culturala a drumului pornind de la Conques (Franta) pâna la Santiago de Compostela (Spania) si închiderea proiectului printr-un eveniment cultural important în România:
  - Actorii, însoțiti de o echipa de productie, au parcurs pe jos aproximativ 15–22 km zilnic, de-a lungul a doua luni (65 de zile a fost perioada propusa în pregatirea proiectului, în realitate, perioada de turneu a fost de 60 de zile.), si au sustinut spectacole în spatii sacre si în alte spatii de patrimoniu aflate pe drumul pelerinajului catre destinatia finala. La sfârșitul calatoriei, a fost organizat la Bucuresti un eveniment de amploare constând în doua spectacole, o expozitie de fotografii facute în turneu, o conferinta de presa si un atelier de final. Acest eveniment a fost promovat printr-o campanie de informare asupra proiectului, care a inclus si actualizarea site-ului.
- Realizarea unui site – specific acestui proiect – si actualizarea lui permanenta cu fiecare spectacol prezentat si fiecare actiune realizata;
- Vernisajul unei expozitii fotografice unice;
- Realizarea si promovarea unui film documentar;

- Conceperea si realizarea unei campanii specializate de promovare si informare (reportaje pe radio, televiziune, mass-media, articole, site, materiale informative) care au asigurat o participare memorabila la dezvoltarea culturala nationala si europeana;
- Evaluarea finala.

### **Identificarea si contractarea partenerilor acestui proiect a**

reprezentat o etapa extrem de importanta datorita dimensiunii culturale europene si dimensiunii financiare destul de complicat.

Etapă de pregătire a propunerilor de activități a fost dublata de activitatea de identificare de parteneri care sa preia si din activitati, dar si din costuri. Faptul ca activitatile cele mai importante ale acestui proiect s-au realizat în Franta si Spania a necesitat identificarea unor parteneri care sa ne ajute în implementarea acestor activitati într-un spatiu cultural diferit de spatiul românesc. Totodata, una dintre conditiile esentiale ale participării la licitatie în cadrul finantărilor „Culture 2000 este sustinerea oricarui proiect cultural anual pe un parteneriat trinitar. În acest sens, alaturi de UNITER, care a propus proiectul, s-au alaturat Signis – Asociat ia Catolica Mondiala pentru Comunicatie (Belgia) si ORION (Franta), o asociatie care promoveaza evenimente artistice de-a lungul drumului catre Santiago.

Alti parteneri implicati în proiect au fost: Institutul de Art a Sacra (Franta), Institutul Cervantes din Bucuresti (Spania) si Fundatia Academia Civica (România), fondata în 1990 cu scopul de a promova valorile societății civile în rândul tinerilor si de a sprijini cercetarea asupra regimului totalitarist în România, pentru a pastra vie memoria tuturor celor care i s-au împotrivit. Aceste organizatii au sprijinit pregătirea spectacolului si activitatea de documentare. Alti parteneri au fost: ArCuB, Centrul de Proiecte Culturale al Municipiului Bucuresti (România), Futur Talent (Belgia) si Renovabis (Germania) care au sustinut faza de realizare a spectacolului. Organizarea turneului român si francez a fost sprijinita de Fundatia pentru Democratie prin Cultura (România) – organizator al unui important eveniment teatral românesc, Festivalul International de Teatru de la Sibiu, de Institutul Francez din Bucuresti (Franta), Ambasada Romaniei la Paris (România), l'Union des Associations Jacques (Franta) si parteneri locali, în special primării, cum a fost cazul la Conques, Saint Gery si Miradoux (Franta) sau Castrogeriz, Fromista si Portomarin (Spania).

Tot în pregătirea formei de prezentare a proiectului si în stabilirea activitatilor propuse si planificarea campaniei de promovare si informare, o atentie deosebita a fost acordata beneficiarilor acestui proiect, care au fost identificati astfel:

- tânăra echipa de artisti europeni implicati în crearea si producerea spectacolului;
- publicul spectator al reprezentatiilor din România, Franta, Belgia alcatuit din turisti si locuitori ai comunitatilor locale: un public foarte divers, cu un background cultural diferit, uneori situate în zone slab populate;
- publicul utilizator de internet;
- telespectatorii si radioascultatorii care au fost participanti directi în cadrul campaniei de informare si promovare.

S-au fixat datele de începere si de finalizare ale proiectului, date care au cuprins activitatile propuse.

În același timp, s-au evaluat datele de implementare ale activităților și s-au estimat costurile.

**Detaliere a activităților pentru implementarea proiectului „Memoria celor care au trecut” și costurile asumate ca eligibile.**

Activitățile pregătitoare (documentare, cercetare, etc.) nu au putut fi bugetate întrucât nu erau luate în considerare de către finanțatori.

| Luna           | Activități și acțiuni                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Costuri anticipate |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
|                | <b>Stabilire și contractare echipă artistică</b><br><b>Stabilire și contractare echipă executivă</b><br><b>Definitivare contracte parteneri</b><br><b>Realizarea parteneriatelor financiare</b><br><b>Finalizarea structurii campaniei de informare și promovare</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                    |
| <b>Aprilie</b> | <b>Productia spectacolului</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– pregătirea producției</li> <li>– identificarea spațiilor de joc în România</li> <li>– realizarea luminilor</li> <li>– realizarea costumelor</li> <li>– achiziția de materiale necesare pentru lumini, decor costume</li> <li>– realizarea decorului</li> <li>– procurarea instrumentelor muzicale</li> <li>– realizarea costumelor</li> <li>– crearea muzicii originale</li> <li>– pregătirea rezidentelor pentru artiștii străini</li> <li>– repetiții</li> <li>– pregătirea echipei pentru limba franceză și spaniolă</li> <li>– identificare spațiilor de joc în Franța și Spania</li> </ul>                                                                                                                                                                  |                    |
| <b>Mai</b>     | <b>Campania de publicitate</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– conceperea unei strategii de mediatizare pentru România, Franța și Spania</li> <li>– realizarea materialelor promotionale și informative în România</li> </ul> <b>Productia spectacolului</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– realizarea rezidentelor pentru artiștii străini (transport, cazare)</li> <li>– finalizare decor, costume, lumini</li> <li>– repetiții</li> </ul> <b>Pregătirea pelerinajului artistic</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Pregătirea pelerinajului și a campaniei de promovare în Franța și Spania</li> </ul> <b>Pregătirea turneului în România</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– pregătirea prezentării spectacolelor în trei orașe din România</li> <li>– inițierea campaniei mediatice</li> </ul> |                    |

**Definitivarea campaniei de promovare**

- realizarea unui site
- finalizarea editării tuturor materialelor promotionale și informative în limbile română, franceză și spaniolă

**Iunie****Turneu în România**

- participare la Festivalul Internațional de Teatru-Atelier de la Sfântu Gheorghe
- participarea la Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu
- asigurarea transportului, cazării și diurnelor pentru aceste deplasări

**Pregătirea deplasării în pelerinaj și a campaniei de promovare a acestuia**

- pregătirea pentru deplasarea în Franța și Spania
- inițierea campaniei de promovare pe plan internațional
- achiziționarea echipamentelor de sport pentru pelerinaj
- închiriere mașini pentru asigurare transport persoane și decor
- organizarea turneului în Franța și Spania
- inițierea campaniei media în Franța și Spania
- deplasare spre Franța
- pregătire raport intermediar

**Iulie****Turneu și pelerinaj în Franța**

- organizare conferință de presă în Franța
- transport decor și persoane
- asigurări
- stabilire calendar
- prezentare spectacole
- cazare, mese

**August****Pelerinajul artistic spre Santiago de Compostela**

- organizare spectacole
- transport în Franța
- spectacole în Franța (plăți drepturi intelectuale)
- deplasare în Spania
- spectacole în Spania

**Realizare campanie de informare și promovare**

- realizarea campanie de informare în paralel în România, Franța și Spania
- alimentare site cu noi informații, imagini și activități

- Septembrie**      **Închiderea proiectului în România**  
 – întoarcerea în România  
 – premiera în București  
 – organizare rezidente și transport pentru artiști străini
- Octombrie**      **Campanie de informare și promovare**  
 – **continuare campanie în România, Franța și Spania**  
 – realizarea unei campanii de promovare  
 – spectacole în România  
 – pregătirea raportului final de către toți partenerii  
 – întâlnirea partenerilor
- Noiembrie**      **Diseminare informații și rezultate**  
 – campanie de informare  
 – întâlnire coorganizatori  
 – evaluare campanie
- Decembrie**      Finalizare raport  
 Finalizare raport financiar  
 Evaluare rezultate artistice  
 Evaluare campanie de informare  
 Evaluare campanie de publicitate  
**Depunere deconturi finale la finanțatori**

**XXX euro**

Locațiile importante ale acestui proiect au fost următoarele:  
 – ROMÂNIA: București, Sfântu Gheorghe, Sibiu  
 – FRANȚA: Paris, Troyes, Puy en Velay, Ruta spre Santiago de la Compostela  
 – SPANIA: ruta spre Santiago de la Compostela (lângă Pamplona) la Santiago de Compostela

Evaluarea estimativă a costurilor care au stat la baza aprobărilor de finanțare nu a fost esențial modificată. Datorită dificultății fluxului de numerar am fost nevoiți să mai comasăm din activitățile proiectului, în mod special cele ale pregătirii turneului, care au fost realizate integral, dar într-un timp mai scurt, ceea ce a determinat un grad mare de oboseală la nivelul celor implicați în proiect.

#### **Identificarea surselor de finanțare și participarea la licitație**

În paralel cu fixarea activităților și stabilirea costurilor, pentru o bună corelare a acestora între toți coorganizatorii și partenerii acestui proiect s-au stabilit sarcinile concrete ale acestora și costurile care le vor suporta din totalul bugetului acestui proiect.

Organizația-lider a acestui proiect, respectiv UNITER, și-a asumat, prin contract încheiat cu ceilalți 2 coorganizatori, obligațiile sale posibile și obligațiile celorlalți. Acest lucru se poate identifica în fiecare aplicație sau solicitare de finanțare, printr-o scurtă descriere. Aceste obligații asumate sunt cuantificate

prin semnatura oficiala si reprezinta parte din bugetul total al proiectului. Pentru identificarea resurselor financiare ale proiectului este deosebit de important sa avem aceste date.

De exemplu, UNITER si-a asumat rolul conceptual al proiectului, implementarea tuturor activitatilor, managementul general al tuturor activitatilor si resurselor, etc si a stabilit o anumita contributie financiara directa asupra proiectului.

Fiecare coorganizator al proiectului si-a asumat anumite obligatii de comun acord cu liderul, adica cu reprezentantul legal al proiectului, respectiv UNITER.

În acelasi timp, potentialii sponsori au fost informati si contactati referitor la acest proiect având un acord de principiu si din partea lor, ceea ce a permis ca imediat dupa participarea la licitatie si câstigarea acesteia, pe baza unei campanii puternice de informare si mediatizare sa încheiem contracte si cu sponsorii.

Toate aceste date au constituit informatii care au fost trecute în formularele de solicitare finantare atât pentru finantarile prin Culture 2000, cât si pentru finantarile nationale. Este important de retinut ca una dintre conditiile esentiale pentru participarea la o licitatie pentru finantare este completarea integrala a tipului de formular si respectarea tuturor solicitarilor. Pâna la evaluarea calitativa a propunerii proiectului cultural se realizeaza o evaluare tehnica care, daca nu este bine punctata, opreste procesul de evaluare si proiectul este scos din concurs.

**Prezentarea tuturor institutiilor participante sub o forma sau alta în acest proiect este urmatoarea:**

**1. Organizatori:**

- UNITER
- SIGNIS
- ORION

**2. Co-finantatori:**

- Comisia Europeana prin programul „Culture 2000“
- Guvernul României
- Ministerul Culturii si Cultelor

**3. Parteneri**

- Primaria Municipiului Bucuresti
- ARCUB Bucuresti
- Ambasada Frantei în România
- Institutul Catolic din Paris
- Fundatia „Future Talent“
- Fundatia Renovabis
- Ambasada României la Paris

**4. Sponsori**

- CONNEX
- ASTRA ASIGURARI
- EUROLINES
- MEDIPLUS
- ANTILOPA S.A.
- SENSI BLU
- ELMIPANT
- COSMETIC PLANT

- FARMEXIM
- ORIZONT INTERNATIONAL
- ETERA
- CLASS

#### **5. Cu sprijinul**

- ARTEXPO
- Teatrul Odeon Bucuresti
- Teatrul Mic Bucuresti
- Teatrul „L.S. Bulandra“ Bucuresti
- Teatrul de Comedie Bucuresti

#### **6. Parteneri media**

- Societatea Româna de Radiodifuziune
- Ziua
- România liberă
- Port.ro

#### **Implementarea proiectului cultural**

Dupa completarea formularelor, participarea la licitatie, câstigarea licitatiei si semnarea contractelor de finantare a început în mod concret **realizarea tuturor etapelor, a activitatilor si actiunilor proiectului „Memoria celor care au trecut“**. Din luna aprilie si pâna în decembrie, acest program a fost realizat pas cu pas, etapa cu etapa, cu eforturi considerabile, dar cu o motivare individuala bazata pe descoperirea unor noi orizonturi culturale.

Implementarea activitatilor acestui proiect s-a realizat prin prezentarea unui numar de 32 spectacole astfel:

Un spectacol la Sibiu

Un spectacol la Sfântul Gheorghe

13 spectacole în Franta: Paris (2), Troyes, Puy en Velay, Conques, Figeac, Saint Gery, Cahors, Montcuq, Lauzerte, Moissac, Miradoux, Lectoure

13 spectacole în Spania: Eunate, Estella, Viana, Logrono, Granon, Belorado, San Juan de Ortega, Burgos, Castrogeriz, Fromista, Portomarin, Santiago de Compostela, Finisterre)

3 spectacole în final la Bucuresti si unul la Câmpulung.

#### **Evaluarea proiectului cultural**

Aceasta etapa obligatorie a proiectului cultural a necesitat o munca elaborata pentru a putea evalua calitativ si cantitativ toate activitatile proiectului în corelatie cu propunerea initiala, cu bugetul disponibil si cu standardul cultural.

## **BIBLIOGRAFIE**

**AFITEP (Association Française des Ingénieurs d'Estimations de Planification et de Projets)**, Le management de projet. Principes et pratique, Paris, Editura AFNOR Tour Europe, 1991.

**Boboc, Ion – Managementul cultural în economia de piata, Ghid Practic**, Bucuresti, Editura PROTECTOR AS, 1998.

**Chaigneau, Yves M. & Périgord, Michel, Du management de projet à la qualité totale**, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1991.

- Ianos, Ion – Sociologia culturii/ suport de curs CD, Facultatea de Comunicare si Relatii Publice „David Ogilvy“, Bucuresti, Editura comunicare, 2002.**
- Lock, Dennis (1996), Management de proiect, Bucuresti, Editura CODECS, 2000.**
- Le Bissonnais, Jean & Joly, Michel, Muller, Jean-Louis G., Gérez un projet gagnant. Manuel de coutenance, Paris, Editura AFNOR, 2002.**
- Maders, Henri-Pierre & Clet, Étienne, Comment manager un projet, Paris, Éditions d'Organisations, 2003.**
- Mintzberg, Henry, The strategy process: concepts, contexts, cases, New York, Editura Prentice-Hall International, 1991.**
- Mocanu, Mariana & Schuster, Carmen, Managementul proiectelor: cale spre cresterea competitivitatii, Bucuresti, Editura ALL BECK, 2001.**
- Mundy, Simon, The performing arts: a manual for managers, Strasbourg, Editura Consiliului Europei, 2002.**
- Néré, Jean-Jacques, Comment manager un projet. Responsabilité, travail d'équipe: un enjeu pour les managers, Paris, Editura DEMOS, 2000.**
- Niculescu, Ovidiu & Verboncu, Ion, Management, Bucuresti, Editura Economica, 1999.**
- Niculescu, Ovidiu, Management comparat, Bucuresti, Editura Economica, 1998.**
- Nita, Mircea Aurel, Stiinte economice. Marketing si management (suport de curs), Facultatea de Comunicare si Relatii Publice „David Ogilvy“, Bucuresti, Editura Comunicare.ro, 2002.**
- Olteanu, Valerica, Management –marketing– o provocare stiintifica, Bucuresti, Editura Ecomar, 2002.**
- Opran, Constantin (coordonator) & Sergiu Stan, Stelusa Nastasa, Bogdan Abaza, Managementul proiectelor (note de curs), Facultatea de Comunicare si Relatii Publice „David Ogilvy“, Bucuresti, Editura comunicare.ro, 2002.**
- Sesic, Milena Dragicevic & Branimir Stojkovic – Cultura-management, mediere, marketing, Timisoara, Editura Fundatia Interart TRIADE, 2002.**
- Suteu, Corina – Cultural institutions after 12 years of „New Democracy“ în Central and Eastern Europe – studiu realizat la solicitarea UNESCO, Paris, 2003**
- Suteu, Corina – Academic Training în Cultural Management în Europe: making it work – raport prezentat în cadrul seminarului „Higher Education în Cultural Policy and Management: an European Perspective“, organizat de Fundatia Boekman, martie 2003, Amsterdam.**
- Tomescu, Florin – Managementul Societatilor Comerciale, Bucuresti, Editura Didactica si Pedagogica, 1998.**
- Zecheru, Vasile – Management în cultura, Bucuresti, Editura Litera International, 2002.**
- Ministerul Culturii si Cultelor, FIMAN, ECUMEST – Manual Bazele managementului cultural / CD, 2001. Programul Phare RO9701-01, Dimensiunea Culturala a democratiei.**



### III. RELATIA PROIECT CULTURAL– INSTITUTIE CULTURALA

#### 1. Institutia culturala – Sistem deschis

Organizatia – institutia culturala trebuie privita ca un sistem deschis, în sensul în care în interiorul ei exista schimburi (de valori culturale, de produse culturale, de servicii culturale, de informatii culturale, de bani pentru sustinerea acestora etc.) cu mediul extern, schimburi care determina o sustinere permanenta a proiectelor culturale ce sunt factorii esentiali ai dezvoltarii si difersificarii.

Din aceasta cauza, mediul extern influenteaza permanent organizatia si implicit proiectele culturale, ceea ce determina o permanenta transformare în propunerile de proiecte culturale, transformare care justifica varietatea existentiala la nivel cultural.

Managerul proiectului cultural trebuie sa dovedeasca abilitate în conducerea acestuia, la nivelul organizatiei culturale, pornind de la realitatea propunerilor inovatoare care pot produce schimburi substantiale si permanente în cultura organizationala.

Arhitectura organizatiei este definita atât de structura si de functionarea acesteia, asa cum sunt ele proiectate initial de catre manager cât si de noutatea creatiei culturale. Proiectele culturale sunt, de altfel, cele care determina dezvoltarea organizatiei–institutiei culturale.

#### **. Structura ideala a institutiei culturale ca spatiu de derulare a proiectului cultural**

În cadrul institutiilor culturale se pot distinge doua tipuri de structuri:

**1. Structura de conducere care cuprinde grupurile / persoanele** implicate, la un moment dat, în procesul de conducere a institutiei culturale si de corelare a urmatoarelor activitati:

- reprezentarea la nivel national si international;
- stabilirea politicii culturale a institutiei;
- identificarea si aplicarea strategiei culturale a institutiei;
- activitatea de lobby si advocacy;
- evaluarea si controlul proiectelor si programelor;
- identificarea resurselor;
- identificarea partenerilor;
- evaluarea si controlul activitatilor de PR;
- asigurarea implementarii proiectelor;
- asumarea permanenta a activitatilor de sustinere si protejare a creatiei teatrale, etc.

Aceasta are responsabilitatea dezvoltarii institutionale.

**2. Structura de proiecte si programe culturale – cuprinde grupurile /** persoanele implicate, la un moment dat, în activitati bazate pe programe si proiecte culturale si care își asuma responsabilitatile specifice acestor proiecte, care le reprezinta.

Structura de conducere este cea la nivelul careia se iau deciziile în institutia culturala, iar structura de proiecte si programe culturale este cea care asigura realizarea proiectelor propuse, în concordanta cu obiectivele organizatiei/institutiei si în corelatie directa cu structura de conducere.

### **. Functionarea institutiei culturale – cadrul juridic al proiectului cultural**

Functionarea institutiei culturale este determinata atât de dinamica organizational, cât si de cultura organizationala.

**Dinamica organizationala reprezinta totalitatea proceselor care au loc** într-o institutie culturala, atât pe termen scurt (dinamica tactica), cât si pe termen lung (dinamica strategica).

Plecând de la aceste enunturi, putem identifica:

- o dinamica perceptibila din afara institutiei culturale: orarul de functionare, perioadele de desfășurare a anumitor proiecte si programe culturale, lansarea anumitor activitati culturale, ritmul în care se implementeaza noi propuneri de produse si de servicii culturale etc.
- o dinamica interna determinata de: fluxurile de informatii culturale, ritmul propunerii si al desfășurarii de proiecte inovatoare la nivel cultural, posibilitatile multiple de identificare de noi parteneri, rapiditatea adaptarii propunerilor culturale la cerintele consumatorilor de cultura, durata crearii unor noi categorii de consumatori de cultura pe baza noilor propuneri culturale, posibilitatea mentinerii dialogului creator la nivel national si international etc.

Cultura organizationala defineste identitatea institutiei culturale si asigura cadrul concret de desfășurare a dinamicii organizationale. Proiectul cultural este parte integranta a dinamicii organizationale. Cultura organizationala este un rezultat al dinamicii organizationale, proces care se desfășoara de-a lungul întregii vietii a organizatiei culturale si prin care se evidentiaza rezultatele concrete obtinute.

Ea conditioneaza activitatea tuturor persoanelor implicate în organizatia culturala, fiind, de altfel, si cea mai importanta stavila în fata propunerilor de schimbare a organizatiei.

Managerul organizatiei culturale este cel care, pe baza coroborarii tuturor informatiilor, defineste strategia si elaboreaza tactica pentru atingerea obiectivelor propuse.

## **2. Strategia manageriala – influenta directa asupra proiectului cultural**

În analiza managementului cultural trebuie sa avem în vedere sectorul cultural unde ne situam pentru a clarifica modelul de proiect propus si a identifica toate conditiile optime pentru desfășurarea lui în cele mai bune conditii.

În acest sens, trebuie să ținem cont de sectorul cultural de stat, de sectorul organizațiilor neguvernamentale, de sectoarele culturale tradiționale cât și de sectoarele industriilor culturale.

Sectorul cultural de stat (gestionat de Ministerul Culturii și Cultelor, în plan central și de Inspectoratele de Cultura, din teritoriu, precum și de Comisiile de Cultura de pe lângă Consiliile județene și locale), reprezintă o realitate particulară la nivelul structurii economice românești.

Acțiunea sectorului cultural de stat urmărește în principal valorizarea creației artistice, nefiind centrată pe profit în plan economic (chiar dacă există, acesta este simbolic, deoarece foarte rar putem identifica instituții culturale publice cu performanțe economice, în termeni de rentabilitate).

Sectorul cultural privat, identificat cu industriile culturale, urmărește realizarea unui profit, prin producerea sau intermedierea vânzării de produse și servicii culturale către consumatorii de cultura.

Organizațiile culturale și uniunile de creație se aliniază, în principal, la valorizarea creației artistice prin protejarea, promovarea și susținerea creațiilor culturale, fără a urmări obținerea unui profit care să poată fi asimilat rentabilității economice.

Strategia culturală o putem defini ca proiectarea (planificarea) pe termen mediu și lung a dezvoltării durabile a sectorului cultural într-o țară, regiune, unitate teritorial-administrativă sau într-o instituție (strategie culturală locală), ținându-se cont de capacitățile proprii și de evoluția mediului economic (piața, concurența, tehnologie). O strategie eficientă integrează fenomenul cultural în cel economic.

Probleme mai complicate apar atunci când instituțiile culturale desfașoară mai multe feluri de activități și/sau sunt prezente pe mai multe piețe (ex: producție și servicii). În aceste condiții, este necesară o evidențiere separată pe caracteristici de activități, pentru a delimita corect acțiunile desfășurate.

Este important de subliniat necesitatea existenței unei reale concurențe, între sectorul cultural de stat și cel public, pentru asigurarea calității procesului, produselor și serviciilor în domeniul cultural și pentru selecția managerilor culturali, în funcție de performanțe.

Fortele concurențiale în strategiile culturale locale, privite ca un factor de dezvoltare, se regăsesc însă și în interiorul unui domeniu cultural – fie el de stat sau privat – precum și între domenii culturale diferite.

În sectorul cultural putem identifica:

- o concurență internă: de exemplu între cinematograful și teatrul sau între marile edituri;
- o concurență în stabilirea pretului pe piața culturală românească **(ținându-se cont de puterea de cumpărare rară a consumatorului de cultura română).**

**De regulă, furnizorii au putere de cumpărare când:**

- nu sunt numeroși;
- nu există produse de substituție la oferta lor;
- își largesc sfera produselor sau serviciilor culturale cerute de clienți (ceea ce înseamnă o utilizare deplină a capacităților instituționale culturale).

Aprecierea factorilor de succes sau insucces, care fac dintr-o instituție culturală un concurent puternic sau slab pe piața culturală a produselor și serviciilor adresate marelui public, determină competitivitatea.

Si domeniul cultural, ca orice domeniu de activitate, este caracterizat la nivel general de structura lui si de dinamicile concurențiale.

Criteriile de diferentiere a valorii unui produs sau serviciu cultural sunt stabilite atât în interiorul cât și, mai ales, în exteriorul unei institutii culturale, adica pe piata culturii. În primul rând, de clientii actului sau produsului cultural (consumatorii care le cer si sponsorii care le sustin), apoi de expertii care le evalueaza (criticii de specialitate, evaluatorii de meserie, redactorii mass-media etc).

**Pentru o buna imagine a sistemelor concurenționale clasice avem un exemplu în care vom intersecta doua criterii:**

- posibilitatea de a putea dispune de un avantaj concurențial mai puternic sau mai slab;

- posibilitatea de diferentiere a unui produs sau serviciu;

Criterii ale competitivitatii între institutiile culturale pe piata culturii.

– PUTERNICA      DIFERENTIERE FRAGMENTARE  
POSIBILITATE DE  
DIFERENTIERE– SLABA      VOLUM IMPAS

– PUTERNICA    – SLABA

Strategiile culturale locale sunt însă, de multe ori, influentate decisiv de particularitatile domeniului cultural (comparativ cu domeniul economic).

### **. Conceptul de strategie si identificarea lui**

Conceptul de strategie a evoluat în timp în ritmul impus de evolutia modului de interactiune dintre organizatii. Astfel, în 1962, Alfred D. Chandler definea strategia ca fiind „determinarea celor mai importante obiective pe termen lung pentru organizatie, adoptarea planurilor de actiune si alocarea resurselor necesare pentru atingerea acestor obiective“.

#### **Câteva definitii ale strategiei:**

- un plan – o actiune constienta, determinata de ceea ce doreste sa întreprinda organizatia si modalitatile prin care aceasta intentioneaza sa-si atinga obiectivul ales;
- un mod de actiune – felul în care organizatia se manifesta în mediul în care actioneaza, ca urmare a gândirii strategice, fie ea constientizata sau nu.

**Stakeholder-ii – o notiune care poate fi utilizabila si în cadrul proiectelor culturale, programelor culturale, organizatiilor culturale sau institutiile culturale.** Limbajul unui coordonator de proiect cultural trebuie adaptat în permanenta la vocabularul economic actual, întrucât, indiferent de sectorul cultural unde ne desfasuram activitatea, avem nevoie si de parteneri financiari.

**În câteva fraze vom trece în revista notiuni utile si simplu de identificat în vocabularul partenerului de dialog.**

„Stakeholder-i“ – persoanele fizice sau juridice, din interiorul sau din exteriorul organizatiei, ale caror interese sunt afectate în mod pozitiv sau negativ prin activitatea organizatiei. În cazul nostru, poate fi vorba de organizatia culturala, proiectul cultural, etc.

Stakeholder-ii directi sunt acele persoane si/sau grupuri de persoane angajate în relatii directe cu organizatia culturala, proiectul cultural etc. (clienti,

actionari, platitori de taxe în cazul organizatiilor publice, platitori de bilete, platitori de produs cultural, creditori, angajati, furnizori).

Stakeholder-ii indirecti sunt acele persoane si/sau grupuri de persoane care nefiind angajate în relatii directe cu organizatia sunt, totusi, afectate în mod semnificativ de activitatea acesteia (comunitatea locala, concurenta, organizatii guvernamentale etc.).

O alta explicatie a acestui cuvânt:

**stake (engl.) = miza;**

**stakeholder (engl.) = persoana careia i se încredinta mizele celor care pariaza.**

În demersul strategic al activitatilor culturale, interesele stakeholder-ilor trebuie sa fie evaluate si luate în calcul pentru a asigura coerenta întregului demers.

### **. Responsabilitatea strategica**

Responsabilitatea strategica apartine, în principal, managementului de vârf al organiza tiei, institu tiei culturale, cadrul juridic al proiectelor culturale. Managerul general este cel care trebuie sa se gândeasca la supravietuirea organizatiei culturale si la directia de urmat în viitor.

Aceasta responsabilitate este, de fapt, ceea ce diferentiaza substantial managementul de vârf de restul ierarhiei organizatiei.

În cele mai multe dintre cazuri, managerilor le este relativ greu sa se disciplineze în a relua periodic demersul strategic. Aspectele administrative, de zi cu zi, ale activitatii organizatiei, rezolvarea problemelor curente si de cele mai multe ori presante induc distorsiuni si întârzieri în procesul gândirii si deciziei strategice.

de remarcat rolul consultativ pe care îl au ceilalti manageri si, în special, managerii proiectelor culturale care se desfasoara la nivelul organizatiei, institutiei, în procesul stabilirii strategiei organizatiei.

Managerii de proiecte culturale asigura informatia, de la nivelul lor operational, informatie absolut necesara managementului de vârf în evaluarea situatiei prezente si în luarea deciziilor strategice.

### **Management strategic**

Managementul strategic la nivelul institutiei culturale, este un proces prin care se stabilesc:

- obiectivele strategice ale organizatiei culturale (obiective pe termen lung);
- obiectivele tactice (pe termen mediu si scurt), ca trepte de parcurs în vederea atingerii obiectivelor strategice;
- caile si mijloacele în vederea îmfaptuirii acestora.

Într-o definitie sintetica, managementul strategic al institutiei culturale asigura proiectarea viitorului organizatiei/institutiei culturale si gasirea cailor de a transforma aceasta proiectie în realitate, prin derularea unor proiecte culturale viabile.

Managementul strategic, spre deosebire de cel operational, care guverneaza activitatile organizatiei pe termen scurt, necesita gândire si actiune pentru atingerea unor obiective viitoare.

**Misiunea organizatiei culturale defineste ratiunea de a exista a acestuia. Misiunea este declarata public si arata caror beneficiari i se**

adreseaza, ce nevoi satisface, cum satisface aceste nevoi, ce ofera echipei proiectelor culturale, beneficiarilor proiectelor si lumii culturale precum si societatii în general.

|                                 |                 |
|---------------------------------|-----------------|
| <b>Stabilirea obiectivelor</b>  | <b>Termene</b>  |
| <b>MISIUNE</b>                  | Termen lung     |
| <b>OBJECTIVE<br/>STRATEGICE</b> | <b>Politici</b> |
| Evaluarea<br>Performantelor     | Termen mediu    |
| <b>OBJECTIVE<br/>TACTICE</b>    | Termen scurt    |

Pentru o mai mare vizibilitate a actiunilor culturale, propunem spre analiza anumite MODELE DE MANAGEMENT care pot fi asimilate sistemului cultural.

**. Modele de management propuse analizei**  
**Managementul prin obiective – un model functional în zona culturala**

Acest tip de management care a aparut în SUA, dupa cel de-al doilea razboi mondial si care a fost preluat si în Europa, consideram ca poate fi utilizat cu eficienta în sistemul cultural, în mod special la nivelul institutiilor culturale care sunt finantate prin fonduri publice, implicând decizii la nivelul politicii culturale conditionate de dimensiunea financiara destinata sustinerii activitatilor.

Ipoteza de baza a acestui model de management este aceea ca obiectivele institutiei sunt de fapt un efect sinergetic al interconditionarii obiectivelor si subsistemelor sale componente.

Caracteristicile managementului prin obiective sunt urmatoarele:

- structuralizarea ierarhica a obiectivelor care coboara de la nivelurile generale de decizie pâna la nivelurile de executie;
- implicarea personalului la identificarea si stabilirea obiectivelor pentru nivelurile din zona lor de competenta;
- descentralizarea componentei contabil-financiare;
- organizarea si perfectionarea unui sistem de control permanent.

Sub aspect informational, managementul prin obiective implica utilizarea unui sistem informational.

**MANAGEMENTUL PRIN PRODUS** presupune o reasezare a tipurilor de institutii si corelarea activitatilor culturale cu necesitatile culturale identificate în imediata lor apropiere, fapt pentru care consideram ca acest modelul poate fi specific zonei industriilor culturale.

Acest tip de management are la baza structuralizarea pietei culturale pe segmente omogene, din punct de vedere al nevoilor. Conceptual, managementul prin produs este aplicabil acelor institutii culturale care au segmente specifice de oferta culturala ce se pot organiza ca afaceri sau directii de afaceri de sine statatoare (cu o pondere majora în cifra de afaceri), în masura sa functioneze pe baza de buget propriu de venituri si cheltuieli. Pentru fiecare directie de afaceri de acest gen trebuie numit un manager de produs care are ca principala sarcina elaborarea strategiei specifice si, subsumat acesteia, proiectarea fluxurilor financiare necesare sustinerii afacerii.

Criteriul de baza în stabilirea produsului cultural sau grupei de produse culturale care vor face obiectul acestui tip de management îl constituie volumul si ponderea produsului în totalul ofertei institutiei, locul pe care îl ocupa pe curba ciclului de viata, precum si în portofoliul de produse subsumat strategiei generale de dezvoltare a institutiei culturale. Planul de afaceri este parte integranta a acestei activitati.

**MANAGEMENTUL PRIN PROIECTE se poate realiza în mod special** în zona institutiilor care functioneaza la nivelul societatii civile, întrucât necesita o flexibilitate permanenta si o preluare a deciziei în orice moment.

Managementul prin proiecte a aparut ca o forma de raspuns a structurii juridice la modificarile intervenite în mediul economic, fiind destinat sustinerii activitatilor culturale novatoare, diferite de activitatile culturale traditionale.

Acest tip de management se implica atunci când, la nivelul propunerilor culturale, se urmareste promovarea unor noi curente sau a unor noi forme de expresie artistica, iar implicarea creatorilor se face pe un timp limitat.

Specificitatea sectorului cultural ne îndreptateste sa afirmam ca managementul prin proiecte poate constitui un model de actiune capabil sa impulsioneze ritmurile solicitate de o dezvoltare permanenta la nivel cultural.

Managementul prin proiecte, evidentiat de noi ca un model al viitorului poate fi prezentat ca un sistem de management cu o durata de actiune limitata, conceput în vederea solutionarii unor obiective culturale precis definite, cu un puternic caracter inovator, care implica aportul creatorilor si a unei largi game de diversi specialisti care vor fi integrati temporar într-o activitate definita.

**Etapale managementului prin proiecte, la nivelul unei institutii culturale, presupune parcurgerea, pentru fiecare proiect, a urmatoarelor etape:**

**Definirea fiecarui proiect cultural, respectiv,**

- precizarea obiectivelor;
- determinarea dimensiunii proiectului cultural;
- precizarea componentelor structurale implicate în realizarea proiectului (posturi, compartimente functionale si operationale etc.);
- stabilirea criteriilor de evaluare a rezultatelor finale.

**Desemnarea conducatorului pentru fiecare proiect cultural**

Managerul de proiect are o responsabilitate ridicata (pe intervalul de timp solicitat de realizarea proiectului cultural), oferindu-i-se oportunitatea de a-si pune în valoare competentele profesionale si manageriale.

### **Stabilirea echipei de lucru pentru fiecare proiect cultural**

Colectivul de proiect, alcatuit din creatori, specialiști cu pregătire diversă, profesioniști, are un rol decisiv în realizarea proiectului cultural, de unde reiese obligativitatea implicării nemijlocite a conducătorului de proiect în constituirea sa.

**Realizarea fiecărui proiect cultural (care presupune combinarea resurselor materiale, financiare și umane alocate realizării proiectului cultural într-un context profesionist).**

### **3. Importanța implementării bugetului pe proiecte la nivelul administrației publice și impactul direct asupra programelor culturale derulate de instituțiile publice**

Cadrul legislativ actual privind finanțele publice locale modifică în mod fundamental managementul financiar și bugetar utilizat de autoritățile locale, ceea ce va influența în mod pozitiv implementarea programelor culturale în perioada imediat următoare.

Administrația publică din România se află într-un proces accentuat de reformă care, pe plan financiar, reprezintă descentralizarea serviciilor publice, și, implicit, a structurilor de cheltuieli. Acest lucru va atrage după sine o descentralizare fiscală care va determina creșterea autonomiei financiare a autorității locale prin mărirea ponderii veniturilor locale în totalul veniturilor bugetare, ceea ce va oferi operatorilor culturali un spațiu propice derulării proiectelor culturale.

Această schimbare fundamentală presupune însă modificarea strategiei de elaborare a bugetului local pe baza programelor concrete. În această direcție se vor înscrie și proiectele culturale propuse de instituțiile publice sau organizațiile neguvernamentale, care vor regăsi în noile bugete resurse financiare importante.

Utilizarea bugetelor pe programe va permite factorilor de decizie să administreze în mod eficient resursele financiare limitate, punând, în același timp, la dispoziția cetățenilor informațiile despre serviciile publice locale și programele planificate a fi prestate în beneficiul lor, programele sau serviciile culturale urmând să fie clar identificate de către utilizatorii cărora le sunt adresate.

Adoptarea metodologiei de elaborare a bugetelor pe programe de către autoritățile locale va contribui la:

- consolidarea administrației publice locale;
- dezvoltarea unui mecanism de luare a deciziilor cu deschidere către nevoile reale ale cetățenilor;

Bugetul pe programe reprezintă:

- un instrument al managementului strategic;
- un proces creat pe baza analizei nevoilor și obligațiilor;
- un mecanism de estimare a necesarului de cheltuieli pe acțiuni și a veniturilor corespunzătoare finanțării acestor acțiuni;
- o platformă-program și o punte de comunicare către cetățeni;
- o măsură de reflectare a modului în care guvernarea locală utilizează resursele financiare ale comunității pentru rezolvarea nevoilor acestora.

Locul proiectelor culturale în aceste bugete ni-l dorim a fi bine reprezentat, ținând cont de necesitatea dezvoltării culturale permanente la nivel național.

Întocmirea Bugetului pe programe presupune:

- a alege, pe baza unor criterii precise, între programele alternative;
- a stabili performanțele acestora și modul în care răspund nevoilor comunității.

În aceste condiții, sperăm ca programele culturale să existe și să fie finanțate pe criteriul performanței și al răspunsului pe care acestea le oferă nevoilor comunității.

Un astfel de demers va fi deosebit de util operatorilor culturali, întrucât va determina:

- transparența activității administrației publice locale și identificarea clară a decidenților;
- asumarea responsabilităților de către autoritatea locală în susținerea programelor și proiectelor culturale;
- fundamentarea mai corectă a bugetului local și includerea în aceste bugete a sumelor destinate proiectelor culturale;
- cuantificarea mai exactă a costurilor;
- materializarea (concretizarea) deciziei politice și, în special, pentru zona culturală a deciziei politicii culturale;
- posibilitatea promovării unei strategii de dezvoltare locală durabilă, strategie în care vom regăsi, susținută prin bugete adecvate, și strategia culturală;
- creșterea credibilității administrației față de locuitori și finanțatorii externi și deschiderea drumurilor pentru activitățile derulate în rețele culturale la nivel local, național, regional și internațional;
- posibilitatea unei bune urmăriri a modului de executare a bugetului local, ceea ce va crea o piață reală la nivelul proiectelor culturale și va stimula competiția la nivel de instituții.

De asemenea, utilizarea bugetelor pe programe, în cadrul administrației publice, va oferi următoarele avantaje la nivelul managementului cultural:

- creșterea realismului obiectivelor programelor culturale și a componentelor sale;
- amplificarea nivelului de motivare a personalului din domeniul cultural;
- dezvoltarea unui climat de creativitate la nivelul propunerilor culturale;
- îmbunătățirea utilizării timpilor managerilor culturali ca urmare a diminuării sarcinilor de supraveghere și control;
- sporirea motivării personalului;
- promovarea pe scară largă a autocontrolului;
- întărirea responsabilităților față de realizarea obiectivelor culturale, atât pentru manageri cât și pentru executanți;
- corelarea mai strânsă a nivelului salarizării din domeniul culturii cu rezultatele efective obținute;
- sporirea eficienței instituției culturale care oferă cadrul juridic derulării programelor culturale.

Realizarea bugetului pe programe are semnificatii deosebite pentru municipalitate, comunitate si operatori culturali:

**Pentru municipalitate**

- Constitutie o platforma-program si o punte de legatura catre public a felului în care guvernarea locala cheltuiește resursele financiare ale comunitatii;
- Reprezinta o masura a eficientei si competentei alesilor locali si a aparatului executiv ce aplica politica publica promovata de acestia;
- Este un plan concret de actiune care conduce la realizarea obiectivelor strategice de dezvoltare a municipiului;
- Conduce la transparenta în planificarii;

**Pentru comunitate**

- Reprezinta o sursa de informare
- Reflecta nevoile comunitatii;
- Asigura participarea cetatenilor la procesul de elaborare si implementare a bugetului;
- Conduce la schimbarea mentalitatii comunitatii privind importanta contributiei acestora la elaborarea si implementarea bugetului;
- Are o forma de prezentare clara, usor de înțeles, cuprinzând programele, obiectivele, scopurile si eficienta acestora.

**Pentru operatorii culturali**

- Constitutie o garantie a activitatilor culturale rezultate în urma acceptarii proiectului cultural spre finantare;
- O motivare a publicului în înțelegerea necesitatii cheltuirii resurselor financiare ale comunitatii pentru dezvoltarea culturala la nivel local;
- Reprezinta o masura a eficientei si competentei managerilor culturali si a aparatului executiv ce valideaza prin proiecte culturale strategia culturala la nivel local sau national, promovata de responsabilii politicilor culturale;
- Este un plan concret de actiune care conduce la realizarea obiectivelor strategice de implementare a actiunilor culturale;
- Conduce la transparenta în utilizarea fondurilor primite;
- Reprezinta o sursa de informare pentru toti partenerii si finantatorii;
- Proiectele culturale finantate din bani publici raspund nevoilor comunitatii.

## **STUDIU DE CAZ**

### **Relatia proiect cultural–institutie culturala**

#### **Proiectul european al UNITER „Memoria celor care au trecut“**

Evaluarea relatiei proiectului cultural „Memoria celor care au trecut“ cu UNITER, institutia care si-a sumat integral conceptia-cadru a proiectului, derularea lui si implementarea activitatilor, precum si sustinerea relatiilor parteneriale necesitate de acest proiect, s-a facut în mod concret pe parcursul unui an si jumatate, în timpul derularii acestuia.

UNITER, Uniunea Teatră din România, este o uniune de creație care are ca scop protejarea, promovarea și susținerea creației teatrale românești la nivel național și internațional, instituție care își desfășoară activitatea pe baza de proiecte și programe culturale naționale și internaționale.

UNITER funcționează ca un sistem cultural deschis, în cadrul căruia există permanent schimburi (de valori culturale, de produse culturale, de servicii culturale, de informații culturale, de fonduri pentru finanțarea acestora, etc.) cu mediul extern.

Mediul extern influențează permanent activitatea UNITER, ceea ce se reflectă și la nivelul proiectelor și programelor culturale pe care le inițiază și gestionează, determinând o permanentă transformare la nivelul propunerilor culturale.

În acest sens, propunerea artistică a regizoarei Anca Berlogea a fost acceptată de către Senatul UNITER (organul de conducere al instituției) cu entuziasm și responsabilitate, după o evaluare directă a implicăției manageriale a instituției.

Acest proiect s-a înscris între obiectivele UNITER de a sprijini propuneri culturale bazate pe o cercetare individuală profesionistă.

Ca pentru fiecare proiect, și pentru „Memoria celor care au trecut”, UNITER a garantat autonomia artistică și managerială a acestuia, oferind structura de care dispune pentru realizarea integrală a proiectului, asumându-și în mod concret rolul de „cap de rețea”.

UNITER, prin structura lui de conducere și, în primul rând, prin Președintele acesteia, actorul Ion Caramitru, a asigurat pentru proiectul „Memoria v celor care au trecut” reprezentarea la nivel național și internațional, respectarea strategiei necesare, activitatea de lobby pe lângă toți partenerii și finanțatorii proiectului, urmărirea evaluării activităților, identificarea de resurse, controlul implementării activității proiectului etc.

În cadrul UNITER, echipa managerială și artistică a proiectului a avut autonomie deplină, dar și responsabilitate în raport cu instituția, pentru realizarea întocmai a proiectului propus.

Proiectul „Memoria celor care au trecut” s-a încadrat în dinamica organizațională a UNITER, ca un proces normal cu impact direct pe termen scurt (realizarea proiectului în timpul propus și a unei calități dorite), precum și pe termen lung, prin conectarea acestuia la diverse rețele și cooperări culturale europene.

Strategia și experiența managerială a UNITER în desfășurarea de proiecte și programe în cei 15 ani de funcționare, a constituit un cadru optim pentru realizarea acestui proiect, realizând în permanentă valorizarea creației artistice prin protejarea, promovarea și susținerea ei.

Și pentru acest proiect a trebuit să evaluăm, încă de la început, forțele concurențiale care afectează în mod direct proiectul, respectiv concurența cu celelalte proiecte și programe din UNITER și celelalte programe și proiecte ale altor instituții culturale. Această evaluare a fost făcută pentru a clarifica noutatea proiectului, modul de abordare a parteneriatelor instituționale și financiare, realizarea și implementarea activităților pe toată perioada proiectului și identificarea posibilităților de continuare a lui. Această evaluare a determinat calitatea procesului artistic și realizarea întocmai a propunerilor proiectului.

Demersul ne-a ajutat în identificarea partenerilor financiari, în negocierea preturilor cu furnizorii de materiale și servicii (producție spectacol, transport persoane și decor pe plan național și internațional, cazare pe plan național și internațional, promovare pe plan național și internațional etc)

„Stakeholder-ii” proiectului cultural, respectiv toate persoanele fizice sau juridice care au fost accesate prin acest proiect, au avut o remarcabilă comunicare și implicare.

**Responsabilitatea strategică a proiectului, asumată de UNITER** și respectată de echipa proiectului cultural, a determinat realizarea în cele mai bune condiții a acestuia.

În cadrul acestui proiect, s-a realizat un management performant prin obiective, urmărindu-se realizarea lor integrală prin parcurgerea următoarelor etape:

**Definirea proiectului cultural „Memoria celor care au trecut”, respectiv:**

- precizarea obiectivelor;
- determinarea dimensiunii proiectului cultural;
- precizarea componentelor structurale implicate în realizarea proiectului (posturi, compartimente funcționale și operaționale etc.);
- stabilirea criteriilor de evaluare a rezultatelor finale.

**Desemnarea conducătorului acestui proiect cultural**  
**Stabilirea echipei de lucru (artistică și managerială) pentru implementarea activităților**

**Evaluarea proiectului**

În momentul în care aceste elemente au fost definitive și s-au identificat și posibilele surse de finanțare, s-a trecut la completarea formularelor pentru solicitare de finanțare, atât pe plan național cât și internațional, datele identificate și prezentate mai sus fiind înscrise în fiecare formular de solicitare a finanțării.

În toate finanțările și în contractele încheiate, UNITER a fost instituția beneficiară a acestora, ca reprezentant juridic și garant al proiectului „Memoria celor care au trecut”.

## **BIBLIOGRAFIE**

**Boboc, Ion – Managementul cultural în economia de piață, Ghid Practic,** București, Editura PROTECTOR AS, 1998.

**Dima, Ioan Constantin & Nedelcu, Monica Viorica, Management industrial,** București, Editura Național, 2000.

**Ianos, Ion – Sociologia culturii/ suport de curs CD, Facultatea de Comunicare și Relații Publice „David Ogilvy”,** București, Editura comunicare, 2002.

**Mintzberg, Henry, The strategy process: concepts, contexts, cases,** New York, Editura Prentice-Hall International, 1991.

**Niculescu, Ovidiu & Verboncu, Ion, Management,** București, Editura Economica, 1999.

**Niculescu, Ovidiu, Management comparat, Bucuresti, Editura Economica, 1998.**

**Sesic, Milena Dragicevic & Branimir Stojkovic – Cultura-management, mediere, marketing, Timisoara, Editura Fundatia Interart TRIADE, 2002.**

**Suteu, Corina – Cultural institutions after 12 years of „New Democracy“ în Central and Eastern Europe – studiu realizat la solicitarea UNESCO, Paris, 2003**

**Suteu, Corina – Academic Training în Cultural Management în Europe: making it work – raport prezentat în cadrul seminarului „Higher Education în Cultural Policy and Management: an European Perspective“, organizat de Fundatia Boekman, martie 2003, Amsterdam.**

**Tomescu, Florin – Managementul Societatilor Comerciale, Bucuresti, Editura Didactica si Pedagogica, 1998.**

**Ministerul Culturii si Cultelor, FIMAN, ECUMEST – Manual Bazele managementului cultural / CD, 2001. Programul Phare RO9701-01, Dimensiunea Culturala a democratiei.**



## **IV. MANAGEMENTUL FINANCIAR AL PROIECTELOR CULTURALE**

### **1. Caracterizarea costurilor unui proiect cultural**

Managementul financiar al proiectului cultural, ca element component al managementului proiectului, tine cont de relatiile din interiorul proiectului si serveste ca instrument de sustinere si realizare a obiectivelor de performanta propuse prin proiectul cultural, relationând costurile cu termenele specifice (de la prima activitate a proiectului cultural, pâna la sfârșitul proiectului).

Costul global al proiectului cultural reprezinta ansamblul costurilor relative ale propunerii culturale pe parcursul întregii durate de viata (ciclului sau de viata).

Managementul costului proiectului cultural include procesele necesare pentru realizarea activitatilor proiectului, în vederea atingerii obiectivelor stabilite. Pentru determinarea unui cost real al proiectului cultural este obligatorie parcurgerea urmatoarelor etape:

**PLANIFICAREA RESURSELOR – determinarea tipurilor si volumului de resurse** (umane, echipamente, materiale) necesare pentru realizarea activitatilor planificate, care se bazeaza pe: structurarea activitatilor culturale, identificarea informatiilor culturale, consultarea expertilor etc.

**ESTIMAREA COSTURILOR – estimarea costurilor resurselor planificate** a fi utilizate în cadrul unui proiect cultural.

Estimarea costurilor pentru un proiect cultural se face pornind de la specificat iile proiectului; de aceea este foarte importanta definirea cât mai corecta a proiectului pentru a nu face mari erori de estimare. Estimările precise sporesc eficienta bugetelor si planificarii resurselor.

**Etape concrete de lucru:**

**Elaborarea listei de activitati si valorizarea acesteia, respectiv** identificarea tuturor elementelor proiectului cultural care presupun cheltuieli. Chiar daca acest lucru este dificil, el trebuie realizat, întrucât, fiecare element care nu este prins prin estimare-cost, poate produce dezechilibre financiare.

**Defalcarea activitatilor proiectului cultural care sa cuprinda si** costurile, realizându-se astfel, o cale logica de abordare a proiectului si o modalitate de a reduce riscul de a omite ceva. Însa, la începutul proiectului cultural este foarte probabil ca schema de activitati sa nu poata fi facuta

decât în termeni destul de generali, deoarece multe dintre detalii nu sunt cunoscute decât după ce proiectul intra în faza de realizare (cu mult după ce contractul este semnat și toate obligațiile contractuale sunt ferm stabilite).

**Centralizarea estimărilor pentru timpii de lucru care se referă în special la duratele activităților (timpul total necesar), exprimate în ore / om, om x luna, om x zi.**

Durata unei activități este timpul scurs pentru realizarea ei, iar aceasta durată diferă în funcție de efortul depus de fiecare profesionist implicat în proiectul cultural.

La nivelul proiectului cultural se valorizează în mod special dreptul intelectual al creatorilor implicați în proiect, alături de valorizarea muncii depuse de ceilalți membri ai echipei proiectului cultural. În acest sens, estimarea timpului de lucru la nivelul creatorilor implicați în proiectul cultural se face plecând de la respectarea unei valori impuse, după care se redistribuie în formatul unui program pe timp de lucru.

Pentru ceilalți profesioniști implicați în proiectul cultural se poate evalua exact durată necesară realizării activităților propuse. Pentru a bugeta corect aceste evaluări, este necesar să se țină cont de numărul de persoane implicate în realizarea proiectului, de nivelul de pregătire, de eficiența timpului de lucru, etc.

La sfârșitul fiecărei activități se fac reestimări și replanificări pentru activitățile următoare.

**Estimarea costurilor de materiale și echipamente se face pe fiecare activitate a proiectului cultural, încercând să identificăm toate aspectele legate de aceste costuri (costuri materiale, taxe, impozite, diferite pret, diferite livrare, etc). Este important să se creeze un** așa-zis fond de rezervă la acest capitol pentru a acoperi eventualele costuri nebugetate, dar valoarea acestei estimări nu poate fi mai mare de 7 % din costurile normale.

Din păcate, la nivelul parteneriatelor financiare bazate pe proiecte culturale nu se ține seama de către finanțatori de ratele inflației. Condițiile contractuale impuse pentru un proiect cultural nu pot permite contractorului să ceară o creștere a sumei licitate în eventualitatea ca apar escaladări ale costurilor care depășesc puterea de control. Riscurile cele mai mari le întâlnim la nivelul proiectelor culturale internaționale.

Practica obișnuită în estimările de costuri de proiect este de a alege o valută de referință pentru proiectul respectiv, iar apoi de a se converti toate costurile estimative în acea valută, folosind o rată de schimb aleasă cu grijă. Acest lucru nu este acceptat de către finanțatorii (instituții publice sau private) din România și, de aici, toate problemele care se nasc la nivelul derulării unor proiecte culturale în rețele naționale, europene și internaționale.

Estimările de costuri sunt extrem de importante și pentru proiectele culturale și, de aceea, trebuie să fie efectuate cât mai temeinic posibil de o persoană competentă, altă decât cel care întocmește lista activităților.

După ce se colectează toate estimările de detaliu se trece la centralizarea acestor costuri și la elaborarea bugetului proiectului cultural.

## **2. Elaborarea bugetului**

**Elaborarea bugetului proiectului, respectiv alocarea costurilor totale** estimate pe proiect.

Managementul costului proiectului cultural se refera, în primul rând, la costul resurselor necesare pentru realizarea activitatilor proiectului. El reprezinta efectul deciziilor cu privire la rezultatele proiectului. Managementul costului proiectului cultural trebuie sa furnizeze informatii financiare asupra stadiului proiectului în orice moment (comanda, livrare, înregistrare) si pentru orice partener implicat.

### **Evaluarea financiara a proiectului cultural**

Evaluarea financiara a proiectului cultural are drept scop:

- identificarea celei mai bune variante financiare a proiectului;
- întocmirea unui plan de finantare realist pentru acoperirea tuturor cheltuielilor solicitate de implementarea proiectului (pe tot parcursul lui);
- evidentierea resurselor financiare disponibile, care sa acopere necesitatile financiare în timpul desfasurarii activitatilor.

Activitatea de evaluare a proiectelor culturale este deosebit de importanta, întrucât în decursul ei se studiaza aprofundat fiecare aspect al proiectului.

Aspectul financiar al proiectului cultural este important pentru realizarea lui, dar determinant ramâne aspectul valorii propunerii culturale.

Evaluarea financiara a unui proiect cultural comporta o abordare diferita a acestuia în functie de sectorul de actiune culturala în care se dezvolta propunerea culturala.

De aceea, este foarte important sa definim clar zona de actiune a proiectului cultural si sa respectam toate etapele montarii unui proiect, de la propunerea artistica pâna la propunerea financiara.

Un proiect cultural care se doreste rentabil din punct de vedere financiar necesita o fundamentare si o evaluare speciala la nivel financiar, ceea ce implica atât existenta studiului de fezabilitate cât si a unui plan de afaceri.

Analiza financiara detaliata, respectiv planul de afaceri, are scopul de a releva rentabilitatea capitalurilor investite de finantator, delimitând resursele proprii de cele împrumutate.

### **Surse de finantare a proiectului cultural**

Sursele din care pot fi finantate proiectele se diferentiaza în functie de zona de derulare a acestuia. Aceste surse pot fi: fondurile proprii, alocatii de la bugetul de stat, sponsorizarile, parteneriatele financiare interne sau externe, împrumuturile bancare, investitiile directe de capital etc.

### **Documentele financiare ale proiectului cultural**

Toate documentele încheiate în cadrul unui proiect cultural cu finantatorii, cu beneficiarii, cu participantii sunt documente oficiale în forma scrisa:

### **Contractul de finantare pentru proiectul cultural**

Contractul de finantare este încheiat de catre finantator si responsabilul legal al structurii juridice care sustine proiectul, având alaturi si datele de

identificare ale managerului programului cultural, în scopul elaborării și implementării proiectului cultural. Contractele au forme diferite dar conținut asemănător, iar finanțarea proiectelor se poate face din următoarele surse: integral sau parțial de la bugetul de stat, din bugetele locale, din credite externe garantate sau contractate de Guvernul României, de către o persoană juridică de drept privat și contractor. Ca formă de prezentare acest contract poate fi un document special întocmit sau un formular tipizat.

Contractul de finanțare stabilește:

- partile contractante/initiatorii proiectului cultural, care trebuie să facă dovada viabilității lor financiare (prin copii după documentele contabile din ultimii trei ani și după documentele de înregistrare fiscală);
- valoarea contractului de finanțare, adică suma maximă prevăzută prin contract, condițiile de realocări de sume între bugete, modalitățile, termenele și condițiile de plată;
- termenele-limită de decontare a etapelor proiectului cultural care se stabilesc fie prin indicarea unei date fixe, fie prin indicarea duratei de la o lună de referință. Exprimarea termenelor prin durată se face în număr de zile sau în număr de luni. Termenele-limită ce se stabilesc prin durată încep să curgă de la începutul zilei următoare datei de referință (data semnării și înregistrării contractului) în raport cu care se determină aceste termene-limită.

Condițiile subcontractării:

- obligatii generale ale semnatarilor contractului;
- audit;
- documente de raportare;
- legea aplicabilă;
- drepturile de proprietate;
- planul de implementare a activităților;
- responsabilitățile părților;
- condițiile și modalitățile de reziliere a contractului;
- condițiile de plată;
- semnăturile;

### **Bugetul proiectului cultural sau Devizul-cadru**

Bugetul unui proiect cultural prezintă totalitatea resurselor financiare prevăzute pentru realizarea obiectivelor acestuia, provenite din diverse surse de finanțare și este repartizat pe etapele de realizare ale proiectului.

În cadrul oricărui buget este indicat să se detalieze finanțarea și pe surse, pe activități și pe perioadă, pentru o eficiență monitorizare a acestuia.

### **Model de Buget al Proiectului cultural**

| Costuri (Cheltuieli)                      | Unitate | Numar de | Durata totala a proiectului |              | Costuri |
|-------------------------------------------|---------|----------|-----------------------------|--------------|---------|
|                                           |         |          | unitati                     | Cost unitate |         |
| 1. Resurse umane                          |         |          |                             |              |         |
| 1.1. Salarii (sume brute, personal local) |         | pe luna  |                             |              |         |

1.2. Salarii (sume brute, personal expatriat/experti straini) pe luna

1.3. Diurna pentru deplasari pe zi

***Subtotal Resurse umane***

**2. Transport**

***Subtotal Transport***

**3. Echipamente si bunuri**

***Subtotal Echipamente si bunuri***

**4. Sediul local/costuri aferente proiectului**

***Subtotal Sediul local/costuri aferente proiectului***

**5. Alte costuri, servicii**

***Subtotal Alte costuri, servicii***

**6. Costuri aferente bunurilor imobile si lucrarilor**

***Subtotal Costuri aferente bunurilor imobile si lucrarilor***

**7. Altele**

**Subtotal Altele**

**8. Subtotal costuri directe aferente proiectului (1.-7.)**

9. Costuri administrative (maximum 7% din punctul 8, costuri directe eligibile aferente proiectului)

**10. Total costuri eligibile aferente proiectului (8.+9.)**

11. Costuri neprevazute (maximum 5% din punctul 10, total costuri eligibile aferente proiectului)

**12. Total costuri (10.+11.)**

În linii generale, bugetul unui proiect cultural este structurat pe următoarele capitole de cheltuieli:

1. cheltuieli resurse umane;
2. cheltuieli de transport;
3. cheltuieli pentru echipamente si bunuri;
4. cheltuieli de sediu;
5. alte cheltuieli specifice proiectului cultural;
6. cheltuieli aferente bunurilor imobile si lucrarilor;
7. alte tipuri de cheltuieli identificabile pe proiect;
8. cheltuieli administrative;
9. cheltuieli neprevazute;

**Cheltuielile cu resursele umane colecteaza toate cheltuielile referitoare la plata drepturilor intelectuale, plata celorlalti membri ai echipei proiectului si cheltuielile cu diurna pentru deplasările efectuate în cadrul proiectului cultural.**

În acest capitol sunt incluse cheltuielile cu dreptul de proprietate intelectuală si reprezintă, în cadrul unui proiect cultural, procentul cel mai mare din costurile totale.

În cadrul proiectelor culturale vom întâlni în mod frecvent plăți pentru drepturile referitoare la opere literare, artistice si stiintifice si interpretările artistilor interpreți, execuțiile artistilor executanți, fonograme si emisiuni de radio si televiziune.

Esenta dreptului de proprietate intelectuală consta în prerogativele titularului acordate pe un teritoriu si un timp limitat, de a realiza, produce si valorifica obiectul de proprietate intelectuală, precum si de a interzice tertilor reproducerea, fabricarea si valorificarea neautorizată a obiectului respectiv. Cu alte cuvinte, este vorba de conferirea prin lege a unui drept de monopol de exploatare a obiectului de proprietate intelectuală în favoarea titularului (persoana fizică sau juridică), drept limitat în timp si spațiu.

**Cheltuielile de personal sunt numai pentru personalul angajat al proiectului, care asigura suportul stiintific si tehnic pentru realizarea proiectului.**

Pentru acest capitol de cheltuieli se va ține o evidență clară si detaliată pe baza contractelor individuale încheiate în cadrul proiectului, contracte negociate.

Conducătorul de proiect este cel care avizează la sfârșit timpul om/ore/lună lucrate.

Aceste cheltuieli se justifică cu statul de plată semnat de cei în cauză si ordinele de plată a cu stampila bancii cu ziua în care s-au plătit drepturile salariale.

**Cheltuielile cu diurnele sunt făcute numai pentru realizarea serviciilor prevăzute în cadrul proiectului. Justificarea acestor cheltuieli se face cu ordinul de deplasare si alte documente pentru transport si cazare.**

**Cheltuielile cu transportul si eventual cazarea sunt acele cheltuieli care se fac numai pentru realizarea serviciilor prevăzute în cadrul proiectului. Justificarea acestor cheltuieli se face cu ordinul de deplasare si alte documente pentru transport si cazare.**

### **Alte costuri sau servicii**

Aici, de regula, se includ cheltuielile cu materialele necesare proiectului cultural si lucrarile si serviciile executate de terti.

#### **Cheltuieli materiale**

Cheltuielile materiale sunt cheltuieli de exploatare ce participa direct la realizarea proiectului:

- materii prime
- materiale consumabile
- combustibil
- piese de schimb
- obiecte de inventar

Decontarea acestor cheltuieli se face conform facturii fiscale (din care rezulta achizitia) si a bonului de consum (din care rezulta consumul).

#### **Cheltuieli cu lucrari si servicii executate de terti (subcontractarea).**

Pentru activitati care nu pot fi realizate direct de membrii echipei proiectului si necesita interventia unor persoane juridice.

Decontarea cheltuielilor efectuate cu terti se face pe baza de facturi sau contracte economice, justificând necesitatea acestei forme de colaborare (detalii cu privire la serviciul executat pentru proiect).

Criteriile de alegere a furnizorului de produse sau servicii ce nu pot fi realizate de parteneri sunt diverse si, uneori, contradictorii. Asadar, stabilirea furnizorului de produse sau servicii depinde de puterea de negociere a managerului proiectului.

#### **Cheltuieli de sediu (cheltuieli indirecte)**

Un capitol important al bugetului, atât ca valoare cât si ca indice al eficientei organizatorice a contractorului îl reprezinta cheltuielile indirecte, denumite curent regie de proiect, care reprezinta suma cheltuielilor indirecte efectuate strict pentru sustinerea activitatilor desfasurate în scopul realizarii proiectului.

Cheltuielile indirecte reprezinta costurile generale indirecte calculate conform destinatiei acestor cheltuieli astfel:

Energie, apa, servicii telefonice, administratie, management, amortizare cladiri (echipamente), impozit cladiri si teren, întreținere, taxe postale, instruire personal.

Nu fac parte dintre acestea: cheltuielile exceptionale si financiare. În general, aceste costuri se regasesc destul de greu în sursele de finantare ale proiectelor culturale. Ele se evidentiaza prin procente si au ca documente justificative facturile fiscale.

**Cheltuieli aferente bunurilor mobile si lucrarilor efectuate sunt** cheltuieli identificate si realizate pentru proiectul cultural. Aceste cheltuieli se justifica prin facturi fiscale si contracte.

Toate aceste cheltuieli au titulatura de cheltuieli directe ale proiectului cultural, sunt evidentiate si justificate ca atare.

Alaturi de aceste cheltuieli directe, implementarea oricarui proiect cultural solicita si cheltuieli efectuate indirect de catre structura juridica care îl sustine, drept pentru care, în bugetul proiectului, trebuie sa evidentiem si aceste cheltuieli la capitolul costuri administrative. Costurile administrative preluate din costurile structurii juridice, nu pot depasi un procent între 5% si 7% din totalul costurilor directe ale proiectului, iar documentele financiare, care stau la baza înregistrarilor lor, sunt facturile fiscale si ordine de plata.

Atât cheltuielile directe cât și cele indirecte sunt considerate cheltuieli eligibile, adică acceptate spre finanțare, din momentul în care, în urma participării la licitație, câștigării acesteia și încheierii contractului de finanțare, au fost acceptate prin contract.

**Cheltuielile neprevăzute sunt negociabile cu finanțatorul, dar nu pot fi mai mari de 5 % din totalul cheltuielilor eligibile.** Justificarea acestora se va face pe baza documentelor de baza, factura fiscală și ordin de plată.

Cheltuielile directe, cheltuielile indirecte și cheltuielile neprevăzute reprezintă cheltuielile totale ale proiectului cultural și trebuie respectate ca atare, înregistrate în contabilitate pe „analitic-proiect cultural” și justificate prin documente contabile conform legislației financiar-contabile în vigoare.

#### **Esalonarea platilor**

În derularea financiară a proiectului cultural, o problemă centrală este problema fluxului financiar, care este imperfect, întrucât tranșele de finanțare sunt în general separate în 2 sau 3 runde, pe baza unui decont parțial. Această modalitate de încasare a banilor creează disfuncționalități la nivelul platilor, întrucât ele trebuie făcute, justificate și decontate ulterior. În aceste condiții, singura soluție este disponibilizarea altor resurse care se găsesc la nivelul instituției sau o finanțare complementară care să permită avansarea sumelor solicitate până la încasarea lor și redistribuirea pe bugetul proiectului cultural.

#### **Decontarea cheltuielilor proiectului cultural**

*Data intrării în vigoare a contractului de finanțare este data semnării contractului între cele două părți, finanțator și contractor.*

Managerul proiectului cultural are responsabilitatea decontării tuturor cheltuielilor proiectului cultural.

Documentele justificative, anexate devizului parțial sau final, trebuie să fie înregistrate în contabilitatea proiectului cultural, în mod cronologic și sistematic, pentru a fi considerate cheltuieli ale proiectului.

Documentele justificative care stau la baza înregistrărilor în contabilitate angajează răspunderea persoanelor ce le-au întocmit, vizat, aprobat și înregistrat în contabilitate.

Decontările în cadrul proiectelor culturale pot fi parțiale sau totale (la sfârșitul activităților proiectului), în baza contractului semnat.

#### **Eligibilitatea costurilor unui proiect cultural**

**Costurile eligibile sunt acele costuri care au fost luate în considerare de către finanțator pentru a fi acoperite.** Aceste costuri trebuie să fie costuri reale.

Pentru a fi considerate eligibile, în contextul proiectului cultural, costurile trebuie:

- Să fie necesare pentru derularea proiectului cultural, să fie incluse în contract și să fie în concordanță cu principiile unui management financiar care poate fi acceptat de către finanțator;
- Să fie efectuate în timpul duratei executiei proiectului și după semnarea contractului – începând cu termenul agreed de finanțator;
- În cazul în care au fost efectuate, să fie înscrise în registrul contabil, să fie identificabile și verificabile și să poată fi susținute cu documente originale;
- Costurile indirecte sunt eligibile numai dacă nu includ costuri alocate altor capitole de buget prevăzute în contract;

- Costurile pentru plata drepturilor intelectuale sa corespunda unui nivel acceptabil în zona culturala si sa includa toate celelalte obligatii de plata pentru sumele nete negociate;
- Costurile de personal angajat pentru proiectul cultural sa corespunda salariilor negociate la care se adauga taxele pentru asigurari sociale si alte costuri aferente salariilor;
- Transportul si cheltuielile de subzistenta pentru personalul implicat în proiectul cultural sa corespunda celor aplicate pe piata si sa nu depaseasca suma acceptata de finantator (inclusiv biletele de avion la clasa economic);
- Costurile pentru achizițiile de echipamente (noi sau uzate) si pentru servicii (transport, chirie etc) sa corespunda preturilor pietei.

Urmatoarele costuri nu sunt eligibile:

- Rezervele pentru posibile pierderi sau datorii viitoare;
- Dobânzile datorate;
- Cumpararea de terenuri, cladiri, mijloace fixe, cu exceptia cazului în care acestea sunt necesare pentru implementarea directa a proiectului cultural si sunt acceptate de catre finantator;
- Pierderile datorate ratei de schimb valutar.

### **AUDITUL financiar – operatiune recomandata a se realiza la nivelul proiectului cultural**

Auditul financiar (monitorizarea financiara) se înscrie în analiza financiara a proiectului cultural ca fiind un instrument managerial care consta în evaluarea sistematica, documentata, periodica si obiectiva a modului în care se desfasoara proiectul cultural (din punct de vedere al eficientei utilizarii resurselor financiare), în scopul de a ajuta evolutia acestuia, de aceea recomandam realizarea acestei operatiuni în cadrul proiectelor culturale si în mod special pentru acele proiecte culturale care se desfășoara în parteneriate europene sau internationale.

Verificarea financiara a activitatilor desfasurate în cadrul proiectului cultural trebuie sa reprezinte o activitate cu caracter permanent si are ca scop avizarea etapelor financiare realizate în vederea decontarii partiale.

Auditul financiar, la nivelul proiectului cultural, necesita:

- realizarea comparatiei între rezultatele obtinute si cele prevazute;
- analiza stadiului de realizare a obiectivelor;
- analiza eficientei utilizarii fondurilor.

Managerul proiectului cultural efectueaza urmatoarele operatii în cadrul unui audit:

- verifica existenta tuturor documentelor si satisfacerea conditiilor precizate pentru decontarea etapelor;
- verifica concordanta dintre suma decontata si suma planificata (suma decontata poate fi mai mica sau cel mult egala cu suma planificata);
- certifica prin semnatura toate documentele.

*Expertul financiar analizeaza documentele prezentate de conducatorul de proiect, efectuând urmatoarele operatii:*

- verifica corectitudinea întocmirii documentelor financiare si concordanta cu actele prezentate;
- verifica concordanta dintre suma solicitata si suma cheltuita, determinata pe baza documentelor prezentate si a celor din documentatia de contractare.

În evidenta contabila, fiecare proiect este urmarit pe cont analitic separat, astfel încât sa se poata sti nivelul resurselor în orice moment. Aceasta este o conditie de baza pentru luarea unor decizii corecte de catre managerul de proiect, în functie de situatiile reale ce pot modifica nivelul diverselor componente ale bugetului.

În baza constatarilor auditului se întocmeste, în termen de maximum o luna, un raport de evaluare.

Dacă exista abateri în ceea ce priveste realizarea proiectului, expertul financiar poate propune o revizuire a planificarii alocarilor, a bugetului alocat pe perioada urmatoare, precum si a planificarii platilor.

### **3. Finantarea programelor si proiectelor culturale**

#### **Finantarea prin institutii publice**

Procesul de reforma în sistemul de finantare a institutiilor publice de cultura continua cu aparitia Ordonantei Guvernului nr. 51, din 11 august **1998 privind îmbunatatirea sistemului de finantare a programelor si proiectelor** culturale, aprobata cu modificari si completari prin Legea nr. 245 din 16 mai 2001.

Prevederile acestei ordonante reglementeaza sistemul de finantare de la bugetul de stat si/sau de la bugetele locale ale programelor si proiectelor culturale.

Totodata, ordonanta defineste programul cultural ca fiind un ansamblu de proiecte care se desfasoara pe o perioada mai lunga si într-un spatiu mai larg. Proiectul cultural este actiunea sau un ansamblu de actiuni culturale care se desfasoara în legatura cu un anumit obiectiv sau tema pe o perioada determinata si într-un loc stabilit.

De asemenea, programele si proiectele culturale sunt definite ca fiind de interes international, de interes national, de interes zonal sau de interes local.

Prin aceste definitii, ordonanta clarifica o serie de concepte care circulau în mediile culturale românesti, începând cu anii '90, cu privire la „produsele” si „serviciile” culturale oferite de agentii culturali.

Prevederile ordonantei, completate de cele ale Legii nr. 245/2001, clarifica, de asemenea, o serie de probleme de natura pur tehnica cu privire la sistemul si modalitatile de finantare a programelor si proiectelor culturale realizate de institutiile publice si/sau de organizatiile neguvernamentale cu profil cultural, dupa cum urmeaza:

- ordonatorii principali de credite ai bugetului de stat sau bugetelor locale aproba, dupa caz, programele si proiectele culturale proprii precum si cele organizate de institutiile din subordine;
- programele sau proiectele culturale pot fi cofinantate din alocatii de la bugetele locale si de la bugetul de stat, cu aprobarea ordonatorilor principali de credite;
- în cadrul devizului general al programelor sau proiectelor culturale se pot prevedea si finantarea cheltuielilor de cazare, transport si masa pentru participanti, precum si cheltuieli specifice acestor manifestari, pentru închirieri de spatii si aparatura, actiuni promotionale si de publicitate, tipa rituri, remuneratii, onorarii;

- ordonatorii principali de credite pot aproba acordarea prin contract, a unui avans între 30% si 50% pentru plata dreptului de autor sau drepturilor conexe;
- cuantumul premiilor acordate din alocatii de la bugetul de stat sau de la bugetele locale în cadrul unor programe si proiecte culturale de interes national sau international se aproba de catre ordonatorii principali de credite respectivi;
- onorariile convenite participantilor la programele si proiectele culturale, în calitate de titulari de drepturi de autor sau de drepturi conexe dreptului de autor se stabilesc prin negociere, pe baza de contracte încheiate între institutia organizatoare si persoana în cauza, în conditiile Legii nr. 8/1996 privind dreptul de autor si drepturile conexe;
- asociatiile si fundatiile române cu personalitate juridica, precum si alte organizatii neguvernamentale fara scop lucrativ, care initiaza si organizeaza programe si proiecte culturale, pot primi subventii alocate de la bugetul de stat sau, dupa caz, de la bugetele locale, care vor fi utilizate pentru acoperirea partiala sau integrala a cheltuielilor aferente programelor si proiectelor culturale stabilite ca beneficiare ale subventiilor;
- nivelul subventiilor alocate se aproba de catre ordonatorii de credite bugetare respectivi.

**Legea nr. 245/2001 este primul act normativ prin care societatea civila este sprijinita financiar în scopul realizarii unor programe si proiecte culturale.**

Mult mai târziu, respectiv prin H.G.R. nr. 49 din 16 ianuarie 2003 s-au aprobat Normele metodologice privind stabilirea criteriilor de acordare a **unor subventii asocia tiilor si fundatiilor române cu personalitate juridica, precum si altor organizatii neguvernamentale fara scop lucrativ, care initiaza si organizeaza programe si proiecte culturale.**

Prin Ordinul nr. 2637, din 18 aprilie 2003 al Ministrului Culturii si Cultelor s-a aprobat înfiintarea, organizarea si functionarea Comisiei de evaluare si selectionare a asociatiilor, fundatiilor sau organiza tiilor neguvernamentale fara scop lucrativ, initiatore de programe si proiecte culturale, care pot primi subventii de la bugetul de stat.

Existenta acestor acte normative creeaza cadrul legal pentru functionarea sistemului de finantare a activitatii institutiilor publice de cultura si a organizatiilor neguvernamentale cu profil cultural. Mecanismul astfel creat, ofera transparenta si elimina ambiguitatea cu care s-au confruntat o buna perioada de timp institutiile culturale.

În scopul facilitarii accesului la credite bugetare în domeniul culturii, a fost emisa Ordonanta Guvernului nr. 42 din 30 ianuarie 2000 privind îmbunatatirea finantarii unor programe de dezvoltare sectoriala initiate de Ministerul Culturii.

Ordonanta, aprobata prin Legea nr. 293, din 5 iunie 2001, stabile ste patru categorii de activitati pentru care este posibila finantarea de la bugetul de stat:

**1. achizitionarea de carti, de abonamente la publicatii si de alte bunuri culturale necesare desf asurarii activitatilor specifice, pentru dotarea bibliotecilor din subordinea Ministerului Culturii si Cultelor si a celor din subordinea**

autoritatilor administratiei publice locale, precum si a centrelor culturale românești din strainatate, în condițiile legii;

**2. achizitionarea de case memoriale, de terenuri situate în sit-urile** istorice de importanta deosebita, precum si de alte bunuri culturale pentru institutiile muzeale din subordinea Ministerului Culturii si Cultelor si pentru cele din subordinea autoritatilor administratiei publice locale, în condițiile legii;

**3. achizitionarea si instalarea de echipamente si de rețele necesare** pentru informatizarea bibliotecilor publice si institutiilor muzeale din subordinea Ministerului Culturii si Cultelor si a celor din subordinea autoritatilor administratiei publice locale, precum si a centrelor culturale românești din strainatate, în condițiile legii;

**4. executarea lucrarilor de conservare, restaurare si punere în valoare a** bunurilor culturale mobile si imobile clasate.

În acest fel, Ministerul Culturii si Cultelor sprijina, printr-o serie de programe, atât o serie de institutii din subordinea sa, cât si din subordinea autoritatilor administratiei publice locale.

Problema finantarii institutiilor culturale în România este reglementata de o serie de acte normative generale, dar si de unele specifice fiecarui domeniu al culturii.

Subventionarea activitatii institutiilor publice de cultura reprezinta, în foarte mare masura, o forma importanta de stimulare a activitatii culturale.

Acest sistem de stimulare si promovare a culturii pune pe prim-plan satisfacerea necesitatilor culturale ale individului, astfel încât accesul la cultura sa fie posibil nu numai pentru un segment redus al populatiei, respectiv celor înstariti.

Totodata, acest sistem de finantare practicat de autoritatile publice carora le sunt subordonate institutiile de cultura se bazeaza pe asigurarea functionarii acestor structuri, fara sa cuantifice cu prioritate actul artistic, din punctul de vedere al eficientei, succesului etc. Singura modalitate de control este cea legata de respectarea prevederilor legale privind angajarea si cheltuirea fondurilor publice, control care se efectueaza de organisme specializate (Curtea de Conturi) si nu de catre finantator.

Temerile promotorilor activitatilor culturale din România vizeaza, în primul rând, problema finantarii locale a culturii, în condițiile unui anumit dezinteres al factorilor de decizie locali în problemele culturii.

### **Alte modalitati de sustinere financiara a programelor si proiectelor culturale**

Una dintre preocuparile constante ale celor ce doresc dezvoltarea culturii românești este aceea de a încerca sa determine constituirea unor **fonduri culturale din care sa fie alimentate cheltuielile culturale, fara ca** veniturile respective sa mai fie colectate ca venituri la bugetul de stat, pentru a fi redistribuite bugetelor institutiilor de cultura.

România are o veche traditie privind protejarea artistilor prin intermediul „timbrelor“. În fapt, este vorba despre o taxa aplicata la pretul de vânzare al produselor culturale, stabilita în suma fixa ori procentuala. Contravaloarea sumelor încasate se vireaza în conturile organizatiilor creatorilor. Legea nr 35 din 6 iunie 1994 privind timbrul literar, cinematografic, teatral, muzical, folcloric si al artelor plastice stabileste câte

o cota procentuala pentru fiecare categorie de timbru în parte, dupa cum urmeaza:

- a) timbrul literar, în valoare de 2% din pretul de vânzare al unei carti si care se adauga acestui pret, aplicându-se pentru fiecare exemplar din cartile beletristice vândute prin „unitatile de orice fel“, editate sau nu în România;
- b) timbrul cinematografic , în valoare de 2% din pretul unui bilet si care se adauga acestui pret, aplicându-se pe fiecare bilet vândut la spectacolele cinematografice organizate în tara;
- c) timbrul teatral, în valoare de 5% din pretul unui bilet si care se adauga acestui pret, aplicându-se pe fiecare bilet vândut la spectacolele teatrale organizate în tara;
- d) timbrul muzical, în valoare de 5% din pretul unui bilet si care se adauga acestui pret, aplicându-se pe fiecare bilet vândut la spectacolele muzicale organizate în tara si, respectiv, de 2% din pretul fiecarui disc, fiecărei tiparituri, casete video si audio înregistrate, având caracter muzical, altele decât cele folclorice si care se adauga acestor preturi;
- e) timbrul folcloric, în valoare de 5% din pretul unui bilet si care se adauga acestui pret, aplicându-se pe fiecare bilet vândut la spectacolele cinematografice, teatrale, muzicale si folclorice organizate în tara si, respectiv, de 2% din pretul fiecărei tiparituri, casete video si audio înregistrate, si care se adauga acestor preturi;
- f) timbrul artelor plastice, în valoare de 2% din pretul de vânzare al operei de arta si care se adauga la acest pret;
- g) timbrul de arhitectura, în valoare de 0,5% din valoarea investitiei, indiferent de beneficiarul sau de destinatia acesteia;
- h) timbrul de divertisment, în valoare de 3% din pretul unui bilet, aplicându-se pe fiecare bilet vândut la spectacolele artistico-sportive, altele decât cele la care se aplica alte timbre, si la spectacolele de circ organizate în tara, si care se adauga acestui pret .

Sumele astfel încasate sunt virate, lunar, de catre cei care le încaseaza, în conturile organizatiilor de creatori. Pentru a se afla printre beneficiarii acestor sume, organizatiile de creatori trebuie sa îndeplineasca unele criterii, stabilite prin lege:

- a) cel puțin 90% din numarul membrilor trebuie sa fie titulari de drept de autor sau titulari de drepturi conexe dreptului de autor, ori persoane care, prin specificul profesiei lor, participa nemijlocit la crearea operei din domeniul pentru care se colecteaza timbrul;
- b) sa aiba un statut care îndeplineste conditiile prevazute de lege;
- c) sa aiba capacitatea economica sa utilizeze sumele reprezentând valoarea timbrului.

Sumele astfel colectate – sume care nu sunt impozabile – pot fi utilizate pentru mai multe scopuri, dintre care cele mai importante sunt:

- sustinerea unor proiecte de interes national;
- participarea la concursuri de interpretare si creatie în tara si în strainatate;
- promovarea unor actiuni cu participarea românilor de peste hotare;
- sustinerea si protejarea artei cinematografice, teatrale si muzicale;
- completarea fondurilor destinate sustinerii activitatii tinerilor creatori, interpreti si executanti;

- sprijinirea materială a creatorilor, artiști interpreti și executanților pensionari;
- sprijinirea materială a revistelor de specialitate aparținând uniunilor de creatori, etc.

În vederea protejării, punerii în valoare a moștenirii culturale, dezvoltării și promovării valorilor culturale contemporane s-a constituit **Fondul cultural național. Baza legală a constituirii acestui fond o reprezintă:**

– Ordonanța Guvernului nr. 79, din 25 august 1998 privind organizarea și funcționarea Fondului Cultural Național, aprobată prin **Legea nr. 247, din 12 mai 2001;**

– Hotărârea Guvernului nr. 459, din 10 iunie 1999, pentru aprobarea Normelor metodologice privind stabilirea, varsarea și gestionarea sumelor ce constituie Fondul cultural național;

– Ordonanța Guvernului nr. 45/2000 privind unele măsuri pentru combaterea producerii și comercializării neautorizate a fonogramelor.

Fondul cultural național se constituie din surse extrabugetare, se gestionează în regim extrabugetar de Ministrul Culturii și Cultelor și beneficiază de 18 surse de constituire, dintre care cele mai importante sunt:

- a) o cota de 5% din încasarile realizate de agenții economici din vânzarea reproducerilor, copiilor sau mulajelor realizate, în condițiile legii, după bunuri culturale mobile care sunt proprietate publică sau după monumente sau componente ale monumentelor istorice care sunt în proprietate publică;
- b) o cota de 5% din încasarile realizate de agenții economici din vânzarea, prin licitație publică, a bunurilor culturale mobile;
- c) o cota de 2% din încasarile realizate de agenții economici din vânzarea, imobilelor care sunt monumente istorice;
- d) o cota de 2% din încasarile realizate de agenții economici din vânzarea publică a titlurilor cu conținut erotic, precum și din încasarile obținute din vânzarea sau închirierea casetelor audio cu conținut erotic;
- e) o cota de 2% din încasarile realizate de agenții economici din vânzarea sau închirierea discurilor, compact-discurilor audio și video, casetelor audio înregistrate, cartilor postale și a altor asemenea produse cu destinație culturală;
- f) o cota de 3% din încasarile realizate de agenții economici din vânzarea calendarelor sau cartilor postale ilustrate, afiselor, posterelor, imaginilor autocolante sau tipăriturilor mixte, altele decât cele prevăzute la litera a);
- g) o cota de 2% din încasarile realizate de agenții economici care comercializează bunuri culturale provenite din import;
- h) o cota de 2% din încasarile realizate de agenții economici din vânzarea produselor de artă populară;
- i) o cota de 2% din încasarile realizate de agenții economici care își desfășoară activitatea în incintă sau în spațiul de protecție a monumentelor istorice care sunt în proprietate publică;
- j) o cota de 1% din încasarile realizate de agenții economici din organizarea de „distracții de luna-park“;
- k) o cota de 1% din încasarile realizate de agenții economici care își desfășoară activitatea în domeniul impresariatului artistic;

l) o cota de 3% din devizul general al investițiilor autorizate să se realizeze de către agenții economici pentru construcțiile amplasate în spațiile de protecție a monumentelor istorice de proprietate publică.

Toate aceste cote (care se aplică asupra încasărilor realizate după deducerea taxei pe valoarea adăugată) sunt calculate și virate de către platitori, conform normelor aprobate în acest sens.

Pentru stabilirea strategiei și a priorităților anuale în utilizarea Fondului s-a înființat Consiliul Fondului Cultural Național, sub președinția Ministrului Culturii și Cultelor, din care mai fac parte cinci membri desemnați de ministru și alți cinci membri desemnați de uniunile de creatori și de fundațiile sau asociațiile profesionale ori culturale. Din sumele colectate în Fond pot fi acordate ajutoare rambursabile sau nerambursabile, atât persoanelor juridice de drept public sau privat, cât și persoanelor fizice. Condiția fundamentală pentru acordarea creditului este aceea a existenței unui proiect cultural competitiv.

**Fondul cinematografic național a fost înființat prin efectul Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 67 din, 24 octombrie 1997 privind înființarea, organizarea și funcționarea Oficiului Național al Cinematografiei și constituirea Fondului cinematografic național. Sursele de constituire au fost modificate prin:**

– **Legea nr. 22, din 18 ianuarie 1999 pentru aprobarea O.U.G. nr. 67/1997** privind înființarea, organizarea și funcționarea Oficiului Național al Cinematografiei și constituirea Fondului cinematografic național și prin:

– **Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 152, din 5 octombrie 2000** pentru modificarea și completarea O.U.G. nr. 61/1997.

Fondul cinematografic național este administrat de Centrul Național al Cinematografiei și se constituie din surse alocate de la bugetul de stat și din surse extrabugetare. Din cele 14 surse extrabugetare prevăzute de Ordonanța, cele mai importante sunt:

a) organizarea de manifestări culturale, studii și proiecte, precum și exploatarea unor bunuri aflate în dotare;

b) perceperea taxelor pentru efectuarea operațiunilor de clasificare, înregistrare și autorizare, în cadrul Registrului cinematografiei;

c) o contribuție de 1,5% din prețul de vânzare cu ridicata al casetelor video înregistrate, la care se adaugă pretul acestora, platibile de agentul economic care face vânzarea către public și care este autorizat ca atare;

d) o contribuție de 3% din pretul minutelor de publicitate plătite pentru difuzare de agenții de publicitate sau de un alt agent economic pentru cumpărarea acestor minute de publicitate direct de la Societatea Română de Televiziune și de la posturile de televiziune private, cu difuzare pe cale radioelectrică sau prin satelit, ori indirect, de la orice agent economic vânzător de minute de publicitate pentru aceste televiziuni, care se adaugă la acest pret;

e) o contribuție de 3% din pretul minutelor de publicitate vândute din spațiul propriului program pentru societățile de televiziune prin cablu care au licența pentru producția de programe, care se adaugă acestui pret;

f) o contribuție din încasarile provenite din difuzarea filmelor pe orice fel de suport, în cinematografe sau în alte spații destinate vizionării cu public, al cărei quantum este de 8% pentru toate filmele, cu excepția filmelor care au interdicție de vizionare pentru minori, contribuție care este, în acest caz de 20%;

g) o contributie de 3% din profitul brut obtinut de agentii economici care desfasoara activitati comerciale de alt profil în spatiile destinate exploatarii filmelor si în anexele acestora;

h) cesiunea drepturilor de exploatare a filmelor românești realizate cu finantare integrala de la bugetul de stat sau de la bugetele unitatilor cinematografice de stat, produse înainte de data intrarii în vigoare a O.U.G. nr. 67/1997, cu respectarea legislatiei privind dreptul de autor si drepturile conexe;

i) sumele provenite din închirierea imobilelor sau a altor bunuri aflate în administrarea Centrului National al Cinematografiei;

j) sumele provenite din exploatarea bunurilor aflate în patrimoniul cinematografiei nationale;

k) exploatarea, comercializarea sau închirierea obiectelor de recuzita, a armelor, decorurilor sau elementelor de decor, care au fost achizitionate sau confectionate si contabilizate pe costuri în timpul productiei filmelor finantate integral de la bugetul de stat sau de la bugetele unitatilor cinematografice de stat si realizate înainte de data intrarii în vigoare a O.U.G. nr. 67/1997, cu respectarea legislatiei privind dreptul de autor si drepturile conexe;

l) o taxa de 0,5% din bugetul aferent filmarilor în România, achitata de producator sau de reprezentantul delegat al acestuia, prin autorizarea echipelor straine de catre Centrul National al Cinematografiei;

m) o contributie de 2% aplicata asupra veniturilor realizate lunar de catre agentii economici prin încasarea tarifelor de abonament platite pentru receptia prin cablu a emisiunilor de televiziune.

Sumele gestionate de catre Centrul National al Cinematografiei, prin Fondul Cinematografic National, sunt utilizate, cu prioritate, pentru acordarea de sprijin financiar producatorilor si distribuitorilor de filme de toate genurile. Acest sprijin este acordat sub forma de credit rambursabil, fara dobânda, conform legislatiei în domeniu.

Se poate arata ca, în ultimul deceniu, asemenea fonduri au fost create în mai multe tari europene, chiar daca sursele de formare si modalitatile de utilizare sunt diferite, ele constituind, pe de o parte, o încercare de despozarare a bugetului de stat si a bugetelor locale si, pe de alta parte, o cale ceva mai flexibila de finantare a programelor si proiectelor culturale, în care societatea civila poate avea un cuvânt de spus.

## **4. Surse private de finantare a proiectelor culturale**

### **. Legislatia actuala privind modalitatile legale de accesare a surselor de finantare privata**

#### **Legea Sponsorizarii**

Discutiile privind o lege a sponsorizarii au început în 1992. Proiectul de lege a fost initiat de Ministerul Finantelor, ceea ce a nemulțumit, de la început, posibili beneficiari ai sponsorizarilor, deoarece viziunea pe care acest minister a imprimat-o legii a fost cea a unei autoritati care ar trebui sa câștige, în egala masura, de pe urma sponsorizarii, asemenea celui sponsorizat sau, cel puțin, a unei autoritati care nu trebuie sa permita pierderea unor surse de alimentare a bugetului de stat.

**Legea nr. 32, din 19 mai 1994 privind sponsorizarea a reusit, totusi, pe** moment, sa satisfaca unele cerinte ale institutiilor si organizatiilor culturale, mai ales, dupa emiterea Ordinului nr. 994/1994 privind aprobarea Instructiunilor pentru aplicarea Legii nr. 32/1994.

În continuare aceasta lege a suferit modificari pe baza nemulțumirilor iscate de aplicarea ei. Cele mai multe dintre ideile emise de grupul de experti care au lucrat la modificarea legii au fost preluate de Ordonanta Guvernului **nr. 36, din 30 ianuarie 1998 pentru modificarea si completarea Legii nr. 32/1994 privind sponsorizarea. Între timp, Legea mai fusese modificata,** neesential, prin Legea nr. 105/1997 pentru solutionarea obiectiunilor, contestatiilor si a plângerilor asupra sumelor constatate si aplicate prin actele de control sau de impunere ale organelor Ministerului Finantelor, astfel încât, la data emiterii Ordonantei nr. 36/1998 aparusera, deja, unele confuzii în ceea ce priveste modul de aplicare a Legii.

Ordonanta nr. 36/1998 a introdus, pe lângă sponsorizare, si notiunea juridica de mecenat si a ridicat, în unele cazuri, pragul de reducere a bazei impozabile cu echivalentul sponsorizarilor, diferentiat, în functie de domeniul care era sponsorizat:

- cultura, arta, învățământ, sanatate, asistenta si servicii sociale, actiuni umanitare, protectia mediului: 10%;
- educatie, drepturile omului, stiinta-cercetare fundamentala si aplicata, filantropie, de întreținere, restaurare, conservare si punere în valoare a monumentelor istorice, sport (cu exceptia fotbalului): 8%;
- religios, social si comunitar, reprezentarea intereselor asociatiilor profesionale, fotbal: 5%.

Modificarile operate prin Ordonanta nr. 36/1998 nu au fost puse în practica, deoarece instructiunile pe care Ordonanta le pretindea, de la Ministerul Tineretului si Sportului, Ministerul Culturii, Ministerul Cercetarii si Tehnologiei, Ministerul Sanatatii, Ministerul Apelor, Padurilor si Protectiei Mediului si Ministerul Educatiei Nationale nu au mai fost avizate de Ministerul Finantelor, fapt ce a facut ca, în realitate, mecanismele economico-financiare create prin Legea nr. 32/1994 sa ramâna în functiune, chiar si dupa ce acestea fusesera, formal, îmbunatatite.

În schimb, Legea a fost, din nou modificata, în anii urmatori, prin **Ordonanta de urgenta nr. 127, din 10 septembrie 1999, privind instituirea** unor masuri cu caracter fiscal si îmbunatatirea realizarii si colectarii veniturilor statului, prin Legea nr. 204, din 20 aprilie 2001 privind aprobarea **Ordonantei Guvernului nr. 36/1998 pentru modificarea si completarea Legii nr. 32/1994 privind sponsorizarea, prin Legea nr. 576, din 22 octombrie 2001 pentru aprobarea Ordonantei de urgenta a Guvernului nr. 127/1999,** privind instituirea unor masuri cu caracter fiscal si îmbunatatirea realizarii si colectarii veniturilor statului, prin Legea nr. 414, din 26 iunie 2002 privind impozitul pe profit si, în fine, prin recent adoptata Lege nr. 571, din 22 **decembrie 2003 privind Codul Fiscal, care a si abrogat, în totalitate, Legea nr. 414/2002 (vezi anexe).**

Asadar, numeroasele modificari si abrogari ale unor articole au facut ca acestea sa para, astazi, „incomplete“, cum este, de exemplu, art. 8, din care nu a mai ramas în vigoare decât alin. (4). Acest fapt nu înseamna, însa, ca respectivul alineat nu este, formal, mai putin aplicabil decât celelalte articole ale Legii, în ciuda unor formulari fara sens („Persoanele ... beneficiaza, de

asemenea, de reducerea bazei impozabile...” – în situația în care textul actual nu mai face vorbire de nici o altă reducere a bazei impozabile – sau „conform alineatelor precedente” – care, însă, nu mai există).

**Mai multe dintre prevederile noului Cod Fiscal sunt de interes, atât pentru sponsori, cât și pentru beneficiarii sponsorizărilor, conform Legii nr. 571, din 22 decembrie privind Codul Fiscal (vezi anexe).**

Pe de altă parte, trebuie menționat faptul că Legea audiovizualului nr. 504 din 11 iulie 2002, în acord cu prevederile acquis-ului comunitar în materie, conține o definiție proprie pentru sponsorizare (vezi anexe).

În fine, trebuie amintit faptul că prevederile din Legea bibliotecilor nr. 334, din 31 mai 2002, mai exact, cele din art. 70. alin. (8), care precizau că „investitorii privați care sponsorizează bibliotecile de drept public pentru construcția de localuri, dotări, achiziția de tehnologie a informației și de documente specifice, finanțarea programelor de formare continuă a bibliotecarilor, schimburile de specialiști, bursele de specializare, participarea la congrese internaționale sunt scutiți de impozite cu o sumă echivalentă cu valoarea lucrării sau acțiunii respective plus 2% din profit”, au fost abrogate, implicit, (în temeiul Legii nr. 414/2002), după care au fost abrogate explicit prin Legea privind Codul Fiscal.

**Nu în ultimul rând, trebuie să ținem cont și de alte prevederi referitoare la regimul sponsorizărilor, care se regăsesc în Legea nr. 500 din 11 iulie 2002 privind finanțele publice (vezi anexe).**

Prevederile din Legea nr. 500/2002 se aplică strict, numai pentru instituțiile publice, indiferent de subordonarea acestora. Art. 8 din Lege consacră principiul universalității drept unul dintre cele mai importante principii care stau la baza alcatuirii bugetelor publice și, imediat, deroga de la acest principiu, tocmai veniturile realizate din donații și sponsorizări, ținând cont de faptul că, în cvasiunanimitatea cazurilor, donatorii și sponsorii sunt interesați să acorde ajutorul lor numai dacă acesta are o destinație precisă, permițând verificarea, în ceea ce privește modul în care sumele sau bunurile au fost utilizate.

Art. 63 se referă la bunurile materiale și fondurile bănești primite de instituțiile publice și introduce obligativitatea instituției de a include în bugetul propriu orice venituri realizate din donații și sponsorizări. În acest fel, sumele de bani și bunurile provenite din donații și sponsorizări sunt asimilate categoriei de venituri proprii, chiar și pentru instituțiile publice care sunt integral finanțate de la bugetul de stat sau de la bugetul local.

**. Raportarea proiectului cultural la acțiunile de sponsorizare și mecenat. Definiții, modalități de lucru și documentele juridice necesare.**

Pe baza cadrului legal în care funcționează sponsorizarea și mecenatul în România, managerul proiectului cultural trebuie să utilizeze prevederile legale în vigoare în beneficiul realizării proiectelor culturale pe care dorește să le implementeze.

Analiza relațiilor care se creează între sponsor și sponsorizat a determinat elaborarea unor studii specifice sponsorizării în domeniul cultural, studii care constituie pentru managerul unui proiect cultural instrumente de lucru accesibile și verificate.

În urma acestor studii, s-a încercat să se identifice motivatia unui agent economic pentru a oferi o sponsorizare și modul de stimulare a acestei susțineri financiare de către responsabilii proiectelor culturale.

În general, se poate spune că există trei seturi de motive care pot determina un agent economic să asigure sponsorizare unui proiect cultural:

1. Dorința adăugării de valoare imaginii publice a sponsorului și, dacă este posibil, și obținerea unor avantaje economice directe.

2. Simpatia pe care sponsorul o poartă unui anumit tip de activitate **culturală.**

3. Convingerea că agentul economic poartă o responsabilitate **socio culturală ridicată, care trebuie să se manifeste și prin astfel de acțiuni.**

Acestea sunt motivele care pot determina managerul unui agent economic să fie interesat de acordarea unei sponsorizări sau de un act de mecenat.

Motivele care determină pe cineva să caute o sponsorizare pot fi, de asemenea, determinate de cel puțin două cauze:

1. Nevoia directă de resurse pentru derularea unui proiect cultural.

2. Necesitatea asocierii numelui unui sponsor de marca pentru adăugarea de valoare imaginii publice a proiectului cultural sponsorizatului.

În acest fel, în anumite situații, motivele care pot determina un sponsor și un beneficiar al sponsorizării să găsească o cale de a coopera pot fi complementare, dar trebuie remarcat că al doilea set de motive nu este aplicabil în cazul mecenatului.

În orice situație, trebuie făcută distincția clară între sponsorizare și **mecenat. Aceasta distincție are în vedere două aspecte.**

Pe de o parte, dacă domeniile în care se pot efectua sponsorizări sunt destul de largi, pentru mecenat, legiuitorul a limitat numărul acestora la doar patru:

- cultural;
- artistic;
- medico-sanitar;
- științific (cercetare fundamentală și aplicată).

Există o consecință juridică directă a diferenței dintre sponsorizare și mecenat. Astfel, mecenatul capătă valoare juridică, în urma încheierii unui act autentic, ce consfințește acțiunea mecenatului, menționând obiectul, durata și valoarea acestuia. Actul, deși se referă și la persoana care devine beneficiarul acțiunii de mecenat, nu include nici o referire la vreo obligație pe care ar putea să o aibă acesta și nici nu trebuie să fie semnat de el. Este un act care, deși trebuie acceptat de beneficiar, strict juridic vorbind, are caracter unilateral.

### **Obținerea unei sponsorizări pentru un proiect cultural**

Pentru managerul unui proiect cultural, obținerea unei sponsorizări este o acțiune dificilă și plină de suspans, dar reușita acestui demers este remarcabilă. Pentru a putea obține rezultate în solicitarea unei sponsorizări, trebuie să ținem seama de următoarele lucruri:

- Proiectul cultural pentru care se urmărește obținerea unei sponsorizări trebuie să fie clar și la obiect, să fie previzionat pentru o anumită perioadă și să i se stabilească publicul-tintă (evaluat atât numeric, cât și calitativ).
- Managerul cultural care se aventurează în acest demers are nevoie de o bază de date, actualizată permanent, cu informații despre

persoanele juridice si fizice care acorda sponsorizari. Pentru fiecare sponsor potential în parte, sunt necesare, în afara de datele minimale pentru contact (adresa, nume de persoane etc.), informatii referitoare la domeniile de interes ale sponsorului, daca acestea exista, precum si la exemple de sponsorizari acordate, deja. Adeseori, asemenea informatii pot constitui un indiciu nu numai cu privire la domeniul de interes al sponsorului, cât si în ceea ce priveste pretentiile acestuia, legate de importanta activitatii sponsorizate, vizibilitatea sociala a evenimentului, gradul de complexitate al activitatii sponsorizate etc.

- Cererea de finantare trebuie sa fie cât mai clar formulata. Între cererea propriu-zisa si devizul proiectului cultural trebuie sa existe o legatura limpede, astfel încât potentialul sponsor sa poata identifica, foarte usor, exact acel segment din cadrul proiectului cultural pe care el l-ar putea sprijini. Este necesara, asadar, o foarte buna cunoastere a profilului de activitate al sponsorului, pentru ca, adeseori, acesta ar prefera sa ofere bunuri în loc de bani, mai ales daca este vorba despre produse ale firmei sale.
- Stabilirea clara a dimensiunii proiectului cultural: este imposibil ca un singur sponsor sa poata asigura finantarea integrala a proiectului. Tocmai de aceea, sponsorul trebuie sa poata identifica precis, atât cât este posibil, aportul sau la realizarea proiectului. De acest lucru s-a tinut cont si la redactarea Legii finantelor publice, atunci când i s-a permis sponsorului sa afecteze suma sponsorizata unei cheltuieli anume din bugetul institutiei. Cu atât mai mult, acest principiu functioneaza în cazul organizatiilor neguvernamentale, care trebuie sa convinga sponsorul de faptul ca suma /sprijinul acordat nu va avea alte destinatii decât cele convenite.
- Proiectul cultural care este supus atentiei unui potential sponsor trebuie sa aiba anexat un deviz cât se poate de precis, incluzând totalul cheltuielilor (si, daca este cazul, si al veniturilor), atât în bani, cât si în bunuri, specificându-se repartizarea lor pe unitati de timp (luni, saptamâni, zile, dupa caz).

### **. Politica de sponsorizare**

Politica de sponsorizare a unei companii – câti bani va investi, în ce tipuri de proiecte, ce cauze va sustine, cum va anunta implicarea – este o reflexie a pietei pe care actioneaza, a produselor sau a serviciilor pe care le ofera, a imaginii marilor sale sau a companiei, a situatiei financiare si, în general, a filosofiei de afaceri.

Pentru o eficienta activitate de cautare de fonduri este important ca la nivelul managementului unui proiect cultural de cercetarea si studierea politicilor de sponsorizare ale companiilor private sa se realizeze în paralel cu formularea proiectului cultural.

În aceasta munca de cercetare, toate materialele elaborate de potentialii sponsori trebuie a fi studiate.

Un instrument de implementare a politicii de sponsorizare este ghidul de sponsorizare, care exista ca instrument de lucru la nivelul companiilor multinationale, dar lipseste cu desavârsire la companiile nationale.

### **1. Ce este ghidul de sponsorizare?**

Este un document creat la sediul central international, fiind valabil pe toate pietele în care activeaza compania si contine informatii referitoare la:

- viziunea companiei în domeniul sponsorizari;
- domeniile de implicare;
- ce tipuri de proiecte sau domenii nu pot fi sponsorizate;
- „... pasii si procedurile, nivele de aprobare pentru activitatea respectiva, modalitatile de control si de raportare a executiei programului“
- tipuri de implicare: financiara si / sau în kind;
- atitudinea fata de implicarea altor sponsori.

În schimb, companiile românești nu au dezvoltat încă un astfel de document, motivele fiind legate atât de lipsa de traditie în domeniul comunicarii corporative sau comerciale (de marca), cât si de locul, adeseori marginal, pe care îl ocupa sponsorizarea, în acest moment, în strategiile de comunicare.

### **2. Caracteristici ale dosarului de sponsorizare**

- personalizat;
- structurat pe puncte si sa contina si referinte vizuale;
- clar, coerent si scurt;
- bine documentat si argumentat;
- complet;
- prezentat cu suficient timp înainte de începerea programului/**evenimentului.**

### **3. Elemente ale dosarului de sponsorizare**

Realizarea unui dosar de sponsorizare trebuie vazuta ca o modalitate de a crea o oportunitate de comunicare si pentru compania sponsor, dar si ca un proces de dezvoltare a unui produs ce trebuie vândut.

În dosarul de sponsorizare, organizatia care solicita fonduri ar trebui sa defineasca urmatoarele elemente esentiale pentru decidentii din companii:

- motivul pentru care au ales sa trimita o propunere companiei **respective si legatura cu valorile companiei, imaginea unei marci etc.**
- descrierea organizatiei: misiune, valori,
- descrierea proiectului:
- publicul tinta
- pachetul de beneficii
- modalitatile de implicare a sponsorului
- criterii de evaluare a programului, dar si a parteneriatului
- informatii despre modalitatile si persoana de contact

### **4. Pachetul de beneficii**

Sponsorizarea este o actiune care presupune o reîntoarcere a investitiei sub forma unor avantaje bine definite, iar pentru aceasta, organizatiile care solicita sponsorizari trebuie sa stie sa analizeze foarte atent care sunt avantajele ce le pot oferi si sa le prezinte într-o maniera cât mai atractiva.

Pentru ca decizia nu se ia numai în functie de un singur avantaj, au fost mentionate ca fiind de interes si urmatoarele beneficii:

- legatura puternica între imaginea unei marci si imaginea **evenimentului sponsorizat: asocierea cu anumiti indicatori de stil de viata**

- asocierea cu un program care sa demonstreze implicarea **companiei în comunitate**
- accesul la anumite categorii de public-tinta
- intentia de a dezvolta un parteneriat pe termen lung
- obtinerea unor servicii specializate din partea organizatiei **culturale**
- posibilitatea de a lansa un nou produs sau de a dezvolta actiuni **de sampling**
- exclusivitate pentru vânzare la locul de desfasurare al unui **eveniment**
- utilizarea produselor companiei în situatii reale
- cresterea vânzarilor, posibilitatea de a învăta noi lucruri si de a **obține informatii despre un domeniu**

**Cui trebuie adresate propunerile si cine participa la procesul de decizie?**

În functie de cultura organizationala, de marimea si structura fiecărei companii, propunerile de sponsorizare trebuiesc adresate urmatoarelor tipuri de departamente: departamentul de marketing, departamentul de comunicare, departamentul de vânzare, departamentul de corporate affairs.

În majoritatea companiilor din România, decizia finala se ia la nivel de **top management (Director General sau Pre sedinte) sau de catre membrii Consiliului de Administratie**, dupa ce se realizeaza o evaluare concreta a solicitarii de sponsorizare, respectiv:

- **dimensiunea bugetului destinat sponsorizarii;**
- pachetul de beneficii oferit;
- **strategia de marketing si comunicare a companiei;**
- **ideea programului, în masura în care este originala si cu efecte pozitive asupra societatii;**
- **relatia de prietenie cu sponsorizatul;**
- **suficient timp de decizie.**

**Modalitati de evaluare a eficientei sponsorizarii în domeniul cultural**

Pentru companiile din România, principalele modalitati de evaluare a eficientei sponsorizarii sunt:

- monitorizarea presei;
- observarea directa;
- cercetari si studii de perceptie;
- analiza audientei;
- monitorizarea vânzarilor;

**. Contractul de sponsorizare**

**Sponsorizarea devine o actiune legala numai în urma încheierii** unui contract între cele doua parti: sponsorul si beneficiarul sponsorizarii, contract care include drepturi si obligatii pentru ambele parti si trebuie semnat atât de sponsor, cât si de catre beneficiar. În plus, ca si actul care se încheie în cazul mecenatului, el trebuie sa precizeze obiectul, valoarea si durata sponsorizarii.

Motivul care face necesara încheierea actului autentic sau al contractului este acela ca, în esenta, prin actul de sponsorizare sau de mecenat se efectueaza un transfer de proprietate asupra unor valori sau bunuri.

Pentru sponsor sau pentru mecena, acest act este necesar, deoarece, numai în baza lui, el se poate prevala de prevederile Art. 31 din Legea nr. 571/2003 privind Codul Fiscal, care prevede deducerea, din calculul profitului impozabil, a cheltuielilor de sponsorizare sau mecenat, în limita celor 20 de puncte procentuale prevazute.

**Contractul de sponsorizare reprezinta forma scrisa a unei înțelegeri pe care o încheie cele doua parti si care constituie dovada pe care oricare dintre parti o pot folosi, pentru interesul propriu, atât în fata autoritatilor fiscale, cât si, la nevoie, în justitie. Spre deosebire de actul de mecenat, care trebuie autentificat la un notar, pentru încheierea unui contract de sponsorizare nu este necesar acest lucru. Simpla vointa a partilor este suficienta.**

Ca oricare contract, acesta porneste de la titlul documentului si de la definirea partilor, dupa cum urmeaza în exemplul de mai jos:

CONTRACT DE SPONSORIZARE Nr. \_\_\_\_\_

încheiat astazi, \_\_\_\_\_ 2004

PARTILE CONTRACTANTE

Prezentul contract a intervenit între:

Art. 1. S.C. XXL S.A., cu sediul în ..... nr. ...., sect. ..., 5 Bucuresti (înregistrata la Registrul Comerțului cu nr. \_\_\_\_\_ din \_\_\_\_\_, cod fiscal \_\_\_\_\_; cont \_\_\_\_\_, deschis la \_\_\_\_\_), reprezentata prin d-l ....., director, în calitate de sponsor,

si

Asociatia WW, cu sediul în ..... nr. ...., sect. ...., ....., reprezentata prin presedinte ....., în calitate de beneficiar al sponsorizarii, s-a încheiat, în conformitate cu prevederile Legii nr. 32/1994, cu modificarile ulterioare, prezentul contract.

Observatie: Numerotarea contractelor este indicat sa se faca atât la nivelul ONG-ului cât si la nivelul sponsorului.

Mentionarea Legii nr. 32/1994 este obligatorie, pentru a permite raportarea la prevederile acestei legi-cadru, în eventualitatea unui litigiu dar nu este necesara mentionarea celorlalte legi care au modificat, de-a lungul anilor, Legea nr. 32/1994, daca trecem sintagma cu modificarile ulterioare.

Cel de al doilea articol al contractului se refera, de regula, chiar la obiectul acestuia:

OBIECTUL CONTRACTULUI

Art. 2. Obiectul prezentului contract consta în sponsorizarea beneficiarului, de catre Sc. XXL cu echivalentul în lei al sumei de ....., pentru cheltuielile necesare proiectului....., acoperind urmatoarele costuri: cheltuieli materiale....., cheltuieli de personal..., premii..., transport...etc:

OBLIGATIILE PARTILOR

Art. 3. Sponsorul se obliga sa vireze echivalentul în lei al sumei de..... EURO, în termen de 5 zile de la semnarea contractului, în contul nr. ...., deschis la Banca ....., Sucursala ....., Bucuresti, cu specificatia „sponsorizare pentru proiectul xxxx“.

Art. 4. Sponsorul se obliga sa puna la dispozitia beneficiarului suma de....., în termen de 10 zile de la semnarea contractului.

Art. 5. Beneficiarul va face cunoscut numele sponsorului, într-un mod care sa nu lezeze direct sau indirect activitatea sponsorizata, bunele moravuri sau ordinea si linistea publica si va utiliza atât suma sponsorizata în scopul aratat în cererea sa.

## DISPOZITII FINALE

Art. 8. Partile beneficiaza de facilitatile prevazute în Legea nr. 32/1994, cu modificarile ulterioare.

Art. 9. Nerespectarea obligatiilor contractului este sanctionata cu rezilierea contractului, restituirea sumei primite si plata de daune, în cuantum egal cu dobânda practicata de banca sponsorului. Rezilierea contractului se va face dupa un preaviz de 15 zile.

Art. 10. Forta majora exonereaza de raspundere partea care o invoca, în conditiile legii. Partea afectata de forta majora are obligatia sa înstiinteze, în scris, cealalta parte, în termen de cel mult cinci zile de la aparitia evenimentului de forta majora.

Art. 11. Litigiile de orice natura decurgând din executarea prezentului contract, în prima etapa, se vor rezolva pe cale amiabila si, în caz de men tinere a divergentei, se va face apel la instantele de drept comun competente.

Este recomandat ca, dupa ultimul articol, sa apara precizarea „Prezentul contract s-a încheiat în 2 exemplare, câte unul pentru fiecare parte, ambele exemplare având aceeasi putere.“

Dupa aceasta ultima precizare, se trec numele semnatarilor:

SPONSOR, BENEFICIAR,  
S.C. XXL Asociatia XX

.....  
DIrector Presedinte

Începând cu anul fiscal 2005, trebuie sa tinem cont de faptul va fi posibila transmiterea unui procent de 1% din impozitul pe venitul anual datorat în conturi „entitatilor nonprofit care functioneaza în conditiile Ordonantei **Guvernului nr. 26/2000 cu privire la asociatii si fundatii, cu modificarile si completarile ulterioare**“ – asa dupa cum precizeaza art. 90 alin. (2) din Codul **Fiscal. Aceast a posibilitate va deveni efectiva pentru impozitul datorat corespunzator veniturilor din anul 2005.**

## STUDIU DE CAZ Managementul financiar

### Proiectul european al UNITER „Memoria celor care au trecut“

#### Evaluarea bugetului acestui proiect

Este important sa analizam cu atentie bugetul acestui tip de proiect, care, datorita duratei si parteneriatelor la nivel de implementare a activitatilor, a necesitat o estimare cât mai aproape de realitate si o gestionare eficienta a resurselor financiare.

Un proiect european necesita elaborarea unui buget pe masura ce tine cont de specificitatea diferita a costurilor din fiecare tara unde se desf asoara proiectul si de valole reale ale acestor costuri.

Acest proiect s-a desfasurat în România, Franta si Spania, pe baza unui parteneriat între organizatii din România, Franta si Belgia.

Elaborarea bugetului estimativ, urmarirea respectarii lui, evaluarea financiara finala si raportarea acestuia a însemnat o activitate speciala si un

efort considerabil. Estimările costurilor și ale surselor financiare pentru un proiect european se face în moneda unică europeană, EURO, iar diferențele nefavorabile de curs revin în sarcina applicantului principal.

Subliniem acest lucru întrucât, în derularea financiară a proiectului au fost greutăți la nivelul fluxului financiar și la nivelul acoperirii integrale a necesarului, datorită unei aproximări incorecte a veniturilor generate de acest proiect.

Bugetul total al proiectului a fost realizat și reprezentat pe baza formularului din aplicația-tip a finanțărilor europene, respectiv finanțare din Programul „Culture 2000”, el constituind baza de lucru pentru toate activitățile financiare.

În acest sens, completarea tuturor datelor solicitate de formularul de cerere de finanțare și a tuturor anexelor ne-a oferit o imagine concretă globală valorizată financiar a proiectului nostru.

Este important să arată că, alături de buget și anexe, datele de identificare bancară, atestările de contribuție financiară ale partenerilor, ale finanțatorilor publici și privați au constituit documente extrem de importante care au garantat posibilitatea utilizării în complementaritate a resurselor financiare ale proiectului, precum și existența acestora.

Cheltuielile acestui proiect au fost identificate pe mari capitole, care, pentru a fi evaluate, au fost detaliate.

Capitolele importante de cheltuieli au fost:

**1. Cheltuielile de personal – la acest capitol s-a realizat o detaliere pe număr de persoane, pe număr de zile lucrate, pe valoarea plății pe zi a fiecărei persoane implicate în proiect.**

- stafful proiectului (manager de proiect, administrator proiect, coordonatori de proiect din partea celorlalți 2 coorganizatori, experți, consultanți, responsabil PR)
- categoria B, asistența ai managerului de proiect
  - asistent al managerului executiv
  - asistenți
- categoria C, secretariat, etc

**2. Cheltuieli generale ale proiectului care au reprezentat cheltuieli de birou, costuri telecomunicații, costuri postale, cost echipament computerizat etc. – identificate drept costuri directe de proiect.**

**3. Cheltuieli de deplasare pentru echipa de coordonare a proiectului, în perioada de implementare a acestuia, cu detaliere pe număr de persoane, pe zile, pe mijloc de transport, pe cost zilnic.** Aceste costuri sunt evaluate separat într-o anexă, unde costurile sunt detaliate pe fiecare activitate, pe fiecare persoană.

**4. Costuri de comunicare și diseminare, unde au fost evaluate și realizate următoarele categorii de cheltuieli:**

– **costuri de producție (publicații proiect, realizarea unui site, diapozitive, etc.) și costuri de distribuție.**

– aceste cheltuieli au fost detaliate într-o anexă oferind toate detaliile tehnice referitoare la propunerile de cheltuieli din acest capitol.

**5. Cheltuieli referitoare la conferințe, seminarii nu am avut.**

**6. Cheltuieli legate direct de activitățile din proiect care au însemnat** cea mai mare parte a cheltuielilor acestui proiect au constituit-o: drepturile intelectuale, asigurări, închiriere echipamente, transport echipamente, copyright,

reprezentatiile, transportul pentru aceste reprezentatii, cazare, diurnel, plata tehnicienilor si a celorlalti membri ai echipei proiectului etc. La rândul lor, cheltuielile de prezentare a spectacolelor au fost detaliate într-o anexa, unde regasim o detaliere a acestora.

Toate aceste cheltuieli au fost considerate cheltuieli eligibile. Din pacate, diferentele de curs valutar, comisioanele bancare, spezele bancare nu intra în deconturile financiare ale nici unui proiect cultural, în consecinta, organizatorul si coorganizatorii trebuie sa gaseasca alte resurse financiare pentru acoperirea lor.

Fiind vorba de un proiect câstigat de UNITER, deci derularea financiara s-a facut prin aceasta structura româneasca, platile externe, viramentele si toate cheltuielile facute pentru implementarea proiectului al carui punct central au fost spectacolele oferite în Franta si Spania, au însemnat costuri suplimentare ce au îngreunat obligatia financiara a instituției si au necesitat cautare de resurse suplimentare.

Toate aceste cheltuieli au constituit baza concreta de proiectare a surselor de finantare care vor fi accesate pentru acoperirea lor.

Cu toate acestea, estimarea acestor potentiale resurse nu a fost judicios realizata datorita timpului scurt de evaluare, ceea ce a determinat anumite dezechilibre pe parcursul derularii financiare a proiectului, dezechilibre care au fost solutionate favorabil de catre UNITER dar, cu un mare suspans.

Evaluarile de resurse facute pentru acest proiect au cuprins urmatoarele:

#### **I. Granturi specifice**

**Delegatia Comisiei Europene, prin „Culture 2000“, care prin participare la licitatie si evaluare proiect puteau asigura 50 % din cost, ceea ce s-a si întâmplat.**

#### **Instituti publice nationale:**

**Ministerul Culturii si Cultelor din România, de la care aveam o sustinere de principiu la o suma destul de mica, dar care, dupa aprobarea finantarii europene s-a suplimentat printr-o finantare obtinuta din partea Secretariatului General al Guvernului.**

#### **ArCuB, Centrul de Proiecte Culturale al Municipiului Bucuresti.**

#### **Alte surse financiare generate de proiect**

Sursa de venit incorect evaluata a fost încasarea din vânzari de publicatii si vânzarea de spectacole în Franta si Spania. Ceea ce nu s-a estimat corect a fost nu venitul posibil, ci timpul necesar pentru a obtine aceste venituri. Vânzarea spectacolelor în strainatate trebuia facuta catre primarii, prefecturi sau companii, cu un an înainte de turneu. (Bugetele publice sau private nu sunt niciodata disponibile cu timp scurt înainte.) Acest lucru a fost imposibil, o data pentru ca atât timp cât nu exista un acord de principiu al Comisiei Europene (principalul finantator al proiectului) care sa garanteze realizarea turneului nu era credibila încheierea de parteneriate, iar pe de alta part, o actiune de informare si de pregatire desfasurata cu un an înainte necesita o sponsorizare suplimentara, care nu ar fi putut fi inclusa în costurile proiectului. Pregatirea turneului doar cu o luna înainte de începerea acestuia în Franta, identificarea partenerilor locali s-a facut târziu, iar rezultatele scontate nu au mai putut fi obtinute.

Aceasta evaluare incorecta a trebuit sa fie rezolvata neaparat, pentru buna derulare a proiectului, si încasarile estimate din aceste vânzari au fost echilibrate prin obtinerea unor sponsorizari.

### **Finantarea asigurata de aplicantul principal (UNITER) si de ceilalti 2 coorganizatori**

UNITER, ca institutie care si-a asumat rolul de organizatie-sistem deschis pentru acest proiect, si-a planificat si a contribuit si financiar la înfaptuirea lui, întrucât obiectivele proiectului corespundeau obiectivelor institutiei.

Alaturi de UNITER, ceilalti coorganizatori ai proiectului, SIGNIS si Orion au participat cu sume mai mari de 5 % din valoarea bugetului total al proiectului.

Pentru fiecare coorganizator s-a definit înca de la începutul formularii proiectului rolul pe care îl are în conceperea proiectului, în implementarea activitatilor si participarea financiara, obligatii care au fost asumate pe baza unui document legal, care a constituit un element important si în evaluarea reala a surselor de finantare pentru acest proiect.

Echilibrul financiar al bugetului proiectului „Memoria celor care au trecut“ a fost stabilizat prin contributiile celorlalti sustinatori financiari ai proiectului, Fundatia Democratie prin Cultura – Sibiu (organizatoarea Festivalului International de Teatru de la Sibiu) si Centrul de Proiecte Culturale al Municipiului Bucuresti, ArCuB.

Alte contributii importante în cadrul proiectului le-au avut urmatoarele institutii:

Ministerul Culturii si Cultelor si Secretariatul General al Guvernului.

În cadrul acestui proiect am beneficiat si de sprijinul Fundatiei Academia Civica (Ro), Institutului Cervantes din Bucuresti (Sp), Institutului Francez din Bucuresti (Fr), Institutului de Arte Sacre, Paris ( Fr.), Asociatia „Jacquaire du Gers, (Fr.), Fundatia RENOVABIS (Germania), FUTUR TALENT (Belgia);

**Toate aceste surse si sursele suplimentare accesate pe parcursul derularii proiectului (sponsorizari) au acoperit necesarul financiar al proiectului „Memoria celor care au trecut“.**

**Cu toate acestea, am avut foarte multe lucruri de învatat.**

În primul rând, este necesara corelarea activitatilor propuse a se realiza cu termenul aprobat prin contractele de finantare care considera eligibile numai acele costuri ce s-au facut dupa aprobarea cererii de finantare. Tot ceea ce înseamna munca de cercetare sau de pregatire a acestui proiect nu a putut fi acoperit financiar din sursele, fapt ce ni se pare o anomalie.

Sansa acestui proiect pentru acoperirea costurilor de cercetare si pregatire au constituit-o fondurile asigurate de fundatia Renovabis (Germania), de Institutul de Arta Sacra (Franta) si de Fundatia Academia Civica (Ro)

În realitate, cercetarea este un factor determinant pentru valoarea artistica a unui proiect cultural, or, tocmai acest lucru nu poate fi luat în considerare.

Probabil ca pentru activitatea de cercetare trebuie initiat un proiect, care dupa realizarea lui poate determina conceptia unui alt proiect si asa mai departe. În acest ca, exista incertitudinea gasirii surselor financiare pentru a asigura aplicarea cercetarii.

Existenta surselor de finantare la nivel national si international nu înseamna, în acela si timp, si o garantie a accesarii lor.

În activitatea acestui proiect, parteneriatele financiare facute cu institutiile publice din România au fost sub semnul „daca veti primi finantare europeana...ve ti avea suma de ....“, ceea ce iarasi nu credem ca este o solutie obligatorie, întrucât poti avea finantari de la parteneri europeni, fara sa ai finantare din programul „Culture 2000“ si sa ai nevoie de sustinere pe proiecte din partea institutiilor publice din România (Ministerul Culturii si Cultelor, Primarii etc.). Consideram ca în România sunt operatori culturali capabili sa implementeze proiecte culturale europene care au nevoie si de sprijin intern.

O alta problema, de care ne-am izbit pe tot parcursul derularii proiectului, a fost problema fluxului de numerar.

Chiar daca contractul cu finantatorii s-a încheiat, finantarile nu au venit decât în transe (lucru acceptat prin contract), dar si cu mare întârziere, în conditiile în care activitatile proiectului trebuiau respectate ca date planificate si ca dimensiune. Ultima transa europeana vine dupa aprobarea decontului final, ceea ce pentru o organizatie neguvernamentala din România este o forma de finantare aproape imposibila.

Sansa acestui proiect a fost data de structura juridica si financiara a UNITER-ului, de recunoasterea acestei institutii la nivel national si international si de implicarea directa a conducerii în identificarea suplimentara a unor resurse si acceptarea unor parteneriate financiare pe termen scurt.

Demersul UNITER de a obtine împrumut financiar de la oricare banca din România pentru acest proiect cultural s-a soldat cu un esec, întrucât UNITER, fiind o organizatie neguvernamentala, nu a avut un patrimoniu cu care sa garanteze împrumutul. Acest lucru credem ca s-ar cere evaluat de institutiile financiare românești care trebuie sa ofere solutii financiare concrete pentru proiecte culturale internationale si care, plecând de la contractele încheiate pentru acest proiect, sa aiba capacitatea de a oferi împrumuturi rambursabile pe termen scurt, cu o dobânda mai mica, asa cum se întâmpla în tarile europene.

În acelasi timp, la nivelul structurilor guvernamentale ar trebui constituite fonduri speciale care sa functioneze ca un împrumut temporar pentru proiectele culturale internationale si sa sustina implementarea proiectelor pâna la rambursarea integrala a sumelor.

În acelasi timp, ar trebui create linii de finantare clare pentru proiecte internationale care sa asigure suportul financiar considerabil necesar acestui gen de proiecte.

Daca participi la o licitatie în România pentru un proiect cultural si din suma solicitata, care nu depaseste mai mult de 60 % din valoarea financiara a proiectului si ti se ofera doar 20 % din suma solicitata, nu înseamna ca aceasta finantare te sustine în implementarea unui proiect cultural european sau international.

Acest lucru trebuie înțeles în primul rând de responsabilii politici culturali românești, iar urgentarea corelarii deciziei culturale cu suportul financiar eliberat în acest sens constituie o urgenta pentru perioada imediat urmatoare si pentru pregatirea activitatilor operatorilor culturali din România, în vederea racordarii la realitatile culturale europene.

Diferenta dintre o institutie publica si o institutie guvernamentala se va adânci din ce în ce mai mult datorita inaccesibilitatii la fonduri financiare.

Confortul unei institutii publice nu va fi distrus niciodata atâta timp cât aceasta are în spate un buget asigurat din banii publici dar institutia nu va fi

stimulata niciodata sa se implice în proiecte culturale de anvergura europeana si sa acceseze fonduri nationale si internationale spre deosebire de o organizatie neguvernamentala, care are capacitate sa sustina proiecte culturale novatoare, sa atraga parteneri, dar nu are resursele necesare pentru realizarea întocmai a proiectului cultural propus.

O alta dificultate pe care am avut-o în derularea financiara a acestui proiect a fost lipsa de fermitate în stabilirea contractelor cu partenerii straini prestatori de servicii. Am întâmpinat greutati la nivelul înțelegerii modului de decontare a cheltuielilor externe si modalitatile de raportare. Lipsa unor clauze ferme de penalitati în aceste contracte le-am resimitit în momentul evaluarii finale financiare.

Aceste lacune ale contractului cu prestatorul de servicii francez au implicat si o re-colerare a cheltuielilor facute în turneu, în functie de capitolele de buget stabilite în contractul cu Comisia Europeana.

O lacuna a proiectului a fost necunoasterea modalitatilor de plata în strainatate. Întârzierile fluxului financiar au determinat gasirea unor solutii de compromis – folosirea unor credite private pe termen scurt, în Franta, sau prezenta managerului de proiect în Spania pentru a se putea achita diurna artistilor.

Pe toata durata turneului în strainatate am simtit lipsa unui agent financiar care sa preia platile directe si sa le centralizeze pe zile si categorii. În Franta, aceste operatiuni ar fi trebuit preluate de prestatorul de servicii, dar, din neînțelegeri contractual, au fost preluate de producatorul delegat al asociatiei Signis. La fel si pentru Spania.

Lipsa unui exercitiu european permanent ne-a creat greutati la nivelul identificarii partenerilor externi capabili sa ne ofere servicii de buna calitate si integral, contractele avute cu companiile cu care am lucrat fiind puse tot timpul sub semnul întrebării.

Necunoasterea unor conditii europene de transport, securitate, cazare etc., au determinat costuri suplimentare care ne-au grevat bugetul cu cheltuieli neprevazute initial.

## BIBLIOGRAFIE

**Abell, Derek F., Strategic market planning: problems and analytical approaches, New York, Editura Prentice-Hall International, 1979.**

**ADD Business Chance on Art, Studiul Sponsorizarea în cultura, Atitudinea comunitatii de afaceri din România, Bucuresti, Editura ADD Business Chance on Art, 2004.**

**AFITEP (Association Française des Ingénieurs d'Estimations de Planification et de Projets), Le management de projet. Principes et pratique, Paris, Editura AFNOR Tour Europe, 1991.**

**Balaure, Virgil, Marketing, Bucuresti, Editura Uranus, 2000.**

**Boboc, Ion – Managementul cultural în economia de piata, Ghid Practic, Bucuresti, Editura PROTECTOR AS, 1998.**

**Ianos, Ion – Sociologia culturii/ suport de curs CD, Facultatea de Comunicare si Relatii Publice „David Ogilvy“, Bucuresti, Editura comunicare, 2002.**

**Le Bissonnais, Jean & Joly, Michel, Muller, Jean-Louis G., Gérez un projet gagnant. Manuel de coutenance, Paris, Editura AFNOR, 2002.**

**Lock, Dennis (1996), Management de proiect, Bucuresti, Editura CODECS, 2000.**

**Maders, Henri-Pierre & Clet, Étienne, Comment manager un projet, Paris, Éditions d'Organisations, 2003.**

**Mocanu, Mariana & Schuster, Carmen, Managementul proiectelor: cale spre creșterea competitivității, București, Editura ALL BECK, 2001.**

**Mundy, Simon, The performing arts: a manual for managers, Strasbourg, Editura Consiliului European, 2002.**

**Niculescu, Ovidiu & Verboncu, Ion, Management, București, Editura Economica, 1999.**

**Niculescu, Ovidiu, Management comparat, București, Editura Economica, 1998.**

**Nita, Mircea Aurel, Științe economice. Marketing și management (suport de curs), Facultatea de Comunicare și Relații Publice „David Ogilvy”, București, Editura Comunicare.ro, 2002.**

**Nitulescu, Virgil Ștefan, Legislație românească pentru cultură, (suport curs), Facultatea de Comunicare și Relații Publice „David Ogilvy”, București, Editura Comunicare.ro, 2002.**

**Olteanu, Valerica, Management–marketing– o provocare științifică, București, Editura Ecomar, 2002.**

**Opran, Constantin (coordonator) & Sergiu Ștan, Stelușă Nastasă, Bogdan Abaza, Managementul proiectelor (note de curs), Facultatea de Comunicare și Relații Publice „David Ogilvy”, București, Editura comunicare.ro, 2002.**

**Popa, Cristin–Nicolae, Monografie – Asociații și Fundații/Structuri Sportive/Jurisprudență comentată, București, Editura Rosetti, 2003.**

**Sesic, Milena Dragicevic & Branimir Stojkovic – Cultura-management, mediere, marketing, Timișoara, Editura Fundația Interart TRIADE, 2002.**

**Stanciu, Sica, Marketing General. Particularități în organizațiile nonprofit, București, Editura Dareco, 2002.**

**Suteu, Corina – Cultural institutions after 12 years of „New Democracy” în Central and Eastern Europe – studiu realizat la solicitarea UNESCO, Paris, 2003**

**Tomescu, Florin – Managementul Societăților Comerciale, București, Editura Didactică și Pedagogică, 1998.**

**Ministerul Culturii și Cultelor, FIMAN, ECUMEST, Manual Bazele managementului cultural / CD, 2001. Programul Phare RO9701-01, Dimensiunea Culturală a democrației.**



## **V. MANAGEMENTUL ECHIPEI PROIECTULUI CULTURAL**

### **1. Importanta managementului echipei proiectului cultural**

Complexitatea domeniului cultural trebuie tratata individual pe fiecare proiect, iar fundamentarea unei echipe a proiectului cultural este o responsabilitate reala pe care initiatorul acestuia si-o asuma înca de la creionarea propunerii artistice.

La nivelul managementului proiectului cultural, gestionarea resurselor umane implicate în realizarea întocmai a proiectului cultural presupune utilizarea unor profesioniști capabili să implementeze proiectul la valoarea artistica propusa, întrucât nerealizarea impactului calitativ la nivelul propunerii artistice nu ar justifica resursele materiale și financiare implicate.

Echipa proiectului cultural este formata în majoritate din creatori care susțin propunerea artistica, coordonatorul proiectului (responsabilul, managerul), responsabilul administrativ, experții pe domeniul respectiv. Marimea echipei unui proiect cultural este legata direct de complexitatea și amploarea proiectului.

La nivelul constituirii echipei proiectului cultural avem de răspuns la o serie de întrebări: Cum se alcatuiește echipa proiectului cultural? Cine alege managerul de proiect? Care sunt calitățile necesare membrilor echipei? Care sunt sarcinile managerului de proiect? De ce instrumente dispune managerul proiectului pentru motivarea echipei? Cum se pot obține rezultatele cele mai bune? Ce tip de dificultăți putem întâlni? Cum pot fi ele evitate? Ce criterii folosim pentru analiza eficienței echipei proiectului cultural? Cum delegăm responsabilitățile?

Realitatea culturală în care ne derulam proiectele culturale, ne-a oferit de-a lungul timpului o parte din răspunsuri la aceste întrebări.

Asumarea rolului de manager al unui proiect cultural este mai mult decât un act de curaj, plecând de la faptul bine cunoscut că nici un proiect nu este identic cu celălalt, propunerile creative sunt diferite unele de altele, beneficiarii proiectelor culturale sunt diferiți de la o acțiune la alta, finanțatorii sunt diferiți, iar uneori chiar în conflict, de unde reiese managerul proiectului trebuie să aibă abilități în rezolvarea unor probleme tehnice și de implementare a proiectului mai mult decât să gestioneze problemele de promovare a propunerii creative susținute prin proiectul cultural.

### **. Managerul proiectului cultural – lider si administrator**

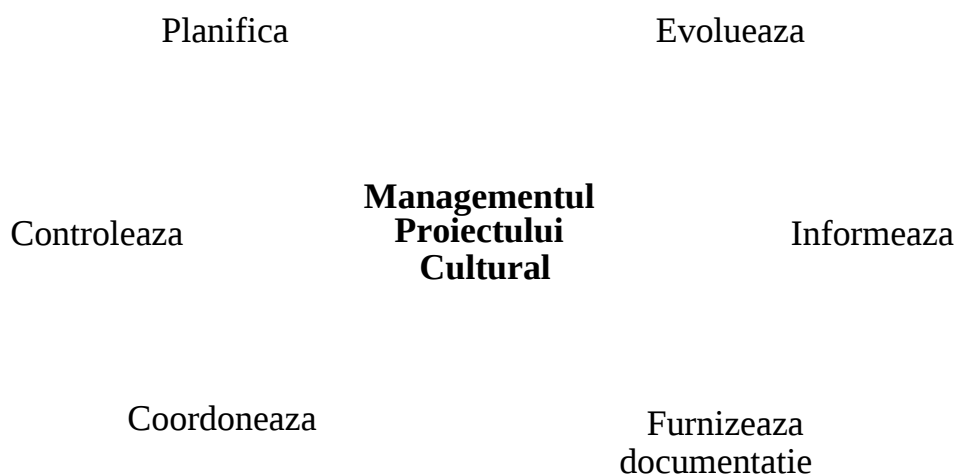
Atitudinea conservatoare de care ne lovim la nivelul institutiilor culturale si a finantatorilor atunci când discutăm de profilul managerului de proiect cultural, se bazează pe defectuoasă înțelegere a rolului activitatilor pe proiecte culturale atât la nivelul actorilor culturali cât și la nivelul finantatorilor (publici sau privati). Proiecte culturale care nu mai susțin sistemul piramidal la nivel de management, ci un sistem orizontal (acceptat numai printr-un management modern) ce trebuie să atingă cote de performanță.

În condițiile unui proiect cultural, managerului îi sunt conferite următoarele atribute:

- autonomie, dublată de responsabilizare;
- calități manageriale;
- asumare decizii directe în funcție de obiectivele proiectului cultural;
- capacitate de comunicare;
- abilități de profesionist în domeniu;
- capacitate de coordonare echipă, activități, rezultate;
- calități administrative;
- gestionare corectă a timpului de lucru în cadrul proiectului cultural;
- capacitate de autoevaluare proiect;
- definirea responsabilităților membrilor proiectului cultural;
- reușita lansării proiectului cultural;
- gestionarea problemelor legate de realizarea proiectului cultural;
- știința de a identifica real costurile proiectului cultural;
- capacitatea de a finaliza proiectul cultural.

În mod concret, managerul proiectului cultural este interfata între structura de conducere a instituției culturale – cadrul juridic de susținere a proiectului cultural și membrii echipei proiectului cultural, fiind persoana care răspunde în mod direct de realizarea obiectivelor propuse, respectând structura proiectului (termenele de realizare a diferitelor etape ale proiectului, resursele materiale, financiare și umane disponibile), având ca scop obținerea rezultatelor la nivelul propunerii culturale inițiale.

Pentru a realiza această misiune, managerul proiectului cultural are la dispoziție instrumente specifice necesare planificării, evaluării, informării, documentării, coordonării și controlului tuturor activităților din cadrul proiectului cultural.



Cunoasterea tuturor acestor instrumente este obligatorie pentru managerul proiectului cultural, alături de deținerea unor cunoștințe de bază din domeniul legislației financiar-fiscale din spațiul culturii.

Toate aceste calități îi conferă managerului unui proiect cultural posibilitatea de a îmbina factorii de dezvoltare economică cu aspectele sociologice și politice ale dezvoltării culturale, pentru susținerea și dinamizarea creației artistice contemporane, pentru promovarea, protejarea și susținerea valorilor reale ale culturii noastre.

Sincopele care intervin în procesul de derulare al proiectului cultural, datorate unor condiții subiective și obiective, trebuie rezolvate la nivelul managementului de proiect în timp util și în direcția respectării propunerii inițiale.

Plecând de la aceste considerente, putem spune că alegerea managerului pentru un proiect cultural este un demers important și dificil în același timp, întrucât trebuie să identificăm un profesionist care să dea în:

- Competențe în privința managementului de proiect – ceea ce înseamnă că experiența practică din domeniu va constitui o garanție a realizării demersului.
- Competențe de specialitate. Confuzia cu care ne confruntăm în domeniul cultural și care se bazează pe faptul că, în general, metodele de organizare a proiectelor sunt aceleași și deci nu mai presupune obligativitatea pentru managerul de proiect de cunoaștere în detaliu a domeniului cultural, ceea ce este un lucru fals. Cunoștințele aprofundate în domeniul cultural sunt obligatorii pentru înțelegerea întocmai a demersului proiectului cultural pe care îl va gestiona, pentru gestionarea întocmai a activităților și resurselor proiectului cultural până la finalizarea lui într-un proces permanent de corelare a tuturor resurselor disponibile.
- Adaptabilitatea și lucrul într-o echipă, ceea ce presupune un înalt *nivel de comunicare*.
- Delegare de responsabilități, capacitate de negociere, comunicare, *control și evaluare*.

În afara experienței profesionale care este o condiție obligatorie a managerului de proiect, acesta trebuie să dețină calități de animare și **comunicare**.

Misiunea conducătorului de proiect cultural nu este obligatorie de a fi aceea a unui profesionist în domeniul creației culturale, ci mai degrabă aceea a unui coordonator și a unui lider care stimulează grupul de specialiști. El este cel grație căruia fiecare dintre specialiști trebuie să-și facă auzit punctul de vedere, într-un proces de luare a deciziilor într-un mod, cel mai adesea, colegial. Responsabilul de proiect este un responsabil de echipă.

De aceea, putem spune că reușita unui proiect cultural depinde în mare măsură de capacitatea profesională a managerului.

### **. Importanța constituirii echipei proiectului cultural**

Managerul proiectului cultural trebuie să țină seama de faptul că echipa unui proiect cultural este realizată pentru o perioadă limitată de timp (durata proiectului cultural) și este compusă din profesioniști care, cel mai adesea, trebuie să afecteze, din timpul normal de lucru, o perioadă executării sarcinilor

de baza din cadrul institutiilor unde au un angajament permanent. Asta înseamna ca potentialii membri ai echipei sunt dispersati în cadrul altor proiecte sau servicii, iar apartenenta lor la echipa proiectului cultural nou va însemna o negociere speciala la nivelul responsabilitatilor, obligatiilor si drepturilor care li se cuvin.

Autonomia membrilor echipei si participarea în cadrul proiectului cultural trebuie bine gestionata de managerul proiectului, pentru a nu crea disfunctioni pe masura derularii proiectului cultural.

Relatia managerului de proiect cultural cu membrii echipei se bazeaza pe urmatoarele considerente:

- imprimarea si sustinerea unui sentiment de apartenenta la proiectul cultural;
- coordonarea si sustinerea implicarii membrilor echipei în realizarea proiectului cultural, precum si stimularea corespunzatoare a acestei implicari;
- evaluarea permanenta a performantelor individuale si impactul acestora în realizarea proiectului cultural;
- rezolvarea eventualelor conflicte;
- coordonarea activitatilor grupului în raport cu planul stabilit de comun acord;
- respectarea conditiilor materiale si morale astfel încât fiecare dintre membrii echipei sa poata sa-si aduca propria contributie, în functie de capacitatile sale;
- mobilizarea tuturor resurselor posibile pentru afirmarea si progresul fiecarui membru al echipei proiectului în vederea atingerii obiectivelor stabilite;
- organizarea comunicarii si sustinerea ei între membrii echipei proiectului cultural.

La nivelul activitatilor membrilor echipei proiectului cultural, managerul de proiect trebuie sa se bazeze pe un consens asupra metodelor de lucru utilizate în cadrul echipei si anume:

- stabilirea responsabilitatilor individuale si asumarea acestora;
- utilizarea unor metode moderne de comunicare la nivel intern si extern;
- stabilirea si respectarea modurilor de elaborare a deciziilor;
- stabilirea si acceptarea unei metode de lucru pe tot parcursul desfasurarii proiectului cultural;
- întâlniri si evaluari periodice;
- întocmirea si eliberarea de documente de informare, justificare si evaluare;
- stabilirea unor proceduri specifice de functionare în cadrul proiectului cultural.

## **2. Conducerea si formarea echipei proiectului cultural**

Alegerea membrilor echipei la nivelul proiectului cultural, tinând seama de specificitatea activitatii culturale, este deosebit de importanta.

Membrii echipei sunt selectati în primul rând în functie de capacitatile profesionale, tehnice, precum si de disponibilitatea de moment a acestora.

În ceea ce privește afectarea timpului de lucru pentru fiecare profesionist implicat în proiect, în funcție de rolul pe care îl are în realizarea activităților proiectului, se stabilește un program zilnic de lucru.

Cea mai mare parte a echipelor de proiect nu au prevăzute reguli clare de intrare sau de ieșire din echipă, întrucât ieșirile din proiect sunt acceptate ca niste cazuri accidentale.

La nivelul proiectului cultural este obligatorie constituirea unei echipe de proiect performantă pentru obținerea unui produs cultural valoros.

Echipa unui proiect cultural trebuie văzută ca un grup formal constituit care trebuie să realizeze un obiectiv cultural stabilit prin propunerea artistică a proiectului și pentru care trebuie să realizeze o serie de activități specifice proiectului cultural.

Procesul de organizare a echipei de proiect cultural cuprinde:

- identificarea membrilor echipei, recrutarea acestora și stabilirea responsabilităților;
- asigurarea mijloacelor materiale și financiare (stabilirea locației unde va lucra echipa, a mobilierului adecvat, a instrumentelor informatice necesare etc.);
- asigurarea cadrului de lucru (structura echipei, reguli comune, metode de lucru).

### **Procesul organizării echipei proiectului**

Identificarea membrilor

Asigurarea mijloacelor  
materiale și financiare  
pentru proiect

Asigurarea cadrului de lucru

Chiar dacă dimensiunea proiectului cultural este definitorie la stabilirea mărимii echipei proiectului cultural, caracteristicile de bază ale fiecărei echipe care se implică în cadrul unui proiect cultural se bazează pe responsabilizare a membrilor acesteia în raport cu obiectivele propuse și capacitatea de a lucra în echipă.

Structura echipei proiectului cultural este omogenă și complementară în același timp, adică alături de creatori profesioniști, vom regăsi cercetători în domeniul cultural, lingviști, sociologi, psihologi, informaticieni, administratori, etc.



### **. Etape în evoluția unei echipe de proiect cultural**

Ciclul de viață al unei echipe de proiect poate parcurge mai multe etape, cum ar fi:

***Formarea este perioada în care membrii echipei proiectului cultural se cunosc reciproc, își tatonează opțiunile, valorile, limitele, capacitatea profesională. Este o perioadă caracterizată de nevoia membrilor de a fi ascultați și de a se asculta unul pe celălalt.***

Cu toții depun efort pentru clarificarea sarcinilor care le revin în vederea realizării proiectului cultural. Este o perioadă dificilă pentru adaptarea la obiectivele proiectului, dar prin perseverență se pot obține bune rezultate.

***Adaptarea este perioada în care membrii echipei simt nevoia acută de definire a rolurilor, o dată ce obiectivele au fost formulate în prima etapă. De aici derivă și nevoia de afirmare a intereselor personale.***

Odată formulate și clarificate obiectivele culturale și rolul pe grupuri de acțiune artistică și managerială, rezultatele pozitive în derularea proiectului încep să apară.

***Funcționarea echipei la nivelul proiectului cultural este caracterizată de creșterea vertiginoasă a eficacității și eficienței echipei, în momentul conturării proiectului cultural datorită impactului creației artistice pusă în evidență în anumite etape de dezvoltare.***

Performanța este a echipei de proiect (artistice și administrative) și poate fi evaluată prin sisteme clare și recunoscute. Cunoașterea reciprocă, efectuată în etapele anterioare, stimulează încrederea reciprocă și comunicarea.

Aceasta permite apariția a două comportamente esențiale: preocuparea pentru dezvoltarea personală și valorificarea creativității membrilor echipei.

***Dizolvarea intervine la finalul proiectului, în momentul realizării performanței propuse.***

Evaluarea rezultatelor proiectului poate genera propuneri de noi proiecte, unde aceeași echipă se poate reorganiza.

***Eficacitatea echipei la nivelul proiectului cultural depinde de o serie de factori precum: existența unui lider de proiect – personalitate culturală recunoscută – asumarea misiunii artistice de către întreaga echipă, respectarea mecanismelor de funcționare ale tuturor etapelor pe parcursul derulării proiectului cultural de către întreaga echipă, capacitatea de adaptare la noi propuneri creatoare, capacitatea de inovare, cultura grupului, faza de dezvoltare, repartizarea rolurilor în echipă și interacțiunile dintre membrii, adecvarea stilului de conducere la situație, definirea sarcinilor.***

La acestea, se adaugă aspecte specifice fiecărei echipe care caracterizează proiectul cultural, ținând cont de zona culturală în care activează acesta (cultura tradițională sau industrii culturale).

Marimea echipei este determinată clar de dimensiunea proiectului cultural și de importanța demersului artistic.

Componenta echipei din punct de vedere al competențelor dar și al valorilor membrilor este esențială pentru reușita artistică a demersului respectiv.

O echipă multiculturală beneficiază de creativitatea rezultată din diversitate, dar ea va consuma resurse individuale pentru crearea unei culturi unice.

## Eficacitatea în etapele echipei proiectului cultural

|                                    |   |                            |   |                               |
|------------------------------------|---|----------------------------|---|-------------------------------|
| <b>Performanta<br/>Individuala</b> | F | A                          | F | D                             |
|                                    | O | D                          | U | I                             |
|                                    | R | A                          | N | Z                             |
|                                    | M | P                          | C | O                             |
|                                    | A | T                          | T | L                             |
|                                    | R | A                          | I | V                             |
| <b>Grupuri<br/>de lucru</b>        | E | A                          | O | A                             |
|                                    |   | R                          | N | R                             |
|                                    |   | E                          | A | E                             |
|                                    |   |                            | R |                               |
|                                    |   |                            | E |                               |
|                                    |   |                            |   |                               |
|                                    |   | <b>Definire<br/>roluri</b> |   | <b>Echipa<br/>performanta</b> |

**Capacitatea profesionala a membrilor echipei unui proiect cultural este determinanta pentru realizarea propunerii culturale la un înalt nivel de competenta.** În cadrul echipei proiectului cultural, fiecare membru funcționează într-un raport direct cu ceilalți, iar înțelegerea obiectivelor proiectului cultural încă de la implicarea în realizarea lui garantează valorizarea creației artistice.

Motivarea și apartenența la un program cultural este susținută de fiecare membru al echipei proiectului cultural prin asumarea responsabilităților la nivelul îndeplinirii sarcinilor individuale și respectarea întocmai a propunerilor din proiect.

Datorită calităților specifice creatorilor din domeniul cultural, traversarea unor situații noi și adaptarea lucrului echipei proiectului cultural se face din mers, bazându-se pe puterea lor de înțelegere și pe necesitatea realizării obiectivelor proiectului.

### **Avantaje și dezavantaje ale lucrului în echipa proiectului cultural**

Lucrul în echipa proiectului cultural presupune conjugarea unor aptitudini și experiențe diverse, dar poate genera izolare față de restul structurii juridice care susține proiectul cultural. Echipa asigură aprecierea contribuțiilor membrilor săi, dar există riscul apariției gândirii de grup, ca perspectivă nerealistă asupra mediului cultural în care se dezvoltă.

Membrii unei echipe a proiectului cultural au prilejul de a se susține unii pe alții, de a crea împreună, de a învăța unii de la ceilalți și se bucură de sprijin și antrenare reciprocă.

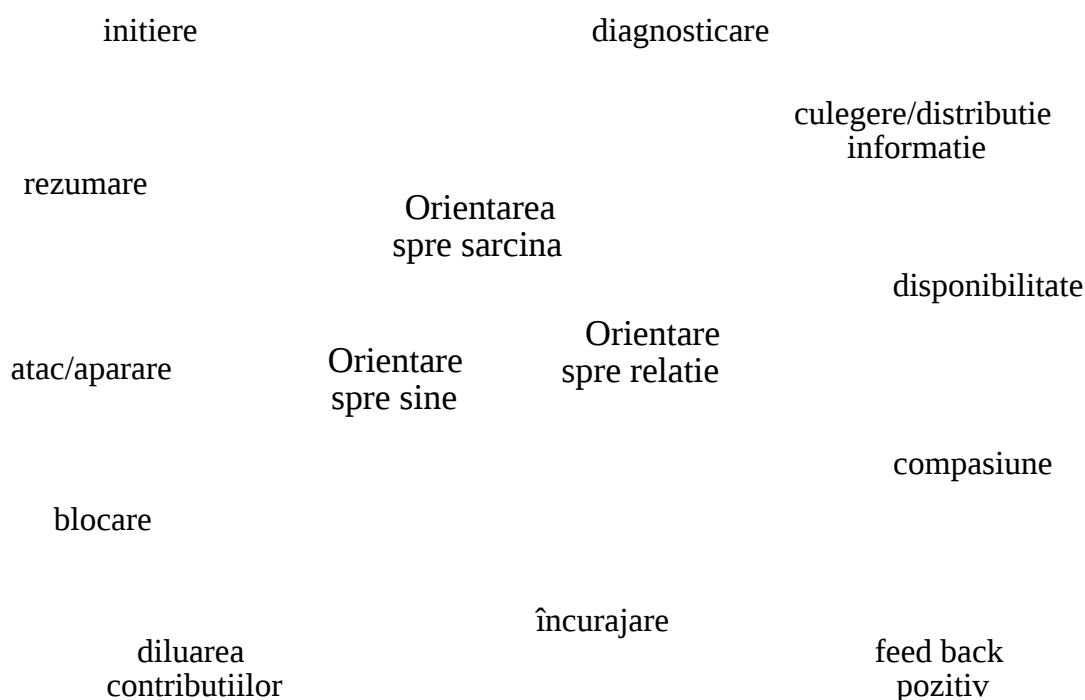
Pot însă apărea conflicte interne datorate orgoliilor, care sunt distrugătoare pentru întreaga echipă și, uneori, chiar pentru proiectul cultural.

Echipa proiectului cultural se bucura de un anumit grad de independenta fata de structura juridica care o reprezinta, însa exista posibilitatea aparitiei concurentei între echipele mai multor proiecte din interiorul organizatiei si se pot produce disfuncțiuni la nivelul comunicarii, ceea ce îngreuneaza procesul de derulare al proiectului cultural.

### **Roluri în echipa unui proiect cultural**

Membrii echipei proiectului cultural își asuma diferite roluri, în functie de înclinatiile, trasaturile de personalitate si preferintele individuale, astfel încât ei ajung sa actioneze complementar, o reprezentare grafica propusa ar fi urmatoarea:

### **Comportamente în echipa**



Eficacitatea echipei depinde de gradul de îndeplinire a sarcinilor individuale asumate pentru proiectul cultural. Caracteristicile personale ale membrilor îi fac potriviti pentru unele roluri si le limiteaza sansele de a reusi în altele.

Pentru succes, orice echipa are nevoie de un echilibru al responsabilitatilor, respectiv de o coerenta între sarcinile atribuite si înclinatia naturala a persoanei pentru o sarcina sau alta.

### **. Motivarea echipei proiectului cultural**

Motivarea este procesul prin care oamenii adopta un anume comportament în vederea atingerii unor scopuri personale. Este o forta pozitiva prin care individul își poate împlini o nevoie sau o asteptare. La nivelul proiectului cultural, motivarea trebuie foarte bine analizata, tinând cont de

zona de actiune a proiectului – cultura traditionala sau industrie culturala. Diferentierea permanenta a acestor zone este obligatorie, întrucât însasi motivatia este diferita.

În cadrul unui proiect cultural putem face analiza motivatiei pe baza modelului propus de Herzberg.

Piramida în cinci trepte a nevoilor umane, definite de Maslow, este interpretata pe trei niveluri de nevoi de catre Alderfer si sintetizata de catre Herzberg în doua grupe de factori de motivatie care actioneaza asupra angajatului.

Modelul propus de Hertzberg priveste motivatia din perspectiva satisfactiei postului. El identifica factori de insatisfactie potentiala si factori de satisfactie, care influenteaza motivatia si satisfactia postului. Factorii de insatisfactie sunt aceia a caror prezenta este obligatorie pentru a nu aparea insatisfactia pe post. Ei sunt numiti si factori de igiena (relatia cu responsabilul de proiect, conditiile de munca, salariul, relatia cu colegii, viata personala, pozitia în proiect, securitatea personala).

Factori motivatori sunt cei care, atunci când exista, genereaza satisfactie. Ei sunt legati de aducerea la îndeplinire a sarcinilor, de recunoasterea meritelor, de continutul în sine al activitatii, asumarea responsabilitatii, promovare si dezvoltare personala.

NEVOI sau  
ASTEPTARI

FORTA  
POZITIVA

TELURILE  
DORITE

rezultata în pentru a atinge

## ***MOTIVAREA***

feedback

ÎMPLINIRE

*care ofera*



## Nevoile / Maslow

împlinire  
personală

recunoaștere

dragoste

siguranță

fiziologie

## Nevoile ca un continuum / Alderfer

împlinire  
personală

De  
creștere

recunoaștere

dragoste

De  
relație

siguranță

fiziologie

De  
existență

Motivarea membrilor echipei unui proiect cultural este o responsabilitate cu rezonanta directa asupra valorii create în urma realizarii proiectului cultural propus, drept care, aceasta motivare depaseste limitele dorintei creatorilor de a se exprima.

Din pacate, din experienta avuta pâna în prezent, la nivel de motivare reala a echipelor din proiectele culturale nu am gasit suficiente resurse pentru respectarea unui standard valoric real.

Constrângerile financiare, lipsa resurselor necesare, precum si dezinteresul partenerilor financiari pentru suportarea acestor categorii de costuri la nivel competitiv si masurabil îngreuneaza în realitatea româneasca posibilitatea implementarii la nivel national a activitatilor culturale pe proiecte si programe culturale si permanentizarea acestor actiuni într-un real dialog cultural european creativ.

Este puțin probabil sa credem ca vom putea lucra pe proiecte internationale în echipe artistice mixte, dar cu bugete nationale si ca vom obtine rezultate spectaculoase.

Explicatia Piramidei trebuintelor (MASLOW)

*Trebuintele biologice: se refera la satisfacerea nevoilor primare ale oamenilor (alimentatie, somn etc.) care se pot rezolva prin asigurarea unor venituri financiare capabile sa le acopere la un standard performant.*

*Trebuie de securitate, care se realizeaza prin asigurarea unui contract pentru activitatea derulata în cadrul proiectului cultural prin care este asigurat si protejat pe toata durata proiectului cultural (protectie sociala, somaj, cass, protectia muncii, asistenta medicala).*

*Trebuie de apartenenta, respectiv integrarea si acceptarea de catre ceilalti membrii ai echipei proiectului cultural.*

*Trebuie de stima si de statut, adica recunoasterea si respectarea functiei în cadrul proiectului, a pregatirii profesionale, a meritelor individuale ale fiecarui membru al echipei proiectului cultural.*

*Trebuie de autorealizare. Pe cea mai înalta treapta de motivare, în acceptia lui Maslow, este nevoia omului de a face ceva ce pentru el are o anumita semnificatie: sa învete ceva, sa-i învete pe altii, sa-i ajute pe ceilalti etc. În cadrul proiectului cultural, aceste trebuinte vizeaza dorinta de a evolua profesional, de a oferi un produs cultural valoros, de a contribui direct la dezvoltarea culturala, de trecere la o treapta superioara în nivelul perceptiei consumatorului cultural, de a adopta propunerea creativa la noile realitati tehnologice, etc.*

### **Motivarea membrilor echipei**

Motivarea membrilor echipei se poate realiza prin:

- participarea tuturor la realizarea proiectului;
- comunicare permanenta, informare, discutii, dezbateri;
- crearea unui climat agreabil la nivelul spatiului de lucru si la nivelul echipei;

- recunoasterea meritelor si realizarilor membrilor echipei;

Pentru a motiva echipa proiectului cultural, managerul proiectului trebuie sa stie:

- sa responsabilizeze oamenii, prin delegarea sarcinilor;
- sa provoace initiative;
- sa încurajeze;
- sa stimuleze;

- sa asculte cu atentie toate opiniile exprimate;
- sa fie motivat el însusi dând exemplu de dinamism.

**Delegarea de autoritate este un considerent deosebit de important la nivelul echipei proiectului cultural, plecând de la specificitatea obiectivului proiectului propus si de la compozitia mixta a echipei unui proiect cultural.**

A delega înseamna a încredinta cuiva o sarcina dându-i libertatea de a alege el însuti metodele si mijloacele de punere în aplicare a sarcinii primite, cu specificarea ca verificarea permanenta a realizarii acestor sarcini este obligatorie

La nivelul proiectului cultural reusita delegarii depinde de:

- definirea corecta a obiectivelor proiectului cultural;
- precizarea informatiilor necesare pentru atingerea obiectivelor proiectului cultural: mijloace materiale, timp, informatii, sarcini deja executate etc.;
- clarificarea autonomiei celui care a primit delegarea;
- stabilirea modalitatilor de control a sarcinii delegate.

În cadrul unui proiect cultural exista sarcini pe care managerul de proiect trebuie sa le execute el însusi si sarcini care pot fi realizate numai de catre echipa de creatori.

### **3. Comunicarea în cadrul proiectului cultural**

Comunicarea este un schimb de semnale care are loc cu scopul de a informa, instrui, convinge. Acest schimb se bazeaza pe existenta unor semnificatii comune, este conditionat de contextul relatiilor dintre cei care comunica si dependent de contextul social.

Comunicarea este esentiala în cadrul proiectului cultural, indiferent de pozitionarea proiectului în raport cu zona culturii traditionale sau a industriilor culturale.

Si la nivelul proiectului cultural, comunicarea este un proces de transmitere si primire a informatiei – fapte, intentii, atitudini, etc. – cu scopul de a obtine o reactie din partea receptorului. Ca atare, comunicarea este incompleta daca informatia nu este recept ionata si înțeleasa. Rezultatul în telegerii mesajului poate consta în schimbarea atitudinii – ceea ce califica procesul de comunicare ca proces de învățare.

Etapele procesului de comunicare sunt: emiterea mesajului prin intermediul simbolurilor, receptarea mesajului încorporat în simboluri, înțelegerea mesajului (sensul perceput), acceptarea, respectiv folosirea feedback-ului.

#### **Emitere mesaj Receptare Înțelegere Acceptare**

Utilizarea feedback-ului în comunicarea interpersonală este bine sa fie structurata conform unor reguli minime, care vor creste sansa de succes al comunicării.

Când oferim feedback, este bine sa ne referim la actiuni concrete, aducând argumente faptele si nu evaluând calitatea lor. Este bine sa folosim

termeni neutri, iar criticile sa le formulam în discuții individuale și nu în grup deschis. Opinia personală trebuie formulată clar și concis.

Când primim feedback este bine să ascultăm atent, identificând neclaritățile și divergențele de opinie și să ne stăpânim reacțiile exagerate. Este important să reformulăm cele ce ni se comunică și să cerem exemple pentru a ne verifica percepția.

În cadrul unui proiect cultural, comunicăm în exterior cu finanțatorii, cu organizația sau instituția unde derulăm proiectul cultural, cu beneficiarii proiectului, clienții, furnizorii, concurenții, organizații guvernamentale, organizații neguvernamentale, publicul larg.

În interior, în cadrul proiectului cultural comunicăm cu membri echipei de proiect.

*Factorii de succes ai comunicării identificați la nivelul proiectului cultural sunt următorii:*

- credibilitatea – data de performanța culturală, de climatul de încredere, competența persoanei care comunică;
- contextul – adecvarea programului cultural la realitatea socio-culturală, având un demers participativ și un mediu pozitiv;
- conținutul – mesajul are în teles pentru auditoriu și este compatibil cu valorile acestuia, este relevant pentru situație;
- claritatea – mesajul este formulat simplu, sensul este același pentru cel care îl trimite și pentru cel care îl primește;
- continuitatea și coerența – în transmiterea tuturor informațiilor și corelarea acestora cu activitățile proiectului cultural;
- canalele utilizate pentru comunicare – sunt accesibile, respectate și utilizate de membrii echipei proiectului cultural;
- capacitatea de înțelegere a tuturor membrilor echipei.

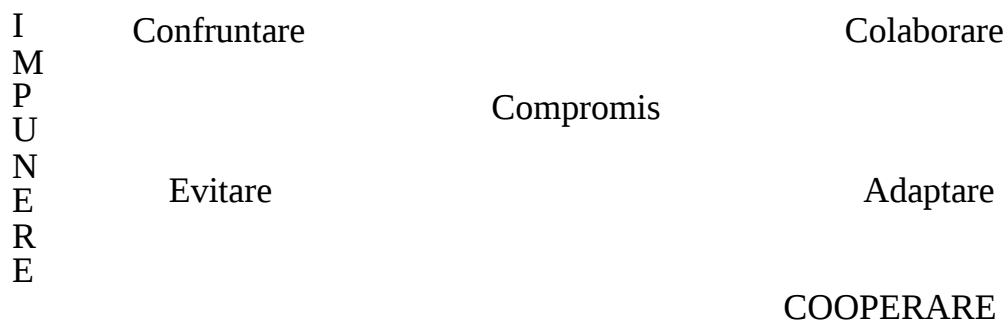
#### **Conflictele interpersonale**

**Datorită specificității proiectelor culturale care au la bază creația, conflictele interpersonale sunt frecvente la nivelul derulării acestora, ceea ce determină adeseori anularea în mod nejustificat a unor propuneri culturale valoroase.**

Abordarea conflictelor interpersonale la nivelul echipei unui proiect cultural și rezolvarea acestora este o responsabilitate care trebuie asumată de către managerul proiectului cultural.

Reprezentarea schematică a acestui proces poate fi reprezentată astfel:

#### **Strategii de abordare a conflictelor interpersonale**



Prevenirea apariției conflictelor interpersonale considerăm că este necesar să se realizeze mai mult decât să rezolve aceste conflicte.

## STUDIU DE CAZ

### Managementul echipei proiectului cultural

#### Proiectul european al UNITER „Memoria celor care au trecut“

**Pentru valorizarea culturala a proiectului „Memoria celor care au trecut“, s-a acordat o importanta deosebita echipei proiectului cultural** colaborând cu profesioniști capabili să implementeze proiectul la valoarea artistică propusă de către initiatorul proiectului artistic, Anca Berlogea. Impactul calitativ al proiectului a fost deosebit de important atât pentru UNITER, cât și pentru echipa artistică implicată, întrucât nerealizarea impactului calitativ la nivelul propunerii artistice nu ar fi justificat resursele materiale și financiare implicate.

Echipa proiectului cultural a fost formată în majoritate din creatori care susțin propunerea artistică (2 regizori, creator costume, scenarist, actori, muzicieni, cameraman, webmaster), coordonatorul proiectului (managerul), un responsabil administrativ, 3 responsabili PR, experții pe domeniul respectiv din partea coorganizatorilor. Echipa proiectului a fost constituită din 30 de persoane, care au avut atribuții și responsabilități repartizate pe baza de contract pe tot parcursul proiectului.

Cum s-a alcatuit echipa artistică a proiectului ?

Nucleul echipei artistice s-a constituit în iarna 1997–1998, când Anca Berlogea a propus realizarea unor drame liturgice – de Crăciun și de Paști – în biserici catolice din București. Un mic grup de artiști interesați de această experiență aparte, de această încercare de reîntoarcere la sursele teatrului medieval, i s-au alăturat – Ioana Abur, Anca Androne, Emil Hostina, Gabriel Spahiu și Constantin Cojocaru. Proiectul „Memoria celor care au trecut“ s-a bazat pe acea experiență artistică de atunci la care s-au adăugat trei ani de cercetare la Institutul Catolic din Paris, unde Anca Berlogea a susținut o lucrare de masterat pe tema Memorie și marturie în Evanghelia după Ioan, **punct de pornire pentru un proiect teatral. În vara anului 2002, artiștii** români care au participat la experiența dramelor liturgice din 1998 s-au întâlnit din nou în cadrul unui workshop pe tema „Martori ai adevărului în Evanghelia lui Ioan și martori contemporani“. Lor li s-au adăugat și câțiva artiști francezi: Aurelie Reygner, Fabien Meisnerovski (amândoi absolvenți ai Institutului de Artă Sacră din Paris, colegi de curs cu Anca Berlogea) și Marie Virginie Cambriels, muziciana, specialistă în muzică medievală. Pornind de la propunerea Ancai Berlogea, artiștii au încercat împreună să găsească o formă de expresie contemporană în care să redea cu ajutorul textului evanghelic experiența spirituală în detenție a celor care s-au opus sistemelor comuniste totalitare din Estul Europei în epoca postbelică. O contribuție importantă în definitivarea conceptului a avut-o Dragoș Galgotiu, care a semnat regia spectacolului alături de Anca Berlogea.

Cine a ales managerul de proiect?

În urma primului workshop, care a avut loc în vara anului 2002, Anca Berlogea a propus UNITER-ului proiectul „Memoria celor care au trecut“. Până în acel moment, partea de cercetare a proiectului fusese susținută de Signis, Asociația Catolică Mondială pentru Comunicare – care își dorea să continue parteneriatul cu UNITER. Asociat la franceza ORION, creată pentru a susține

proiecte artistice pe drumul de pelerinaj spre Compostela, era si ea dispusa sa colaboreze la un eventual proiect de turneu european. Senatul UNITER a fost de acord cu propunerea, iar UNITER a devenit astfel institutia coordonatoare a proiectului „Memoria celor care au trecut“. Aura Corbeanu, director executiv al UNITER, a preluat functia de manager de proiect.

Care au fost calitatile necesare membrilor echipei?

Pentru artisti a fost nevoie, în primul rând, de o mare capacitate de adaptare. Era nevoie sa se adapteze la situatii dificile de lucru, specifice teatrului independent: flexibilitatea orarului de repetitie si chiar si a spatiilor de repetitie. Din punct de vedere artistic, trebuia ca actorii sa fie interesati de zona teatrului experimental: textul pe care îl jucau nu era unul dramatic, ci eminamente liturgic; spatiile în care aveau sa joace nu erau destinate teatrului, erau spatii arhitecturale diferite, unele coplesitoare ca dimensiuni. Actorii au avut aproape în fiecare seara o premiera: au fost nevoiti sa repete de fiecare data înaintea spectacolului, pentru a se adapta noului spatiu si, în plus, sa schimbe de trei ori limba în care s-a jucat spectacolul: s-a jucat în româna, în franceza si în spaniola.

Echipa tehnica a fost redusa ca numar si a trebuit sa faca fata multor probleme similare. Era nevoie sa se adapteze repede la spatiu, la locatii diferite, la oameni diferiti.

Pentru toti a fost nevoie de o mare rezistenta la oboseala si la stres: în fiecare zi, echipa trebuia sa își strânga bagajele, sa se mute în urmatorul oras. De multe ori artistii mergeau pe jos, alteori drumul era parcurs cu masina, dar la capat îi astepta instalarea decorului si obisnuitele repetitii dinainte de spectacol.

A fost nevoie de o mare capacitate de colaborare si de adaptare la grup: nu a fost mereu o reusita. Proiectul „Memoria celor care au trecut“ a implicat un numai o colaborare artistica, ci si o convietuire a peste douazeci si cinci de persoane timp de doua luni, departe de casa, într-o tara straina. Nu e deloc evident si dificultatile sunt dintre cele mai neasteptate: de la faptul ca orarul de masa si meniul este diferit în alta tara, la caldura estivala si oboseala kilometrilor de drum parcursi pe jos.

Responsabilii campaniei de comunicare si informare (Maria Morar, Vanina Vignal si Doina Fagadaru) au avut o activitate deosebit de importanta în acest proiect european, reusind sa transmita si sa stocheze informatii în mediul cultural în toate cele trei tari în care s-a derulat acest proiect european.

Coordonatorul administrativ al proiectului (Carmen Marinescu) a derulat o activitate discreta, dar eficienta, reusind sa monitorizeze si sa coordoneze toate aspectele financiare ale acestui proiect în corelatie cu propunerea initiala.

Ce tip de dificultati am întâlnit?

În primul rând, întârzierea comunicarii rezultatelor licitatiei pentru Programul „Cultura 2000“ si întârzierea semnarii contractului a produs o stare de nesiguranta si a întârziat mult organizarea turneului.

Dificultatea de a obtine fonduri locale în timp scurt în Franta si Spania.

Au existat dificultati de comunicare cu echipa de organizare din strainatate, care au condus la decizii gresite în organizarea programarii turneului si a cazarii echipei – în partea franceza a turneului.

Dificultatea de a se adapta unui alt tip de cultura (inclusiv cea culinara) si de a comunica cu membrii straini ai echipei a provocat între artisti o stare de

stres și de nemulțumire. Acest lucru s-a întâmplat în Franța și reacția a fost total diferită în Spania, unde artiștii s-au simțit mult mai bine primiți și atmosfera a fost mult mai convivială, deși poate condițiile de lucru au fost mai grele.

Cum puteau fi ele evitate?

Derularea proiectului ar fi putut fi de la început propusă pe o altă durată – turneul să se desfășoare în vara anului 2004 și nu 2003. Aceasta ar fi însemnat de la început garanția unui răspuns cert din partea Comisiei Europene și crearea unei perioade mult mai îndelungate de pregătire, în care se puteau evita greseli de organizare. Totuși, impactul artistic risca să se piardă în timp, echipa fiind deja constituită și spectacolul fiind deja în lucru. Era greu să se poată garanta disponibilitatea membrilor unei echipe, deja constituite, doi ani mai târziu.

Ce criterii am folosit pentru analizarea eficientei echipei proiectului cultural?

Numărul de spectacole organizate, numărul de spectatori prezenți și, mai ales, reacțiile spectatorilor în fața propunerii de spectacol făcute de echipa artistică.

Cronicile și colaborarea cu presa scrisă, cu radioul și televiziunea.

## BIBLIOGRAFIE

**AFITEP (Association Française des Ingénieurs d'Estimations de Planification et de Projets)**, Le management de projet. Principes et pratique, Paris, Editura AFNOR Tour Europe, 1991.

**Boboc, Ion** – Managementul cultural în economia de piață, Ghid Practic, București, Editura PROTECTOR AS, 1998.

**Le Bissonnais, Jean & Joly, Michel, Muller, Jean-Louis G.**, Gérez un projet gagnant. Manuel de coutenance, Paris, Editura AFNOR, 2002.

**Lock, Dennis (1996)**, Management de proiect, București, Editura CODECS, 2000.

**Maders, Henri-Pierre & Clet, Étienne**, Comment manager un projet, Paris, Éditions d'Organisations, 2003.

**Mocanu, Mariana & Schuster, Carmen**, Managementul proiectelor: cale spre creșterea competitivității, București, Editura ALL BECK, 2001.

**Mundy, Simon**, The performing arts: a manual for managers, Strasbourg, Editura Consiliului European, 2002.

**Néré, Jean-Jacques**, Comment manager un projet. Responsabilité, travail d'équipe: un enjeu pour les managers, Paris, Editura DEMOS, 2000.

**Niculescu, Ovidiu & Verboncu, Ion**, Management, București, Editura Economica, 1999.

**Niculescu, Ovidiu**, Management comparat, București, Editura Economica, 1998.

**Nita, Mircea Aurel**, Științe economice. Marketing și management (suport de curs), Facultatea de Comunicare și Relații Publice „David Ogilvy”, București, Editura Comunicare.ro, 2002.

**Olteanu, Valerica**, Management–marketing– o provocare științifică, București, Editura Ecomar, 2002.

**Opran, Constantin (coordonator) & Sergiu Stan, Stelusa Nastasa, Bogdan Abaza**, Managementul proiectelor (note de curs), Facultatea de Comunicare și Relații Publice „David Ogilvy”, București, Editura comunicare.ro, 2002.

**Popa, Cristin–Nicolae, Monografie – Asociații și Fundații/Structuri Sportive/Jurisprudență comentată, București, Editura Rosetti, 2003.**  
**Sesic, Milena Dragicevic & Branimir Stojkovic – Cultura-management, mediere, marketing, Timisoara, Editura Fundatia Interart TRIADE, 2002.**  
**Stanciu, Sica, Marketing General. Particularități în organizațiile non-profit, București, Editura Dareco, 2002.**  
**Tomescu, Florin – Managementul Societăților Comerciale, București, Editura Didactică și Pedagogică, 1998.**  
**Ministerul Culturii și Cultelor, FIMAN, ECUMEST – Manual Bazele managementului cultural / CD, 2001. Programul Phare RO9701-01, Dimensiunea Culturală a democrației.**



## **VI. MANAGEMENTUL MARKETINGULUI PROIECTELOR CULTURALE**

### **1. Importanta managementului marketingului proiectului cultural**

Unul dintre cele mai importante aspecte ale muncii manageriale la nivelul proiectului cultural îl reprezinta managementul marketingului proiectului cultural.

Managementul marketingului unui proiect cultural poate fi prezentat ca fiind actul de decizie prin care conducatorii proiectelor culturale promoveaza proiectele lor sau ale altora în practica, pentru o dezvoltare culturala durabila si continua.

Managementului marketingului cultural este direct legat de „piata culturii“.

Produsele si serviciilor culturale rezultate din derularea proiectului cultural se pot valoriza astfel:

- dorinta contribuabililor de a plati (coroborata cu taxele si subventiile cu care intra în incidenta platitorii programelor);
- judecatile profesionale (de exemplu: expertii culturali din asociatiile si fundatiile culturale sau întreprinderile din domeniul culturii, consilierii din Ministerul Culturii si Cultelor si din Inspectoratele de cultura, carora le sunt solicitate avize favorabile asupra unui proiect sau program);
- indicatorii calitatii vietii (indicatorii de consum cultural si nivelul de viata culturala);
- estimarea elementelor de incertitudine legate de realizarea unui proiect cultural (prin raportarea rezultatelor la fiecare etapa de realizari si alocari anticipate de fonduri).

În ultimul timp, comunicarea specifica promovata la nivelul proiectului cultural produce la nivelul managementului acestuia schimbari radicale, iar optimizarea managementului cultural necesita evaluarea datelor calitative si cantitative necesare corelarii propunerii culturale cu nevoile culturale, pe baza studiilor de pia ta a culturii.

### **2. Piata culturii**

La mijlocul secolului al XX-lea, o data cu cre sterea timpului liber (*leasure*) al populatiei, cu dezvoltarea nivelului de scolarizare din societatile industriale dezvoltate, apare o pia ta libera a culturii, în care se confrunta

**cererea de produse si servicii culturale (din partea consumatorilor de cultura, din ce în ce mai avizati) si oferta culturala (din ce în ce mai bogata, a producatorilor de cultura).**

Institutiile culturale centrale nu mai detin proprietatea exclusiva a culturii, ci își modifica rolul devenind administratori culturali.

Din ce în ce mai descentralizate (ca functie de decizie în plan teritorial), institutiile culturale centrale, cu ramificatiilor lor în plan regional si local) care gestioneaza fonduri si programe nationale, trebuie sa sustina parteneriate culturale, trebuie sa distribuie aceste fonduri organizatiilor culturale competente si se încurajeaza dezvoltarea producatorilor de cultura mici si mijlocii (individuali sau asociati, în ligi, asociatii sau fundatii culturale), respectiv, sa sustina programe culturale.

În acest mod, în tarile dezvoltate au aparut „industriile culturale“, care au rentabilizat domenii întregi ale culturii (muzica, teatrul, filmul, cartea) pe baza aparitiei practicilor de investigatie specifice pietei comerciale.

În economia de pia ta , studiile de „piata a culturii“ sau de „piata pe segmente culturale“ (piata cartii, a filmului, a unui anumit gen de muzica, etc.) au devenit practici curente.

În România, acest proces este înca la început.

Cu toate acestea, si în tarile dezvoltate, în anumite domenii ale culturii, rolul centralizat al Statului a ramas aproape neschimbat, în privinta alocarilor bugetare (este cazul anumitor genuri de activitati culturale, care nu pot intra în rigorile comerciale: de exemplu, muzica clasica, teatrul pentru copii, filmul documentar, poezia etc.).

O data cu dezvoltarea mijloacelor de comunicare în masa si cu dezvoltarea consumatorilor de produse sau servicii culturale, piata culturii a început sa se dezvolte.

Proiectele culturale sunt divers receptionate, în functie de rezultatele studiilor de marketing cultural, de publicitate, de nevoile populatiei dar si de stratificare sociala (nivel si mod de viata, instruire si educatie, origine sociala, ocupatie etc.).

### **. Componentele pie tei culturii pot fi reprezentate astfel:**

#### **Factorii determinanti s i componenta pietei culturale**

În societatile dezvoltate, managementul cultural si, în special, managementul proiectului cultural a devenit o necesitate economica.

Cresterea exponentiala a bunurilor si serviciilor adresate marelui public înseamna si o crestere pe masura a numarului de creatori de valori culturale reale.

Piata culturii, spatiul unde pozitionam proiectul cultural este într-o permanenta miscare, putând fi influentata de anumiti factori, dintre care mentionam:

#### **Multiculturalitatea**

Multiculturalitatea se refera atât la cooperarea între culturi diferite de pe teritoriul aceleiasi tari (si chiar regiuni), cât si la cooperarea culturala internationala. Sustinerea multiculturalitatii implica realizarea concreta de proiecte culturale în acest sens.

### **Grupuri si subgrupuri tinta, beneficiari ai ofertelor culturale sustinute prin proiectul cultural**

În proiectarea politicilor nationale, cultura, produsele si serviciile culturale sunt adresate, în general, consumatorului de cultura, pe când în politica organizat ionala acestea sunt realizate pentru anumite grupuri si subgrupuri-tinta.

Pentru realizarea în cele mai bune conditii a proiectului cultural, trebuie sa avem capacitatea de a ne raporta permanent la consumatorii, beneficiarii acestuia si la anumiti indicatori care ne ofera informatii concrete asupra specificitatii acestora.

Apoi, atât producatorii cât si consumatorii de cultura sunt constrânsi de posibilitatile lor financiare de a participa în mod liber pe „piata culturii“ si implicit la dezvoltarea acesteia.

Aceste nevoi si constrângeri reciproce, între cererea si oferta de produse si servicii culturale într-o anumita zona geografica impune cu atât mai mult economisirea de timp si de bani, lucru posibil doar prin investigarea pietei culturii din zona respectiva.

### **Oferta proiectului cultural si corelarea acesteia cu atitudinile de consum cultural ale beneficiarilor**

Optiunea consumatorului cultural, bazat pe judecata individuala, determina în realitate atitudinea de consum cultural.

Pentru consumatorul de cultura sunt importante urmatoarele caracteristici ale ofertei noastre culturale:

- pretul produsului cultural;
- calitatea produsului cultural;
- ambianta, locul desfasurarii activitatilor culturale;
- orarul lor de prezentare;
- cantitatea de produse culturale.

Gradul de culturalizare al populatiei determina o anumita atitudine a consumatorului de cultura care trebuie sa își satisfaca o anumita nevoie culturala. În acest sens o influenta decisiva asupra consumatorului de cultura o are conformitatea sociala sau tehnicile de influentare comportamentala folosite pe piata culturii, cum ar fi reclama publicitara prin mass media si altele.

**Schimburile internationale în domeniul culturii constituie de asemenea un important semnal al propunerilor sustinute prin proiectele culturale, iar o atenta evaluare a acestor tendinte stimuleaza cooperarea culturala prin proiecte culturale locale, regionale, nationale si internationale.**

**Modificarile datorate progresului tehnologic constituie un factor cu o influenta directa în dezvoltarea pietei culturii, determinând aparitia unor noi tipuri de proiecte culturale care trebuie sa raspunda consumatorilor de Internet.**

Trecerea actuala la „cultura pe Internet“ ridica probleme complexe, care vizeaza obligativitatea conectarii strategiilor culturale nationale la strategiile nationale de informatizare.

Consultant a managerială în cultura trebuie acceptată ca o componentă intrinsecă a procesului de elaborare a unui proiect cultural, fără de care seriozitatea demersului nu va fi evidențiată.

. Importanța cercetării pieței culturale

Proiectarea obiectivelor, resurselor, metodelor, mijloacelor precum și stabilirea activităților din cadrul proiectului cultural se va face în corelație directă cu realitatea culturală.

Din punct de vedere al relațiilor economice într-o economie de tranziție spre o economie de piață, piața propriu-zisă a culturii este reprezentată de relația cerere–oferta de produse și servicii culturale, respectiv relația **producători de cultura–consumatori de cultura**.

Pentru elaborarea de politici și strategii culturale, de programe și proiecte culturale la nivel regional și local, de susținere și protejare a culturii tradiționale și de dezvoltare a industriilor culturale este obligatorie cunoașterea realității pieței culturale, pe care vrem să o dezvoltăm.

O analiză corectă a pieței culturii se bazează pe obiective clare de investigare socială și pe studierea nevoilor culturale ale populației sau ale unui grup-țintă, care pot fi identificate la nivel local, regional sau național.

În funcție de necesitățile culturale pe care noi încercăm să le rezolvăm în cadrul proiectului cultural și pe baza dimensiunii proiectului cultural, activitățile în sine pot determina servicii sau identifica alte nevoi la nivel cultural pentru a susține o prezentare reală a proiectelor culturale în spectrul cultural românesc și nu numai.

Și în România ar trebui sprijinită și susținută activitatea de cercetare și studiere a pieței culturale, a nevoilor sociale ale locuitorilor, ca o activitate permanentă care poate constitui fundamentul anumitor proiecte culturale la nivel local regional, național și internațional.

Aceste proiecte de cercetare la nivelul pieței culturale naționale pot fi derulate cu finanțări permanente atât de către instituții publice cât și de organisme din zona guvernamentală, iar rezultatele cercetării ar trebui dezbătute de către actorii activi ai zonei culturale, stabilindu-se clar strategiile culturale pe specificul activităților.

Cercetarea din domeniul marketingului cultural va fi bază concretă și realistă a viitoarelor proiecte culturale.

În același timp, rezultatele cercetărilor vor responsabiliza mai mulți factori politici de decizie.

Practica cercetărilor din științele sociale și din domeniul marketingului cultural, privitoare la etapele și mijloacele metodologice ale cercetării, ne arată că pentru o cercetare serioasă în acest domeniu trebuie să se parcurgă următoarele etape:

- fixarea a obiectivelor cercetării;
- construcția unui model de analiză;
- obținere a datelor.

**Fixarea obiectivelor cercetării – studiului, cuprinde:**

**Studiu de piață, respectiv:**

- studiul complet – se referă la toate aspectele specifice pieței culturii
- studiul parțial – se referă numai la un anumit aspect (gradul de dezvoltare culturală a unei regiuni / localități, cantitatea unor produse și servicii culturale, etc.

**Faza exploratorie, respectiv:**

- documentare asupra realitatii;
- instrumentele de analiza;
- valorificarea acestora pe teren.

**Etapă de construcție a unui model de analiză , presupune:**

- Definirea în termeni concreți a conceptelor și problemelor care vor fi urmărite;
- Construirea unei/unor ipoteze de lucru;
- Monitorizarea (indicatorizarea) fenomenelor specifice pieței culturii.

**Etapă de obținere a datelor se realizează în doi pași: culegerea datelor și analiza acestora:**

Culegerea datelor

Analiza informațiilor existente privind piața culturii

. Tehnici și instrumente de investigație a pieței culturii

Investigarea pieței culturii și utilizarea tehnicilor de realizare a acesteia, constituie un demers important în corelarea propunerilor susținute printr-un proiect cultural cu nevoile culturale identificate a fi acoperite printre acestea. O identificare corectă și utilizarea lor de către managerul unui proiect cultural va putea influența viitorul unui asemenea proiect.

***Tehnicile de investigație a pieței culturii, care sunt: sondajul, studiul de caz și focus-grup-ul, ar trebui să stea la baza motivației proiectului cultural pentru a putea măsura rezultatele proiectului, iar instrumentele de culegere a datelor (interviul, studiul documentelor culturale și chestionarul) ar trebui să fie instrumente de lucru în cadrul unui montaj de proiect cultural.***

***SONDAJUL reprezintă o modalitate de investigare tehnică cantitativă privind piața culturii, prin care se evidențiază la un moment dat comportamentul unei părți din totalul populației – un esanșion – unei localități ori din populația consumatorilor de cultură considerați activi.***

***STUDIUL DE CAZ ca modalitate de investigare a pieței culturale este folosit pentru observarea aprofundată a consumatorilor de cultură, producătorilor sau organizatorilor ai unor produse și servicii culturale.***

***FOCUS-GRUP este o tehnică de investigație prin interviu colectiv, dar în grupuri mici (de la 5 la 10 persoane), care se cunosc între ei, reușiti și conduși de un moderator sau animator cultural, în vederea discutării unor teme culturale de interes comun.***

***INTERVIUL este un instrument de culegere a datelor, care aplicat temei privind piața culturii, realizează o convorbire cu actorii culturali implicați (factorii de decizie culturală de la nivelul localității, artiști, manageri și consumatori activi de cultură), pentru a se identifica anumite fenomene, comportamente (individuale și de grup) și implicații economice asupra dezvoltării culturale a localității, greu de identificat prin chestionare sau documente sociale.***

***STUDIUL DOCUMENTELOR CULTURALE este un instrument de culegere a datelor prin care se realizează monitorizarea informației culturale interne și externe și gestionarea datelor de interes cultural.***

***CHESTIONARUL – instrumentul cel mai des utilizat în cercetarea pieței culturii este un inventar de probleme sub formă de întrebări, acestea din urmă având și/sau răspunsuri precodificate.***

# STUDIU DE CAZ

## Analiza piata culturii

### Managementul marketingului acestui proiect cultural

#### Proiectul european al UNITER „Memoria celor care au trecut“

Spectacolul Memoria celor care au trecut fiind o productie teatrala ce se baza pe un scenariu dupa textul Evangheliei dupa Ioan si Faptele Apostolilor, impunea prezentarea lui într-un mediu deja pregatit pentru perceperea acestuia.

În România nu exista traditia pelerinajului. Nu exista un traseu – spiritual sau cultural – consacrat, nu exista un itinerar, care sa cumuleze functiile de reprezentare ale unor valori spirituale sau culturale si care sa consacre mostenirile si traditiile culturale.

Exista spatii, locuri sfinte, de regula concentrate în jurul unor locasuri bisericesci unde se aduna oamenii cu prilejul marilor sarbatori religioase.

De asemenea, în peisajul teatral autohton, manifestari ale teatrului religios, în spatii consacrate sunt aproape absente.

Aceste sumare considerente au determinat derularea în principal, a proiectului, în Franta si Spania, unde a putut fi efectuata cercetarea de piata, însoțita de un anumit tip de promovare.

**În România , lansarea proiectului si reprezenta tiile care au avut loc au** constituit o prima cercetare de piata la nivelul autoritat ilor (locale, centrale, bisericesci), precum si a mediului teatral, în principal.

La acest nivel, au avut loc:

- discutii si corespondenta cu Patriarhia Bisericii Ortodoxe din România care, desi a apreciat proiectul, nu a permis prezentarea spectacolului în spatiile de cult sau în proximitatea acestora. Ca urmare a campaniei de promovare, precum si a discutiilor avute, reprezentantii Bisericii Ortodoxe, prezenti la reprezentatii, au manifestat deschidere fata de viitoare proiecte care se bazeaza pe largi concepte (vezi itinerare spirituale, drumuri de pelerinaj etc.);
- la nivelul lumii teatrale, de asemenea, prezenta la reprezentatii, perceptia spectacolului s-a limitat, în exclusivitate, la considerente estetice, teatrale, fara sesizarea contextului amplu, a întregului concept, în care spectacolul de teatru era cea mai buna sustenta tie de promovare a unor valori pentru publicul din tara;
- colaborarea importanta a fost realizata cu Biserica catolica din România, care a sprijinit proiectul atât la nivelul cercetarii, cât si al realizarii lui. Sprijinul a fost atât financiar, cât si logistic. IPS Ioan Robu, arhiepiscop mitropolit de Bucuresti si episcop delegat pentru Comunicarii sociale la nivelul Conferintei episcopale catolice din România, a gazduit spectacolul „Memoria celor care au trecut“ în patru biserici din dieceza si a fost alaturi de echipa artistica înca din perioada de pregatire.

La nivelul auditoriului, (f ara nici un fel de cercetare de piata prealabila), acest spectacol se constituia ca un eveniment inedit. în Bucuresti, reprezentatia încununa si continua un studiu început cu patru ani mai înainte asupra dramei liturgice, dar în tara nu exista o cercetare de piata prealabila.

Reprezentatiile care au avut loc în România (un numar de patru reprezentatii: la Sibiu / Biserica Azilului, în cadrul Festivalului International de Teatru, la Câmpulung, la Bucuresti / Biserica Italiana si Biserica Franceza, în cadrul Festivalului National de Teatru, editia 2003, precum si la o biserica din cartier – Bucurestii Noi) au dovedit deschiderea publicului fata de asemenea manifestari teatrale, în spatii de cult sau în proximitatea acestora. La fiecare din reprezentatiile precizate mai sus numarul de spectatori a fost de 150–200 persoane (capacitate plina a spatiului).

De asemenea, particularitatile din tara au impus promovarea întregului proiect si evaluarea acestuia pe baza unui alt concept (vezi capitolul PROMOVARE).

### **Investigarea pietei în Franta si Spania.**

S-a bazat pe cele doua componente traditionale:

- documentarea, cercetarea de birou, pentru o buna verificare si analiza a premiselor derularii proiectului în Franta si Spania, realizata de UNITER, completata de
- cercetarea de teren, realizata de partenerul coorganizator din Franta, Asociatia ORION.

### **Drumul de pelerinaj catre Santiago de Compostela**

#### **Cercetare de birou**

Reunit în anul 1998 la Kyoto, în Japonia, Comitetul de patrimoniu al UNESCO a înscris în lista patrimoniului mondial patru biserici din Franta aflate pe drumul catre Santiago de Compostela, cu urmatorul comentariu: „Din Evul Mediu, Santiago de Compostela a fost cea mai importanta destinatie pentru pelerinii veniti din Europa. Pentru a ajunge în Spania, pelerinii traversau Franta, unde ei se adunau în orase precum Paris, Tours, Vezelay, Le Puy, Arles, si monumentele istorice notabile înscrise acum în lista patrimoniului mondial reprezinta jaloanele celor patru drumuri franceze catre Santiago.“

În anul 198, Consiliul Europei a declarat drumul catre Santiago „primul itinerar cultural“, iar în anul 1995, întregul traseu catre Santiago de Compostela este înscris în lista patrimoniului mondial UNESCO.

Pelerinajul este un drum catre un loc sacru, un loc al devotiunii pentru a obtine gratia divina.

Între multiplele drumuri de pelerinaj, trei sunt importante pentru istorie: pe pamântul sfânt, la Ierusalim, la mormântul Sfântului Petru de la Roma si la mormântul lui Jaques (Iacob) de la Santiago de Compostela, care, într-o Spanie musulmana, încurajase moralul crestinilor cu miracolele si aparitiile misterioase care îi cresc popularitatea.

Ordinul de Cluny este cel care începe sa organizeze drumul de pelerinaj catre Santiago de Compostela prin constructia de spitale, adaposturi pentru pelerini, refugii, capele, biserici, oratorii, impunând rigoarea ospitalitatii prin portile deschise.

Dintre cele patru trasee consacrate catre Santiago de Compostela, artistii români participanti la proiectul „Memoria celor care au trecut“ au strabatut drumul „Europei Centrale – Via Podiensis“, care are ca punct de plecare ora sul Puy en Velay, în sudul Frantei.

Drumul traverseaza în Franta regiuni bine definite: muntii Margeride si Aubrac, tinuturile Rouergue si Quercz, Gascogne si Tara Bascilor, cu puncte

cultural-turistice atractive, precum: Conques, Figeac, Cahors, Moissac, Lectoure.

Punctam câteva dintre spațiile franceze înscrise pe drumul de pelerinaj către Santiago de Compostela.

### **Puy en Velay**

Orasul galo-roman d'Anicium a devenit Le Puy, orasul de pelerinaj consacrat în exclusivitate Sfintei Fecioare. Astăzi, o imensă statuie a Fecioarei Maria domina orasul. Parte integrantă a ducatului de Guyenne, Le Puy s-a remarcat prin dubla sa fidelitate: față de regele Frantei și față de biserică catolică.

Orasul celor două roci vulcanice pe care sunt așezate, pe de o parte, capela romană de secol XI, pe de altă parte Catedrala Notre-Dame de France, la care se ajunge pe o scară de 134 de trepte; dar și orasul dantelei, căci începând cu secolul al XV-lea, femeile din Puy au ridicat nivelul de trai dezvoltând industria dantelei.

### **Conques**

„Le grand site de la France“ este un oraș săpat în piatra munților, iarna doar cu câțiva locuitori. A devenit celebru în secolul IX, o dată cu aducerea relicvelor lui Sfânta Foy (fiica unui înalt funcționar, în vârstă de 13 ani a fost decapitată și martirizată în secolul al IX-lea) și cu miracolele grației divine.

Conques este pastratorul unuia dintre cele cinci mari tezaururi din Europa și a celui mai important tezaur de epocă medievală franceză: statuia lui Sainte Foy, din aur masiv, ornată cu email, pietre prețioase și 33 de camee. În timpul Revoluției din 1789, Convenția a confiscat tezaurul din Conques ca să, fiindcă locuitorii din Conques l-au ascuns acasă și în grădini.

### **Figeac**

Orasul egiptologului Champollion, copilul teribil al Figeacului, în omagiul căruia a fost construită „Place des écritures“, cu dalele de granit negru umplute cu hieroglife și Muzeul Champollion. Un impresionant oraș de epocă medievală la care se ajunge traversând Dourdoulul.

### **Cahors**

Oraș prins în bucla râului Lot și capitala tinutului, cu imensă catedrală Saint-Etienne, a cărei cupolă a fost sfintită în 1119 de către Papa Calixte II, a cărei construcție etalează stiluri diferite: romană, gotică și influență mediteraneeană. La ieșirea din oraș, celebrul pod Valentré, peste Lot, din secolul XIV, simbolul Cahorului.

### **Lauzerte**

Oraș pitoresc, cunoscut sub numele de Toledo quercinoise, cu porticuri, piatete, case și colobages, bogat în bastide.

### **Moissac**

Oraș fondat în secolul VII, dar începând cu unirea abatiei din Moissac, cu cea de Cluny (secolul X), orașul cunoaște două secole de prosperitate, o bogăție care îi permite construirea unei biserici somptuoase, St. Pierre, unul dintre cele mai frumoase ansambluri de artă romană, vestită pentru timpanul maiestuos după Apocalipsa Sf. Ioan.

### **Lectoure**

Important centru galo-roman, închinat cultului Cybelei; după multiple ocupații de toate felurile (gal-romană, barbară etc.) se văd și azi urmele: strazi, ateliere, necropole, ruinele castelului Armagnac, Fântâna Dianei.

Am dat aceste elemente—descrieri ale drumului parcurs doar pentru a puncta o dubla tradiție, consacrată și cultivată în timp: tradiția creștină, alături rându-se o tradiție culturală, asimilată unui traseu cultural, cu multe componente turistice-spirituale, care au creat premisele unei bune audiențe pe tot traseul parcurs.

Drumul către Santiago de Compostela, prin lansarea lui ca itinerar cultural a permis, în timp, comunităților locale și autorităților franceze și spaniole punerea în valoare a mostenirilor culturale de pe traseu. Tradiții, patrimoniu construit și neconstruit, au putut fi restaurate într-un efort național și au devenit surse ale turismului cultural.

Căci secole de istorie sunt completate cu toată recuzita de rigoare a unui traseu turistic impregnat de spiritualitate: locuri de cazare pentru pelerini, birouri de informații, hărți, mape, evenimente culturale, precum și celebrele însemne ale pelerinului: scoica, certificatul de pelerin, stampilele și diploma pe care o primești la sfârșitul pelerinajului, la Santiago de Compostela.

Traseul este marcat de spații care gazduiesc evenimente culturale: concerte, spectacole, festivaluri etc.

Comunitățile locale, dar și turiștii care invadează în perioada verii drumul de pelerinaj sunt spectatori fideli și constanți.

Există deja implementată tradiția evenimentelor culturale pe drumul de pelerinaj către Santiago de Compostela.

**Cercetarea noastră de piață, prin cele două componente, a dat atenție** unui aspect asupra căruia trebuia să ne concentrăm: prezenta unui spectacol de teatru venit din Europa de Est, cu artiști străini, care, chiar dacă rosteau textul Evangheliei în limba țării în care se juca, reprezenta un eveniment adresat, în exclusivitate, comunităților locale – franceze și spaniole – cu diferențele de rigoare impuse de individualitățile fiecărei regiuni în parte.

**Prima componentă: cercetarea de birou, cercetarea de laborator, prin** informațiile culese și analiza lor a urmărit verificarea premiselor pentru asigurarea unor bune reprezentări pe drumul de pelerinaj. În acest sens, documentarea / cercetarea s-a îndreptat către:

- informații despre drumul de pelerinaj;
- numărul estimat de pelerini-turiști;
- comunitățile locale;
- spații consacrate pentru gazduirea evenimentelor culturale;
- alte evenimente culturale care au avut loc;
- evenimente culturale în paralel, în aceeași perioadă;
- coordonate ale drumului de pelerinaj (cele descrise mai sus), care au creat o « tradiție » a participării publicului la evenimentele culturale.

Cercetarea de birou a fost completată de investigațiile în teren, efectuate de coorganizatorul francez, Asociația ORION, pe două coordonate:

- Asociația franceză avea experiența unui eveniment cultural prezentat pe drumul de pelerinaj către Santiago de Compostela: realizarea unui concert de muzică liturgică, în formula restrânsă, prezentat în spații deschise, în proximitatea unor importante elemente de patrimoniu din orasele înscrise pe traseu. Propria experiență și cunoașterea drumului au însemnat un important punct de plecare pentru jalonarea proiectului nostru;
- Cercetarea de teren efectuată de Asociația ORION trebuia să confirme analiza cercetării de birou și să o completeze cu informații

care, apoi, trebuiau analizate din perspectiva prezentării unui spectacol de teatru biblic, într-un spațiu închis, delimitat, prezentat de către o echipă de artiști români.

În urma cercetării de birou au fost selectate localitățile înscrise pe traseu, unde vor avea loc reprezentările, iar reprezentantul Asociației Orion, în prospețiile preliminare:

- a avut discuții cu reprezentatii autorității Bisericii Catolice din fiecare localitate;
- a vizitat și a decis asupra celui mai bun spațiu pentru susținerea reprezentării cu spectacolul „Memoria celor care au trecut“;
- a avut discuții cu reprezentantii autorităților locale din fiecare oraș;
- a discutat cu membrii comunității în legătură cu cel mai indicat spațiu unde să aibă loc reprezentările cu spectacolul „Memoria celor care au trecut“, a prezentat întregul proiect, echipa de artiști profesioniști din România, a adunat informații cu privire la organizarea de alte evenimente în perioada respectivă sau evenimente „straine“ gazduite (informații care nu au putut fi obținute prin cercetarea de birou), precum și cu cele mai uzitate și mai de impact modalități de promovare a spectacolului, respectând particularitățile fiecărui oraș și fiecărei colectivități.

## **PROMOVARE**

Ca urmare a premiselor create și investigațiilor făcute, promovarea întregului proiect trebuie să urmeze următoarele coordonate:

- pentru România, promovarea a urmărit lansarea unui concept, ideea de pelerinaj, traseu, itinerar cultural, precum și aventura artiștilor români;
- pentru Franța și Spania, promovarea a avut ca principal obiectiv informarea și atragerea publicului.

Precizăm aici că în cele două țări înscrise pe traseu – Franța și Spania – modalitățile de promovare, aceleași, au fost sensibil diferite, cantitativ. În Franța, efortul de promovare a fost mult mai mare decât în Spania.

Perioada de promovare: iunie–septembrie 2003, în paralel în România, Franța și Spania.

## **Mijloace de promovare**

1. conferința de presă de la Paris, CAPE, conferința de lansare a proiectului la care au participat reprezentanții tuturor organizatorilor, precum și reprezentanții CAPE din Paris și reprezentanții Ambasadei României la Paris;
2. informații de presă: comunicate de presă, reportaje, interviuri;
3. materiale promotionale și distribuția acestora: postere, caiete-program, fluturări;
4. web site: [www.memoiredespasseurs.com](http://www.memoiredespasseurs.com) cu informații în limba română și franceză, site actualizat pe tot parcursul proiectului.

Au fost editate un număr de:

- 500 postere în limba franceză
- 500 postere în limba spaniolă
- 300 postere în limba română
- 3000 caiete-program în limba franceză

- 3000 caiete-program în limba spaniola
- 500 caiete- program în limba româna
- 10000 fluturasi în limba franceza
- 10000 fluturasi în limba spaniola
- 1000 fluturasi în limba româna

## **Metode de promovare:**

### **FRANTA / SPANIA**

#### **1. Conferinta de presa**

A fost organizata la CAPE (Centrul International de Presa din Paris, fiind singura conferinta de presa a unui eveniment cultural organizat într-un centru international) de catre Ambasada României din Paris si reprezentantii Agentiei Lizarine din Paris. Cu prilejul conferintei de presa, a fost lansat comunicatul catre mediile franceze (1800 mailuri) prin care se anunta proiectul si derularea acestuia (mai ales pe teritoriul francez). Au participat echipa de artisti ai proiectului, reprezentantii organizatorilor si ziaristi (vezi Anexa). Conferinta de presa, precum si comunicatul initial lansat cu aceasta ocazie au prilejuit prima informare despre proiectul care se desfasura timp de o luna pe teritoriul francez, considerat fiind debutul în presa.

#### **2. Informatii de presa**

Atasatul de presa francez, Vanina Vignal, a fost cel care a asigurat comunicarea cu mediile de presa franceze, la nivel national, regional si local. Comunicarea a fost asigurata prin contacte telefonice, întâlniri, dosare de presa cu prezentarea întregului proiect, invitatii la reprezentatiile spectacolului, comunicate de presa cu reprezentatiile si desfasurarea turneului, precum si asigurarea interviurilor cu artistii si difuzarea acestora în mediile de presa

Atasatul de presa spaniol, Doina Fagadaru, a respectat acelasi mecanism de informare a presei, ca unul dintre principalele canale de informare pentru public, respectând metodele si preluând informatiile deja existente în dosarul de presa. În Spania, s-a tinut o conferinta de presa la Logrono, în prima regiune unde au avut loc reprezentatii.

#### **3. Materialele promotionale si distributia acestora**

S-a realizat în doua etape:

O parte dintre materialele promot ionale (posterele si fluturasii) au fost pregatite cu o luna înaintea debutului itinerarelor în fiecare tara (Spania si Franta) si au reprezentat primele informatii despre proiect si itinerar, cu toate datele necesare: calendarul de reprezentatii, echipele, date despre proiect si misiunea acestuia, persoanele de contact. Acestea au fost distribuite de catre reprezentantii care asigurau productia itinerarelor în punctele de informare recomandate de catre autoritatile din fiecare oras: prin sistemul bisericilor catolice, prin sistemul punctelor de informare turistica din oras.

Etapa a doua era asigurata de reprezentatii organizatorilor ce reprezentau avangarda întregii echipe. Acestia soseau în orasul unde urma sa aiba loc reprezentatia cu doua zile înaintea întregii echipe pentru verificarea conditiilor logistice, iar atasatul de presa actualiza informatia atât pentru mediile de presa, cât si prin distributia materialelor, de aceasta data direct catre cetatean.

În ziua reprezentatiei, spatiul si proximitatea acestuia erau marcate prin afisajul necesar.

Caietele-program în Franta si Spania erau destinate exclusiv vânzarii.

## **ROMÂNIA**

Asa cum am precizat, campania de presa avea ca tinta lansarea unui concept si prezentarea aventurii artistilor români.

În consecinta, au fost stabilite parteneriate media care sa informeze publicul pe toata perioada desfasurarii proiectului, fiind, în egala masura, si un preambul important pentru viitoarele reprezentatii din România ce urmau sa aiba loc la finalul proiectului.

Partenerii media au fost:

- Societatea Româna de Radiodifuziune, prin canalele Radio România Actualitati, Radio România Cultural si Radio România International care a asigurat, pe perioada iunie–septembrie promovarea întregului proiect, atât la nivel redactional prin stiri, reportaje, interviuri, transmisii în direct, cât si la nivel publicitar prin transmiterea spotului de promovare al proiectului (vezi Anexe – monitorizarea);
- Cotidianul „România Libera“ care a asigurat în aceeași perioada aparitia de articole–reportaje despre proiect, precum si modulul publicitar de promovare al proiectului, ce cuprindea informatii despre proiect, organizatori, parteneri, sponsori;
- Cotidianul „Ziua“ care a asigurat aparitia de articole – reportaje, precum si aparitia modulului publicitar al proiectului.

Dincolo de aparitiile asigurate prin parteneriate, cu mediile de presa românești la nivel national (TV, radio, presa scrisa) comunicarea a fost asigurata permanent prin transmisia de comunicate de presa ce informau asupra desfasurarii proiectului (comunicate lansate prin mail), precum si corespondenta (telefonica sau prin mail) prin care au fost asigurate interviurile artistilor, organizatorilor, invitatilor.

Campania de presa a constat în reportaje TV, audio, în presa scrisa, stiri, interviuri, transmisii în direct (vezi Anexa).

Materialele promotionale au fost destinate exclusiv informarii si au fost distribuite înainte de reprezentatiile. Caietele-program au fost distribuite gratuit participantilor la spectacol.

### **Metode de evaluare**

Pentru Franta / Spania

- numarul de spectatori la fiecare reprezentatie: în medie 100 persoane în Franta; 150–250 persoane în Spania; 200 persoane în România;
- numarul de caiete-program vândute: egale numarului de spectatori, în Franta si Spania;
- numarul de însemnari în cartea de onoare: aproximativ câte 10 însemnari pentru fiecare reprezentatie în Franta si Spania; nici o însemnare în România;
- numarul de fluturasi raspânditi: toti fluturasii au fost raspânditi;
- numarul de aparitii în presa: vezi Anexele.

**Modele de documente utilizate în campania de informare si promovare a proiectului european „Memoria celor care au trecut“ în Franta**

**Organizare conferinta de presa, Paris, 26 iunie 2003**

**L'ambassade de Roumanie en France  
vous invite à une conférence de presse  
sur le thème**

**Des artistes d'Europe en marche :**

**Une compagnie de théâtre roumaine présente  
« La Mémoire des Passeurs »**

Le spectacle, soutenu par la Commission européenne dans le cadre du programme Culture 2006, est initié par l'UNITER (Union Théâtrale Roumaine), en

collaboration avec SIGNIS (l'Association catholique mondiale pour la communication - Belgique) et l'Association ORION (France).

**le jeudi 26 juin à 15h30 au CAPE**

avec  
**Ion CARAMITRU**  
Président de l'UNITER, ancien chef de la Culture en Roumanie

**Ana BFRIOGEA**  
Coordonnatrice du projet « Mémoire des Passeurs »

**Robert MOLLIANT**  
Scénariste principal de SIGNIS Belgique

**Dan GARGOTIU**  
Coordonnateur artistique roumain

• Un projet européen, une équipe Franco-Roumaine - la rencontre de mémoires différentes.  
• Un spectacle tiré d'un chemin de 80 lieues de Compostelle - 1000 km à pied.  
• Une trilogie : L'Avantgarde de Jean, face aux témoignages de personnes ayant lutté contre un régime totalitaire.  
• Les "Pays de l'Est" ne se trouvent plus derrière un rideau de fer. Comment se libérer du mensonge et de la peur ? Une parole impitoyable, un sens et un sens.  
Deux représentations exceptionnelles du spectacle "Mémoire des Passeurs" auront lieu à Paris les 24 et 25 juin (voir sur notre site [www.capefrance.com](http://www.capefrance.com))

**Contact presse**

**Vanina Vigari** - Ambasciatrice de Presse du spectacle  
Tél 01 40 05 94 68 - Fax 01 42 13 05 78 -  
Mobile 06 60 52 02 82 [vanina@cape.fr](mailto:vanina@cape.fr)

**Cleopatra Lavinia** - Premier Secrétaire de l'Ambassade de Roumanie en France  
Tél 01 47 05 10 45, poste 152 - Fax 01 43 56 97 47 - Mobile 06 85 17 53 99  
[cleopatra.lavinia@diplomatie.romania.ro](mailto:cleopatra.lavinia@diplomatie.romania.ro)

*Merci de confirmer votre présence par fax ou par e-mail :*

Mme Christine de LAMOUR (CAPE) par fax [christine.de.lamour@cape.fr](mailto:christine.de.lamour@cape.fr)

Lista participantilor la aceasta conferinta:

**15h30 Conférence  
de Ion Caramitru „  
La mémoire des  
passeurs“ – des  
artistes d'Europe**

**Jeudi 26 Juin 03 en marche**

**PAYS du MEDIA NOM PRENOM MEDIA**

France BINQUET Didier Freelance

DE

France CASTELBAJAC Cyril Agence A.P.I

RDC (Congo) MIANGO Lilo RTKM

Liban SFEIR Joseph Klissadiat/ousbou Al Arabie

Roumanie BURLAC Daniel Pro TV, Arobas Press, APE

Bosnie MUJADZIC Djenana infobih.com press

France MAZENOD Romain Radio Notre-Dame

Belgique MOLHANT Robert Signis Media

Roumanie HOREAUX Alexandre Radio Contact Romania

Roumanie TUDOR Cristina Arobas Presse

Roumanie COSTACHE Florin Directeur d'Images, photographe

Algérie AZIZI Djamel Contact

France GAUTRET Diane Famille Chrétienne

France GRODESCU Raluca RFI Section roumaine

Roumanie MANOLE Catalin Formula „As“

*Lista instituțiilor naționale din Franța către care s-au trimis informații referitoare  
la acest proiect și care au asigurat o acoperire media a evenimentelor  
proiectului*

**Officiel des spectacles**

**Pariscopes**

Marie Céline Nivière

**France Catholique 60 rue de Fontenay – 92350 Le Plessis**

Robinson

article le 04 juillet Pierre François Guillermit (coord perso)

48 cours de Vincennes 75012 Paris

**Témoignage Chrétien 49 bd du Fbg Poissonnières 75009 Paris**

article le 26 juin Stéphane Lavignotte

**La Vie**

163 bd Malesherbes 75859 Paris Cedex 17

article le 19 juin Sophie Charlier

**Pèlerin Magazine 3-5 rue Bayard 75008 Paris**

article le 04 juillet Jean-François Fournel

**Brigitte Collet (+Claire Tausin, service photo)**

**Famille Chrétienne 15/27 rue Moussorgski 75895 Paris cedex 18**  
du 21 au 27 juin Maryvonne Gasse  
du 19 au 25 juillet Diane Gautret

**Paris Notre Dame 9 rue Franquet 75015 Paris**  
article le 19 juin Claire Folsheid

**Radio Notre Dame 11 rue Rosenvald 75015 Paris**  
Emission AGENDA Dominique Vadrot  
Direct le 23 juin assist D. Vadrot: Christophe Gosselin

**Radio Notre Dame Romain Mazenod Journal du 27 juin**

**FRANCE INFO 116 av du pres. Kennedy 75220 Paris Cedex**  
16  
Diffusion le 16 juillet François Xavier Freland

**KTO journal du soir 2 rue Rouget de lisle 92130 Issy les**  
Moulineaux  
Diffusion le 27 juin Vincent Royer

**RTL journal 22 rue Bayard 7508 Paris**  
Diffusion le 08 Août: 6h, 8h, **Stephen Marie (c'est un homme)**  
12h30

**Rfi** 116 av du pres. Kennedy 75220 Paris Cedex 16  
Emissions et diffusions: ? Genevieve Delrue  
**Petre Raileanu**

**RCF** 7 place Sainte Irénée 69321 Lyon cedex 05  
diffusion/direct le 1er juillet Christian Vadon et Pauline Larcher

*Lista institut iilor regionale din Franta catre care s-au trimis informatii  
referitoare la acest proiect si care au asigurat o acoperire media a  
evenimentelor proiectului*

**L'Eveil de la Haute Loire** **Haute Loire 9 place Michelet BP 24 / 43001 Le Puy**  
Loire cedex  
article 25 juin **Claire Mounier**  
article 02 juillet

**Le Renouveau Haute Loire 9 av. G. Clémenceau / 43005 Le Puy en**  
Velay cedex  
article le 26 Juin **Julien Gardon:**  
article le 03 juillet

**La Montagne Haute Loire 46 bd St Louis / 43000 Le Puy en Velay**

article le 29 juin

**Magali Roche:**

article le 1er juillet Fabrice Mina:

**La Tribune/ Le  
progrès**

article le 04 juillet

**Haute Loire 51 bd St Louis. BP 5 / 43000 Le Puy en  
velay**

**Emmanuelle Perrussel:**

**Centre Presse Aveyron av de la Peyrignie. Zone artisanale du**

bel air

article le 28 juin

12021 Rodez cedex 09

article le 04 juillet

Corresp. Conques: Marie Herwin

**Le Rouergat Aveyron 12 rue de l'abbé Bessous / 12000 Rodez**

du 03 au 12 juillet Daniel Escoulen:

du 10 au 16 juillet

**La Dépêche du Midi Aveyron 6 rue Louis Blanc / 12000 Rodez**

article du 29 juillet Corresp Conques Véronique Bony

**La Vie Quercynoise Lot 51 cours de la Chartreuse. BP 127.**

46003 Cahors Cedex

du 03 au 09 juillet Emmanuelle Imbert

**La Dépêche du Midi Lot 31 bd gambetta / 46000 Cahors**

article du 03 juillet 7 rue de colomb. 46100 Figeac

article du 06 juillet

article du 09 juillet Jean-Philippe L.

article du 15 juillet Jean-claude Meunier

**La Semaine du Lot Lot 113 bd gambetta / BP 146 / 46003**

Cahors Cedex 09

du 17 au 23 juillet Corresp Montcuq: Marc Prugniald

**La Dépêche du Midi Tarn et  
Garonne**

33 rue de la république / 82017

Montauban cedex

article du 08 juillet Gêrôme Poupon

article du 11 juillet Gêrôme Poupon

**Le Courrier français Tarn et**

**Garonne**

ZA Albasud. 70 bd du Danemark. BP

353 / 82003 Montauban

article du 25 juillet corresp: Christian Badoc / Tournade.

82110 Lauzerte

**La Dépêche du Midi Gers 7 av de l'Yser / 32022 Auch Cedex 09**

article du 09 juillet G.L.

**Sud Ouest Gers 9 place de verdun / 32000 Auch**

article du 12 juillet Antoine Clavier

SERVICE DES ARCHIVES

Envoyer un courrier à  
**DEPECHE DU MIDI**

Service des archives av Jean Baylet / 31095 Toulouse

**Cedex**

**SUD OUEST**

service client

**Place Jacques Lemoine / 33094**

**Bordeaux cedex**

**RADIOS**

**Radio Présence Lot, Gers 4 rue des Feuillants / 31300 Toulouse**

(directeur: C.

**Tarn et**

**Sabine Caze**

Bonnemère, le dir de

**Garonne**

la

Vie Quercynoise)

**Hautes Pyrénées**

**Radio Totem Aveyron 8 rue du Cros / 12450 La Primaube**

**Vincent Baradez a annoncé les dates**  
dans l'Aveyron et le Lot

**TÉLÉVISION**

**FRANCE 3 Haute Loire 137 av de royat. BP 80 / 63400**

Chamalières

**Journal du soir**

diffusion le 30 juin

Chef de Centre: François Dagoy

**Câteva exemple din activitatea de informare si comunicare**  
**defasurata pentru acest proiect european în România.**

„Memoria celor care au trecut“

Promovare mass- media: stiri, interviuri, transmisii în direct

Model de corespondenta

**Domnului „XXX“**

**DIRECTOR**

**RADIO „ZZZ“**

**Stimate domnule Director,**

UNITER, împreuna cu SIGNIS (Organizatia Catolica Internationala pentru comunicare audio-vizuala) si Asociatia ORION, Franta, produc spectacolul MÉMOIRE DES PASSEURS si organizeaza itinerarea acestuia pe celebrul drum de pelerinaj spre Compostela. Echipa este alcatuita dintr-un grup de tineri artisti români si francezi. Cu totii vor merge în pelerinaj, pe jos, iar reprezentatiile vor avea loc în spatii sacre si de patrimoniu în România, Franta si Spania.

Scenariul spectacolului se bazează pe textul Evangheliei lui Ioan, coroborat cu marturiile din detent ie din România anilor '50.

Proiectul implica, pe lângă spectacol, și crearea și dezvoltarea continuă a unui site internet pe parcursul pelerinajului, precum și transmisii de televiziune și radio. În final, va fi produs un film documentar.

Perioada de realizare a acestui proiect este ianuarie – decembrie 2003, pelerinajul fiind organizat în perioada 28 iunie – 31 august 2003.

Printre partenerii acestui proiect se numără: Institutul Cervantes, Institutul Catolic din Paris și Centrul Cultural Român din Paris. Mai precizăm că sunt implicați în proiect și alți parteneri din Franța, Germania, Belgia și România, astfel încât finanțarea este deja deschisă.

Proiectul a câștigat licitația de proiecte la Comisia Europeană pe programul-cadru CULTURE 2000.

Echipa de artiști ai spectacolului este alcătuită din:

**Anca Berlogea, concept și coordonator proiect**

Artiști: Marian Râlea, Ioana Abur, Cristian Iacob, Anda Androne, **Aurélie Reygner, Constantin Cojocaru, Emil Hostina, Gabriel Spahiu, Adrian Stefan, Marie Virginie Cambriels, Fabien Meisnerovski.**

**Stimate domnule Director,**

MÉMOIRE DES PASSEURS nu reprezintă doar un spectacol de teatru. Este, în egală măsură, o experiență a artiștilor români care au prilejul, pentru prima dată, de a descoperi lumea pelerinajului pe un celebru traseu intrat în patrimoniul UNESCO.

Dincolo de experiența artistică generată de multiplele reprezentări în spații atipice, echipa de actori-pelerini, în drumul lor pe jos, participă, concret, la descoperirea altor culturi și la promovarea culturii românești în străinătate.

Conform graficului de derulare a proiectului, în luna iunie încep reprezentările în România (Sibiu, în cadrul Festivalului Internațional de Teatru, Sf. Gheorghe, în cadrul Festivalului „Atelier“, București) urmând că în perioada sfârșitul lunii iunie până la sfârșitul lunii august să se efectueze turneul în străinătate al spectacolului.

Vă anexăm traseul reprezentărilor pe drumul de pelerinaj spre Compostela.

Organizatorii proiectului vă roagă să analizați posibilitatea ca Radio „zzzz“ să devină partenerul media al acestui proiect și să contribuie la promovarea lui prin:

– transmisii/stiri/comunicate din timpul pelerinajului. În funcție de grila de programe și emisiunile apropiate ca structură, propunem ca pe parcursul celor două luni de turneu, în cadrul emisiunilor să existe scurte inserții despre desfășurarea proiectului în pelerinaj: reprezentări, drum, experiențe, trasee etc. În condițiile în care este agreată această propunere, urmează să stabilim detaliile legate de periodicitatea transmisiilor, timpul rezervat, format, transmisie etc. De asemenea, propunem ca transmisiile despre acest proiect să precizeze organizatorii, finanțatorul: Comisia Europeană, precum și eventualii sponsori importanți ai proiectului;

– interviuri, stiri, reportaje legate de lansarea proiectului și reprezentările din România ale spectacolului (luna iunie și septembrie)

– alte oportunități identificate de comun acord

**Stimate domnule Director,**

Speram sa agreeati propunerea noastra, sa va atraga acest proiect si, în consecinta, sa ne sprijiniti în efortul nostru de promovare a unui eveniment românesc inedit si european.

Asteptam sugestiile si raspunsul dumneavoastra.  
Cu sincera consideratie,

Manager proiect

PR

## **Rezultate obtinute**

### **Parteneriatul cu Radio Contact care a însemnat:**

1. 23 iulie 2003, ora 12.30, interviu cu Marian Ralea în cadrul **Buletinului de Stiri, 2 minute**
2. 24 iulie 2003, ora 8.30, interviu cu Marian Râlea în cadrul **Buletinului de Stiri, 2 minute**
3. 26 iulie 2003, ora 9.30, interviu cu Marian Râlea în cadrul **Buletinului de Stiri, 2 minute**
4. 26 iulie 2003, ora 18.30, interviu cu Marian Râlea în cadrul **Buletinului de Stiri, 2 minute**

### **Partenariatul cu SOCIETATEA ROMÂNĂ DE RADIODIFUZIUNE prin**

#### **– RADIO ROMÂNIA INTERNATIONAL**

1. sâmbata, 16 august, pentru Spania si America Latina, reluare emisiunea „Tenta tii culturale“ transmisa de Radio Romania Cultural în cadrul emisiunii „Orizonturi culturale romanesti“. Difuzare: de patru ori succesiv;
2. perioada 18 – 20 august, stiri în cadrul „Agendei culturale **românesti ‘hispanica’**“.

#### **– RADIO ROMÂNIA CULTURAL**

1. 21 iulie 2003, interviu în direct cu Marian Ralea în cadrul emisiunii « **Tentatii culturale** », **8 minute, difuzat la ora 10.50;**
2. vineri, 15 august, emisiunea « Tentatii Culturale », realizator: Ina Sarbu duplex cu Santiago de Compostela, 20 de minute rezervate prezentarii proiectului. Au participat: Ion Caramitru, Dragos Galgot iu, Cristian Iacob, Alin Genescu.

#### **– RADIO ROMÂNIA ACTUALITATI**

1. 20 iunie 2003, ora 6.00, în cadrul emisiunii MATINAL, în direct, plecarea artistilor români în pelerinaj, 5 minute;
2. perioada 29 iunie–5 august, ZILNIC, în cadrul emisiunii MATINAL, **rubrica „Un bilet în plus“ ora 8.30 (luni – vineri) si ora 7.50 (sâmbat a – duminica)**, informatii despre derularea proiectului cu Miruna Zaganescu;
3. 26 iunie, în cadrul emisiunii „Pulsul Zilei“, difuzata între orele 16.15 – 18.00, interviu cu Jean Louis d’Aragon, Directorul CAPE, Paris, Ion Caramitru, Presedinte UNITER, 6 minute;

4. 27 iunie, în cadrul emisiunii „Pulsul Zilei“, difuzata între orele 16.15 – 18.00, reportaj despre proiectul „Memoria celor care au trecut“, realizat de George Enache;
5. 29 iunie, în cadrul emisiunii „De toate pentru toti“, difuzata între orele 13.30 – 15.00, interviu din pelerinaj cu Dan Badarau, realizat de George Enache;
6. 6 iulie, în cadrul emisiunii „De toate pentru toti“, difuzata între orele 13.30 – 15.00, interviu din pelerinaj realizat de George Enache cu Marian Râlea;
7. 13 iulie, în cadrul emisiunii „De toate pentru toti“, difuzata între orele 13.30 – 15.00, interviu din pelerinaj realizat de George Enache cu Dragos Galgotiu;
8. 3 august, în cadrul emisiunii „De toate pentru toti“, difuzata între orele 13.30 – 15.00, interviu din pelerinaj realizat de George Enache cu Constantin Cojocaru;
9. 6 august, în cadrul emisiunii „Pulsul Zilei“, difuzata între orele 16.15 – 18.00, reportaj despre „Memoria celor care au trecut“ realizat de George Enache;
10. 10 august, în cadrul emisiunii „De toate pentru toti“, difuzata între orele 13.30 – 15.00, interviu din pelerinaj realizat de George Enache cu Cristian Iacob;
11. 14 august 2003, în cadrul emisiunii „Surprize la gheata“, difuzata între orele 13.00 – 15.00, interviu în direct cu Marian Râlea, 7 minute;
12. 15 august 2003, în cadrul emisiunii „Pulsul Zilei“, difuzata între orele 16.15 – 18.00, interviuri din pelerinaj realizate de George Enache cu Ion Caramitru, Dragos Galgotiu, Ioana Abur si Anca Androne, 6 minute;
13. 15 august 2003, în cadrul emisiunii MATINAL, rubrica „Un bilet în plus“, **informatii despre finalul proiectului si spectacolul de la Santiago de Compostela** cu Miruna Zaganescu;
14. 17 august 2003, în cadrul emisiunii „De toate pentru toti“, difuzata între orele 13.30–15.00, interviuri din pelerinaj, realizate de George Enache cu Marian Râlea, Constantin Cojocaru si Anca Berloghea, 6 minute.

#### **Parteneriat cu SOCIETATEA ROMÂNĂ DE TELEVIZIUNE CANALUL ROMÂNIA 1**

1. 26 iunie 2003, *STIRI*,  
stire de un minut, transmisa la Jurnalul de la ora 22.00, despre conferinta de presa a proiectului sustinuta la Paris, la CAPE;
2. 22 iulie 2003, *emisiunea MATINAL*  
emisiune în direct cu Marian Râlea,  
difuzare: 8.20–8.30;
3. 15 august 2003, *STIRI*,  
stire de doua minute, transmisa din Santiago de Compostela,  
la Jurnalul de la ora 22.00,  
sincron cu Marian Râlea si Dan Badarau

#### **TVR 2**

1. 17 noiembrie 2003, ora 23.00 difuzare making-off, Festivalul National de Teatru „I.L. Caragiale“.
2. 24 noiembrie 2003, ora 23.00, *reluare making-off*.

### **TVR INTERNATIONAL**

1. 24 noiembrie 2003, making-off,  
difuzare: 17 noiembrie 2003, TVR 2, ora 23.00.
2. 29 noiembrie 2003, making-off,  
difuzare: 14.15.

### **Parteneriat cu ANTENA 1**

1. 22 iulie 2003, OBSERVATOR,  
stire-interviu înregistrat cu Marian Râlea,  
difuzare: 19.00.
2. 2 noiembrie 2003, OBSERVATOR,  
spectacol în cadrul Festivalului National de Teatru,  
transmisie în direct de la Biserica Italiana – Bucuresti,  
material de 5 minute,  
difuzare: 19.00.

### **Parteneriat cu REALITATEA TV**

1. 21 iulie, STIRI,  
stire în direct cu Marian Râlea,  
difuzata la Jurnalul de la ora 16.00.
2. 25 iulie 2003, emisiunea „Sapte Arte“, realizator: Daniela Medar.
3. 15 august 2003, STIRI,  
stire de doua minute despre finalul proiectului la Santiago de Compostela,  
difuzata la Jurnalul de la ora 16.00.

### **Parteneriat cu PRIMA TV**

1. 15 august 2003, emisiunea „Matinal“:  
duplex cu Santiago de Compostela,  
în direct: Ion Caramitru, Presedinte UNITER,  
difuzare: 9.00 – 9.10.

## **BIBLIOGRAFIE**

**Abell, Derek F., Strategic market planning: problems and analytical approaches, New York, Editura Prentice-Hall International, 1979.**

**AFITEP (Association Française des Ingénieurs d'Estimations de Planification et de Projets), Le management de projet. Principes et pratique, Paris, Editura AFNOR Tour Europe, 1991.**

**Balaure, Virgil, Marketing, Bucuresti, Editura Uranus, 2000.**

**Boboc, Ion – Managementul cultural în economia de piata, Ghid Practic, Bucuresti, Editura PROTECTOR AS, 1998.**

**Kotler, Philip, Managementul. Marketingul, Bucuresti, Editura Teora, 1997.**

**Lock, Dennis (1996), Management de proiect, Bucuresti, Editura CODECS, 2000.**

**Mintzberg, Henry, The strategy process: concepts, contexts, cases, New York, Editura Prentice-Hall International, 1991.**

**Moldoveanu, Maria&Valeriu Ioan-Franc, Marketing si cultura, Bucuresti,** Editura Expert, 1997.

**Nita, Iulia-Anamaria, Strategii de marketing în teatru, Bucuresti, Editura OSCAR PRINT, 2004.**

**Nita, Mircea Aurel, Stiinte economice. Marketing si management (suport de curs),** Facultatea de Comunicare si Relatii Publice „David Ogilvy“, Bucuresti, Editura Comunicare.ro, 2002.

**Olteanu, Valerica, Management–marketing– o provocare stiintifica, Bucuresti,** Editura Ecomar, 2002.

**Opran,Constantin (coordonator) & Sergiu Stan, Stelusa Nastasa, Bogdan Abaza, Managementul proiectelor (note de curs),** Facultatea de Comunicare si Relatii Publice „David Ogilvy“, Bucuresti, Editura comunicare.ro, 2002.

**Sesic, Milena Dragicevic & Branimir Stojkovic – Cultura-management,** mediere, marketing, Timisoara, Editura Fundatia Interart TRIADE, 2002.

**Stanciu, Sica, Marketing General. Particularitati în organizatiile non-profit,** Bucuresti, Editura Dareco, 2002.

**Suteu, Corina – Cultural institutions after 12 years of „New Democracy“ în Central and Eastern Europe – studiu realizat la solicitarea UNESCO, Paris, 2003**

**Ministerul Culturii si Cultelor, FIMAN, ECUMEST – Manual Bazele managementului cultural / CD, 2001. Programul Phare RO9701-01, Dimensiunea Culturala a democratiei.**



## **VII. SCHIMBURILE INTERNATIONALE ÎN DOMENIUL CULTURII**

### **1. Necesitatea afirmării culturale**

Informația vehiculată prin toate canalele de comunicare la nivel mondial da naștere și unei cantități uriașe de informație culturală care generează o renaștere permanentă în domeniul afirmării culturale. La nivelul fiecărei țări, deschiderea către alte culturi determină o îmbogățire la nivel național și creează sisteme valabile pentru schimburile culturale internaționale.

În ultimii zece ani, la nivel european, s-au dezvoltat programe și proiecte transregionale, prin care se urmărește o descentralizare multiculturală, prin apariția parteneriatului (multi)cultural, între regiuni din țări vecine.

În ultimii 5 ani și în România au apărut programe culturale interregionale pentru zonele limitrofe, ca o prelungire a programelor de dezvoltare culturală regională.

Începând cu 1998, România a semnat mai multe convenții internaționale privind dezvoltarea regională și cooperarea transfrontalieră, drepturile de autor, protecția operelor culturale etc., toate având puternice conotații culturale între țări.

Aceste cadre legale și acorduri semnate de România la nivel internațional ne oferă un cadru legal de accesare a unor surse financiare complementare necesare proiectelor culturale.

Dezvoltarea culturii naționale, regionale sau locale este dependentă de investițiile alocate de stat și din alte surse.

Alocarea de fonduri de la bugetul statului român pentru instituțiile culturale reprezintă în prezent o enormă responsabilitate, care se urmărește a fi descentralizată. Acest proces a început timid în 2002 fără a avea o bază financiară solidă.

Culturii în România i se alocă anual un procent sub 1% din PIB, ceea ce înseamnă practic ignorarea investițiilor în acest domeniu.

Datorită slabei finanțări a activităților culturale și, deci, implicit a programelor și proiectelor culturale, managementul acestora nu poate să-și propună o strategie clară de dezvoltare ținând cont de alocările repartizate.

Nici Fondul Cultural Național (datorită sumelor care s-au colectat: 2 miliarde la nivelul anului 2001; 1,2 miliarde în 2003; 1 miliard în 2003; 4 miliarde în 2004) nu poate asigura o dezvoltare a propunerilor de proiecte culturale.

### **. Cooperarea si parteneriatul cultural international**

Cooperarea si parteneriatul international la nivel cultural se pot realiza în conditiile respectării următoarelor principii:

- complementaritatea colaborării internationale culturale cu programele culturale nationale;
- abordarea colaborării culturale internationale în cadrul de cooperare internationala cu cel mai mare impact asupra culturii nationale;
- existenta unui avantaj cultural reciproc si comensurabil;
- integrarea în retele culturale performante nationale, pe plan european si international;
- atragerea unor resurse pentru cercetare-dezvoltare în domeniul cultural din exterior si valorificarea externa a rezultatelor cercetării la nivel cultural national.

Principalele obiective ale cooperării culturale si ale parteneriatelor culturale internationale sunt:

- întărirea capacității culturale nationale si cresterea eficientei utilizării potentialului creativ si a aplicabilității rezultatelor obtinute;
- obtinerea recunoașterii valorii culturale pe plan national, în contextul globalizării;
- realizarea unor contributii semnificative în îndeplinirea unor obiective de politica culturala specifica si stimularea participării specialistilor straini în programele culturale nationale de cercetare-dezvoltare, productie si servicii;
- cresterea potentialului cultural si educational la nivel national;
- stimularea participării creatorilor si a profesionistilor din domeniul cultural din România în programe culturale internationale.

Principalele obiective strategice ale cooperării si parteneriatelor internationale la nivelul programelor culturale sunt:

- promovarea cooperării între operatorii culturali si creatori pe baza unor parteneriate realizate la nivel european si international, cu scopul de a obtine beneficii semnificative pentru participanti;
- formarea si asigurarea de practici culturale în conformitate cu reglementari în vigoare în domeniul drepturilor de proprietate intelectuala;
- facilitarea profesionistilor din domeniul cultural a accesului la centre de cercetare de prestigiu din lume, în scopul obtinerii unor cunostinte de specialitate de nivel mondial sau european si utilizarea acestora în proiecte culturale de interes national;
- stimularea potentialului creativ national prin asigurare unei vizibilitati permanente la nivel international;
- instituirea unor concepte moderne de organizare si management în cultura la nivel de productie, servicii, cercetare-dezvoltare, inovare pentru integrarea acestora în economia de piata .

### **. Conceptul de proiect cultural international**

Conceptul de proiect cultural international reflecta o orientare manageriala spre gruparea unor operatori culturali din tari diferite, dupa anumite criterii, operatori dispusi sa lucreze în comun pentru implementarea unor propuneri culturale.

Motivatia pentru realizarea de parteneriate culturale în vederea realizarii unui proiect cultural se bazeaza, în principal, pe:

- necesitatea stimulării creativității;
- necesitatea permanentizării unui dialog cultural;
- corecta redistribuire a portofoliului de activități culturale la nivel european și internațional;
- responsabilitatea dezvoltării culturale europene și internaționale printr-un dialog multicultural;
- întărirea competențelor culturale proprii sau reciproce;
- adeziunea la un proiect cultural comun;
- nevoia de a elabora politici culturale pe baza unor traiectorii strategice comune la nivel internațional;
- gruparea informațiilor privind piața culturală la nivel mondial.

Parteneriatele în cadrul proiectelor culturale se dezvoltă în mod frecvent la nivel european și internațional, prezenta românească în aceste parteneriate fiind din ce în ce mai vizibilă. Aceasta tendință exprimă o necesitate evidentă impusă de construcția europeană, adică o nouă redistribuire a fondurilor destinate susținerii proiectelor culturale în parteneriate și mai ales activităților culturale susținute prin rețele culturale.

Propunerea pentru realizarea unui proiect cultural internațional trebuie să se bazeze pe o informare completă asupra obiectivului proiectului cultural, urmărindu-se dacă acel tip de proiect cultural a mai fost implementat, eventual, în altă țară, ce s-a întreprins în alte țări / regiuni / sectoare și ce se poate afla despre experiența acestora?

După ce s-a efectuat informarea generală, trebuie mers la principalii beneficiari și la principalele părți interesate în proiectul cultural, pentru a determina care sunt, în opinia lor, cele mai importante probleme și cele mai eficiente soluții.

Această intermediere de „identificare parteneri” pentru proiectul cultural se poate face prin intermediul Rețelelor culturale care există și funcționează la nivel internațional.

## **2. REȚELE CULTURALE EUROPENE și raportul lor cu proiectul cultural**

Din păcate nici până la această oră, nu putem vorbi în România despre existența unor rețele culturale la nivel național, privite din punct de vedere al cadrului cultural specific pe care acestea îl pot oferi proiectelor culturale, profesioniștilor și practicienilor din acest domeniu.

În aceste condiții, considerăm că o prezentare a rețelelor culturale europene, a modului lor de funcționare, a importanței și a locului spectaculos pe care îl dețin în configurația culturală europeană actuală, pot stimula dorința operatorilor culturali și a creatorilor români de a încerca exercitiul acțiunii culturale prin intermediul rețelelor.

Informațiile pe care le regăsiți în aceste pagini se bazează pe o cercetare efectuată de specialiști din domeniul cultural la nivel european, iar datele prezentate sunt o parte a studiului lor.

Retelele culturale europene trebuie înțelese ca punct de plecare pentru realizarea unui proces de colaborare, comunicare și implementare a unor proiecte culturale, prin realizarea cărora beneficiile culturale sunt accesibile cetățenilor Europei în mod direct.

Acumularea de inteligență și experiență, stimularea cercetării și informării, oferirea unui cadru cultural propice dezbaterilor și evaluărilor, fac ca prin circuitul rețelilor culturale valoarea culturală să poată fi identificată, valorizată și protejată, iar stimularea consumului cultural la nivel european să se realizeze în permanență.

Creatorii, profesioniștii, specialiștii ariei culturale europene și-au creat acest cadru de interacțiune la nivel european pentru a-și împărtăși cunoștințe, a schimba impresii, a-și confrunta experiențele, realizându-se în mod real o îmbogățire a patrimoniului cultural european prin protejarea identităților creatoare.

Frontiere lingvistice, culturale și geografice sunt cvasiinexistente, acțiunile culturale primând.

Prin activitățile pe care le desfășoară, rețelele culturale europene aduc reale beneficii spațiului social, cultural, politic, și economic european.

Retelele culturale asigură:

- un spațiu pentru specializarea profesională în domeniul cultural, stimulând dezvoltarea aptitudinilor profesionale și expertiza în cadrul domeniului cultural;
- un mod eficient de diseminare a informațiilor despre dezvoltarea diferitelor forme și practici culturale către profesioniștii din toate ramurile sectorului cultural din toate țările participante;
- un catalizator eficient din punct de vedere al costurilor pentru stimularea cooperării culturale internaționale;
- un important sistem de facilitare și stimulare a procesului de identificare a noi locuri de muncă;
- un instrument de lucru pentru guvernele naționale în demersul acestora de identificare a nevoilor culturale specifice.

În cadrul rețelilor, profilul cultural profesional al fiecărei țări sau regiuni este pus în valoare și, astfel, o imagine mai profundă și mai practică a valorilor creației naționale este diseminată.

Începând cu anii '90, Europa culturală se confruntă cu o explozie a rețelilor culturale profesionale specializate în domeniul cultural, rețele culturale care funcționează la nivel local, regional, și transnațional, dar care își profilează viitorul funcțional transnațional.

Activitatea rețelilor culturale europene transnaționale se imprimă și mai mult în conștiința creatorilor și a consumatorilor culturali, iar implicarea publicului din toate sectoarele societății europene la procesele culturale susținute de aceste rețele le conferă o poziționare importantă pentru viitoarele negocieri în domeniul politicilor culturale europene.

Recunoașterea rețelilor culturale transnaționale ca mod de lucru al viitorului cultural european va solicita asumarea unor strategii culturale la nivel european și național corelate cu dimensiunile noilor proiectii solicitate de procesul de asociere.

Deschiderea, flexibilitatea, eterogenitatea rețelilor culturale transnaționale se bazează pe sisteme complementare, interactive de acțiune la nivel cultural care solicită membrilor acestora:

- un permanent schimb de informații, de experiență și de valori culturale;
- elaborarea de idei și deschiderea către parteneriate în perspectivă implementării unor proiecte culturale comune la nivel transnațional;

- reflectarea la nevoile sectorului cultural prin prisma unei conștiințe europene;
- dezvoltarea profesională permanentă și asumarea confruntării culturale pozitive.

Membrii rețelelor culturale europene care pot fi creatori, profesioniști, persoane particulare sau operatori culturali, care provin din țări diferite, au metode de lucru diferite, au concepții diferite, se diferențiază printr-o scară a priorităților culturale diferite, susțin activitatea acestor entități prin diversitatea, coeziunea, reprezentativitatea, individualitatea și acțiunea lor.

Caracteristicile definitorii ale rețelelor culturale transnaționale la nivel european, respectiv, evoluția acestora ce țin cont de nevoile culturale, structura orizontală la nivel de decizie și funcționare, identificarea unor obiective culturale comune pe termene lung, mediu și scurt și realizarea acestora, finalizarea tuturor acțiunilor culturale prin obținerea unor rezultate concrete (publicații, reuniuni, proiecte de colaborare) vin să argumenteze necesitatea existenței lor ca un cadru specific al derulării proiectelor culturale transnaționale.

La nivelul rețelelor culturale europene, proiectele culturale se pot raporta astfel:

- rețeaua culturală este cea care informează asupra proiectelor culturale inițiate de operatori culturali;
- rețeaua culturală este cea care stimulează parteneriatele culturale între instituții pentru inițierea unor proiecte culturale europene;
- reprezintă spațiul de întâlnire a unor creatori care împartășesc idealuri comune;
- poate fi cadrul legal de realizare a unor proiecte culturale europene proprii.

Proiectele din cadrul rețelelor culturale sunt susținute pe principiul valorii, spațiul oferit pentru confruntarea culturală este generos și cu vizibilitate, iar responsabilitatea partenerilor este asumată și evidențiată prin recunoașterea acestora.

Partenerii rețelelor culturale sunt nu doar membrii rețelelor, organizațiilor artistice, artiștii și particularii din acest sector, participanții la proiect, audiențele și cetățenii europeni, ci și instituțiile, fundațiile și sponsorii care susțin rețelele și activitățile lor.

Activitățile rețelelor culturale europene asigură cadrul necesar pentru:

- Cooperare interculturală: participarea la o rețea poate fi comparată cu un atelier de lucru activ și continuu în comunicarea interculturală;
- Eficacitate și randament: rețelele sunt organizații care își exploatează resursele la maximum;
- Dezvoltare profesională: apartenența la o rețea înseamnă să beneficiezi de o formare în domeniul comunicării, colaborării și managementului proiectelor. Membrii își perfecționează cunoștințele despre istoria culturală, structurile, legislațiile, metodele de lucru și conceptele-cheie în vigoare în diferite țări;
- Productivitate: rețelele sunt un furnicar de activitate. Ele elaborează proiecte și creează modele de cooperare culturală;
- Inovare: orice corporație importantă investeste în cercetare și dezvoltare, în găsirea de soluții viabile pentru provocările zilei de mâine și în identificarea de noi probleme înainte chiar ca acestea să fie formulate.

Preocuparea permanenta a specialistilor si a profesionistilor din aria culturala europeana este destinata identificarii unor modalitati concrete de sustinere a activitatilor retelelor culturale europene la nivel de sprijin structural si o recunoastere publica a acestora.

În acest sens, reprezentantii tuturor retelelor culturale din Europa au transmis un set de solicitari concrete institutiilor Uniunii Europene (Comisia Europeana, Parlamentul European, Consiliul de Ministrii, Comitetul Economic si Social, Comitetul Regional), statelor membre ale U.E., Fundatiei Europene a Culturii, Ministerelor nationale si consiliilor de arta, autoritatilor regionale si municipale; fundatiilor si sponsorilor; si, în fine, chiar retelelor.

Aceste propuneri au fost adresate urmatoarelor structuri:

- Institutiilor europene pentru:
  - crearea unui fond de dezvoltare de retea comunitara care sa intervina în costurile de functionare a retelelor culturale;
  - instituirea unui fond de garantie european pentru retelele culturale;
  - stabilirea unui sistem integrat de burse de mobilitate pentru domeniul cultural;
  - acoperirea costurilor difuzarii în mai multe limbi europene a informatiilor retelelor culturale europene.
- Ministerelor nationale, consiliilor si autoritatilor regionale si locale, pentru:
  - recunoasterea si sprijinirea directa a procesului de formare al retelelor culturale europene prin intermediul ministrilor lor si consiliilor de arta.
- Sectorului privat pentru crearea unor fonduri de sustinere.

Raspunsurile la aceste propuneri vor fi diseminate si vor putea fi dezbatute de toti operatorii culturali.

Mai mult decât oricând, în aceasta perioada prezenta creatorilor din România în retelele culturale europene este necesara, iar deciziile care se vor lua la nivelul politicii culturale românesti vor fi reprezentative.

### **3. Programe ale Uniunii Europene în România si posibilitatea accesarii lor pentru realizarea unor proiecte culturale**

Este important sa subliniem, încă o data, necesitatea utilizarii informatiei ca un mijloc de realizare a managementului modern la nivelul proiectului cultural, în conditiile în care la nivel national putem identifica surse financiare complementare pentru proiectele culturale pe care le derulam, proiecte în care propunerea culturala trebuie adaptata obiectivelor acestor programe.

Daca, într-adevar, dorim sa evidentiem latura intersectoriala a zonei culturale, asistenta financiara a Uniunii Europene în România poate constitui pentru managerul cultural o sursa posibila de utilizat.

De aceea, este important sa trecem în revista aceasta realitate si sa ne oferim timpul necesar pentru cercetare si identificare a modului de realizare a unor proiecte culturale prin accesarea finantarilor posibile.

Asistenta financiara din partea Uniunii Europene ([www.infoeuropa.ro](http://www.infoeuropa.ro)) oferita României poate fi identificata:

La nivel de Fonduri, prin lansarea publica a apelurilor de propuneri de proiecte în cadrul careia sunt definite: grupurile-tinta eligibile pentru finantare

(ONG, IMM, autoritati locale etc.); termen-limita; locul unde se depun propunerile de proiecte; documente necesare.

**La nivel de Investitii publice – categorii care include, în cea mai mare parte, proiecte mari de infrastructura pentru transport si mediul înconjurator.** Prioritatile de finantare sunt stabilite împreuna cu Guvernul României, iar proiectele sunt propuse de catre autoritatile locale / centrale, regiile autonome etc. din acest sector. Accesul la fondurile alocate pentru aceste proiecte consta în contractarea de servicii / lucrari necesare pentru implementarea proiectelor.

**La nivelul sprijinului institutional direct – prioritatile de finantare sunt stabilite în urma unui proces de negociere între Guvernul României si Comisia Europeana.** Sprijinul consta, de obicei, în asistenta tehnica si echipamente oferite institutiilor publice beneficiare (ministere, agentii etc.).

În România exista urmatoarele programe:

### **I. PHARE**

Acest program este un instrument financiar nerambursabil conceput de Uniunea Europeana pentru a sprijini Europa Centrala si de Est în evolutia catre o societate democratica si o economie de piata, înfiintat în anul 1989.

Prin acest program, se asigura: dezvoltare regionala, dezvoltare institutionala si sprijinirea investitiilor în vederea implementarii legislatiei comunitare.

Creativitatea caracteristica zonei culturale poate fi promovata prin proiecte culturale care sa propuna un mod specific de realizare a obiectivelor acestui program.

### **II. ISPA**

ISPA (Instrumentul Structural de Pre-Aderare) este cel de-al doilea instrument financiar nerambursabil conceput pentru sprijinirea tarilor candidate în procesul de aderare la Uniunea Europeana. ISPA ofera sprijin financiar pentru investitii în domeniul transporturilor si al protectiei mediului, pentru a accelera procesul de armonizare a legislatiei tarilor candidate cu normele europene în aceste doua sectoare.

Daca analizam cu încredere obiectivele acestui program, consideram oportuna participarea la licitatie si a unor proiecte culturale adaptate nevoilor acestui sector.

### **III. SAPARD**

SAPARD (Asistenta de Pre-Aderare pentru Agricultura si Dezvoltare Rurala) este cel de-al treilea instrument financiar nerambursabil conceput pentru a sprijini tarile candidate în reforma structurala din sectorul agricol si al dezvoltarii rurale, precum si în implementarea legislatiei comunitare referitoare la Politica Agricolă Comuna, si a legislatiei aferente.

Si aceasta a proiect, în urma unei analize serioase a obiectivelor sale poate constitui o sursa alternativa de finantare a proiectului cultural care poate sustine obiective specifice.

### **. Programe comunitare**

**Programele comunitare au fost concepute de Uniunea Europeana (UE)** pentru a promova cooperarea dintre Statele Membre în diverse domenii legate de politicile comunitare, pe o perioada bine definita, de câtiva ani. Aceste programe au fost extinse si asupra statelor candidate, spre a le sprijini

în procesul de pregătire pentru aderare, ca o completare adusă celor trei instrumente financiare care le sunt destinate în exclusivitate (PHARE, ISPA și SAPARD).

Aceste programe sunt caracterizate de următoarele principii:

- aceleași condiții și criterii de selecție a proiectelor se aplică atât statelor membre cât și țărilor candidate;
- participarea la programele comunitare implică o contribuție financiară din partea țării participante, precum și compatibilitate legislativă în sectorul respectiv.

România participă la o serie de programe comunitare precum Programul Cadru 5 și 6 de cercetare și dezvoltare tehnologică, LIFE pentru protecția mediului, Leonardo da Vinci, în domeniul perfecționării continue, Socrates-Minerva-Grundwig și Youth în domeniul educației și „Cultura 2000”, în sectorul cultural.

Fiecare țară participantă plătește anual o taxă de membru pentru fiecare program, taxa ce poate fi recuperată prin proiecte câștigate în competiția proiectelor la respectivul program.

Cooperarea culturală în Europa este o preocupare permanentă a Uniunii Europene, de aceea în analiza modului de proiectare a unor activități culturale la nivel european este necesar să ținem seama de măsurile concrete adoptate pentru cooperare și să identificăm programele europene care pot fi accesate și din România.

Ca un argument concret la această afirmație doresc să menționez „Raportul Ruffolo”, raport privind cooperarea culturală în Uniunea Europeană (raportor domnul Giorgio Ruffolo, vicepreședinte al Comitetului pentru Cultură, Tineret, Media și Sport) care a fost aprobat de Parlamentul European în data de 5 septembrie 2001, document care conține importante recomandări valabile tuturor celor 30 de țări participante în cadrul Programului „Cultura 2000” și care constituie un instrument de lucru european în vederea consolidării politicii culturale europene cu impact direct asupra țărilor membre și a celor care traversează perioada de preaderare (cazul României).

Pentru toți operatorii culturali din România, aceste informații sunt esențiale în vederea inițierii viitoarelor programe culturale europene și de aceea consider că este important să punctăm anumite lucruri concrete.

În rezoluția adoptată de Parlamentul European, s-a ținut cont de toată legislația europeană referitoare la zona culturală și anume: **Tratatul Uniunii Europene (Art. 1 și 6) și Tratatul de înființare a Comunității Europene (Art. 3, 5, 151 și 192); Regulile 59 și 163 din propriul Cod de Procedură; Rezoluția din 11 martie 1992, privind situația artistilor din Comunitatea Europeană; Rezoluția din 16 septembrie 1997, privind politica coeziunii sociale și culturale: contribuie la ocuparea forței de muncă; Rezoluția din 30 ianuarie 1997, privind preocuparea pentru aspectele culturale din cadrul acțiunilor din Comunitatea Europeană; Rezoluția din 9 martie 1999, privind situația și rolul artistilor din Uniunea Europeană; Decizia Parlamentului European și a Consiliului de Miniștri din 14 februarie 2000, privind înființarea programului „Cultura 2000”; Art. 13 și 22 din Carta Drepturilor Fundamentale a Uniunii Europene; Raportul Comitetului pentru Cultură, Tineret, Educație, Media și Sport (A5-0281 / 2001);**

Identitatea culturală europeană este bazată pe diferențele complementare ale națiunilor componente, iar definirea Europei ca o unitate culturală

diversa și distinctă constituie recunoașterea asumată la nivel european printr-un program politic.

Politica culturală europeană, privită din acest punct de vedere este susținută prin promovarea identității, coeziunii și participării democratice a cetățenilor europeni la o viață comună.

Începând cu anul 1974, Parlamentul European a subliniat în repetate rânduri necesitatea unei politici comunitare în domeniul culturii și a sprijinit întotdeauna Comisia Europeană în inițiativele sale de susținere a activităților culturale.

Primele programe destinate culturii au fost inițiate o dată cu intrarea în vigoare a Tratatului de la Maastricht, respectiv: Programul Kaleidoscope – pentru încurajarea cooperării în domeniul activităților culturale și artistice, **Programul Raphael pentru valorificarea patrimoniului cultural și Programul Ariane pentru sprijinirea cărților și lecturii. Aceste finanțări au putut fi accesate și de operatorii culturali din România.**

În responsabilitatea managerilor proiectelor culturale analizarea politicii culturale europene și naționale este esențială pentru a putea propune noi acțiuni culturale.

Din analiza politicii culturale a Uniunii Europene și din studiul privind situația curentă a politicilor culturale naționale din statele membre, realizate de DG IV, Direcția Generală pentru Cercetare, se pot trage următoarele concluzii:

- la nivelul Uniunii Europene conceptul „unitate în diversitate” este semnificativ la nivel cultural;
- se reasează politicile culturale la nivelul țărilor membre;
- se redefineste relația dintre sectorul public și al privat;
- se inițiază noi susțineri în domeniile de confluență cultural-social și educațional;
- se lucrează la reasezarea politicilor fiscale;
- se urmărește armonizarea limbajului și a conceptelor-cheie referitoare la politica culturală;
- se propun proiecte culturale bazate pe cooperări pe termen lung;
- se dorește o coordonare mai strânsă între politicile naționale și acțiunile UE în acest domeniu.

Toate aceste inițiative au ca scop creșterea dimensiunii culturale a Uniunii Europene, susținând în mod direct o cooperare mai strânsă între statele membre.

#### **. Programul „Cultura 2000”**

**Programul „Cultura 2000”, care se afla în desfășurare, urmărește să încurajeze proiectele transnaționale, oferind fonduri nerambursabile și constituie o sursă posibilă pentru proiectele culturale românești capabile să se deruleze în parteneriate europene.**

Acest program are o durată de cinci ani (2000–2004) și susține proiectele de cooperare culturală în toate sectoarele artistice și culturale (arta dramatică, arte vizuale și plastice, literatura, patrimoniul, istoria culturală etc.). Programul-cadru „Cultura 2000” este principalul mecanism de sprijinire a sectorului cultural lansat de Uniunea Europeană.

Prin intermediul acestui program se încurajează creativitatea și mobilitatea, se susține accesul publicului la cultură, se realizează diseminarea

artei si culturii, se promoveaza dialogul intercultural si cunostintele referitoare la istoria popoarelor europene. Programul se concentreaza asupra rolului culturii în integrarea sociala. În program participa 30 de tari europene: state membre ale Uniunii Europene si state candidate sau în curs de negociere pentru aderarea la UE.

Obiectivele generale ale programului-cadru „Cultura 2000“, sunt:

- sustinerea dialogului cultural european
- promovarea cunoasterii reciproce a culturii si istoriei popoarelor europene;
- promovarea creativitatii si a diseminarii transnationale a culturii;
- valorizarea diversitatilor culturale;
- promovarea unor noi forme de expresie culturala;
- folosirea si punerea în valoare, la nivel european, a mo stenirii culturale comune semnificative pentru Europa;
- diseminarea know-how-ului si promovarea practicilor / metodelor pozitive de conservare si prezervare;
- recunoasterea rolului culturii în dezvoltarea socio-economica;
- sustinerea dialogului cultural si a schimburilor culturale între culturile europene si cele din afara Europei;
- recunoasterea explicita a culturii ca factor economic si ca factor al integrarii sociale si al atitudinii civice;
- îmbunatatirea accesului la si în cultura în cadrul Uniunii Europene a cât mai multor cetateni.

Partenerii de proiect trebuie sa fie organizatii înregistrate sau care își desfășoara activitatea principala în una dintre cele 30 de tari participante la program:

- statele membre ale UE;
- tarile EEA / EFTA (Islanda, Liechtenstein, Norvegia);
- tarile candidate.

**Teme generale ale programului „Cultura 2000“ sunt:**

- orientare catre cetatean;
- creativitate asociata cu noua tehnologie si media;
- traditie si inova tie / legatura între trecut si viitor.

**Prioritatea sectoriala anuala**

2003 – *Arte ale spectacolului: teatrul, dansul, muzica, opera, artele lirice* si ciroul (licitatie încheiata la 31 octombrie 2002);

2004 – *Patrimoniu cultural: patrimoniu mobil si imobil, patrimoniu imaterial, arhive istorice si biblioteci, patrimoniu arheologic, patrimoniu subacvatic, situri culturale si peisaje cu semnificatii culturale* (licitatia încheiata în noiembrie 2003).

În cadrul acestui program, criteriile de selectie ale proiectelor culturale propuse vor sustine: calitatea propunerilor culturale, participarea unui numar cât mai mare de operatori culturali din cadrul tarilor participante si o diseminare a activitatilor culturale catre public prin cele mai noi mijloace de comunicare.

Proiectele care participa la aceasta licitatie trebuie sa fie aiba o valoare europeana, adica sa contin a acele obiective, metodologii si abord ari de cooperare care sa depaseasca nivelul de interese local, regional sau national si sa promoveze o viziune europeana.

Pentru un program cultural, valoarea europeana poate fi sustinuta prin: numarul ta rilor participante, reprezentativitatea organiza tiilor implicate în cadrul sectorului abordat, activitatile propuse si relevanta lor pentru publicul tinta / beneficiari, experienta celor implicati în managementul si în implementarea proiectului, provenienta europeana a beneficiarilor activitatilor propuse, numarul beneficiarilor activitatilor propuse, posibilitatea continuarii cooperarii, etc.

Calitatea proiectului cultural european se bazeaza pe nivelul de cooperare dintre parteneri, detalierea aplicatiei si a metodologiei, claritatea bugetului, managementul si originalitatea abordarii proiectului propus.

Proiectele culturale europene care pot accede la acest tip de finantare sunt de doua mari categorii:

*Proiecte de cooperare anuale – au ca durata maxima 12 luni, implica participarea a minimum 3 tari asociate la program, iar solicitarea de finantare este între 50 000 si 150 000 euro si nu trebuie sa depaseasca 50% din bugetul total al proiectului.*

*Proiecte de cooperare multianuale – au ca durata între 24 si 36 luni, se bazeaza pe un acord specific semnat între partenerii angajati (din minim 5 ta ri) la îndeplinirea obiectivelor si a actiunilor proiectului, solicitarea de finantare nu trebuie sa depaseasca 300 000 euro pe an si 60% din bugetul total.*

Anual, documentele oficiale ale licitatiilor se publica pe pagina de Internet a Comisiei Europene (CE):

**[http://europa.eu.int/comm/culture/c2000condition\\_en.html](http://europa.eu.int/comm/culture/c2000condition_en.html)**

De asemenea, documentele licitatiilor si alte informatii se pot obtine si de pe site-ul Punctului de Contact Cultural al României:

**[http://www.eurocult.ro/cultura2000/index\\_cultura.htm](http://www.eurocult.ro/cultura2000/index_cultura.htm)**

Prin acest program, în sprijinul operatorilor culturali din Europa, au fost initiate mecanisme de cautare a partenerilor care se gasesc la adresele:

**<http://agora.mcu.es/pcc/index.htm>**

**[http://www.euclid.co.uk/fr2\\_eng.html](http://www.euclid.co.uk/fr2_eng.html)**

### **. Punctul de contact cultural al României**

În strategia implementarii programului-cadru „Cultura 2000“, fiecare dintre cele 30 de state participante la program își asuma crearea unui Punct de Contact Cultural, în baza conditiilor specificate în contractul semnat cu Comisia Europeana, Directia Generala pentru Educatie si Cultura.

**Decizia Nr. 6/2001 a Consiliului de Asociere Uniunea Europeana–** România, privind adoptarea termenilor si conditiilor de participare a României la programul-cadru „Cultura 2000“, a fost în publicata în Monitorul Oficial al Comisiei Europene din data de 21 noiembrie 2001.

Ministerul Culturii si Cultelor din România a înfiintat Punctul de Contact Cultural, considerat drept birou european, pentru a facilita schimbul de informat ii referitoare la implementarea programului-cadru „Cultura 2000“ si în România, cuprins în Directia Integrare Europeana, Relatii Internationale, începând cu februarie 2001.

Contractul cu Comisia Europeana a fost semnat în iunie 2002.

Funcțiile Punctul de Contact Cultural din România, sunt urmatoarele:

- asigura promovarea programului-cadru „Cultura 2000“;
- înlesneste participarea la acest program a unui numar cât mai mare de operatori culturali din România;

- disemineaza informatii privind licitatiile programului la nivelul operatorilor culturali;
- informeaza operatorii culturali asupra institutiilor europene si nationale care sprijina prin diferite actiuni sectorul cultural;
- asigura comunicarea si interactiunea la nivel national si regional dintre operatorii culturali care participa la acest program si cei care sunt implicati în proiecte culturale finantate de programe ale Comunitatii Europene;
- ofera informatii celor interesati de mecanismele de finantare ale Comunitatii Europene în domeniul cultural;
- asigura la nivel national vizibilitatea mecanismelor comunitate de sprijinire a culturii;
- stabileste legatura cu celelalte birouri de informare din Statele Membre,
- construiesc o baza de date a operatorilor culturali din tara, pentru a ajuta posibili candidati sa stabileasca parteneriate pentru proiecte de cooperare;
- face publice licitatiile de proiecte ale programului, precum si orice alt document destinat sectorului cultural care provine de la Directoratul General pentru Educatie si Cultura al Comisiei Europene;
- la cerere, asigura asistenta tehnica candidatilor în prezentarea cererilor de finantare ale programului „Cultura 2000” sau îi îndruma catre orice alt mecanism mai adaptat sprijinirii proiectului lor.

Pentru proiectele culturale din România care au o dimensiune europeana, înființarea Punctului de Contact Cultural reprezinta un sprijin direct pe care statul Român îl asigura operatorilor culturali interesati de parteneriate si actiuni culturale europene.

Utilitatea acestui birou european în România este validata prin informatiile permanente pe care operatorii culturali le primesc.

Întâlnirile, dezbaterile si discutiile organizate în cadrul Punctului de Contact Cultural din România, au facilitat participantilor obtinerea informatiilor europene asupra viitorului Programului European „Cultura 2000”, care se transforma în Programul „Cultura 2007” si va acoperii proiectele culturale pentru perioada 2007–2013.

Obiectivul general al Programului „Cultura 2007” va fi realizarea unei arii culturale comune prin dezvoltarea cooperarii culturale în Europa.

Acestui obiectiv general îi vor fi subordonate trei obiective specifice, si anume:

- sprijinirea mobilitatii transnationale pentru cei ce lucreaza în sectorul cultural;
- încurajarea circulatiei transnationale a operelor de arta si a creatiilor artistice si culturale;
- dialogul intercultural.

Pentru acest nou program este important ca operatorii culturali din România sa se implice mai mult în realizarea de retele culturale, proiecte culturale europene valoroase, sa fie mai mobili si sa promoveze dialogul intercultural în Europa si în alte regiuni ale globului.

În cadrul fiecarui proiect cultural care va participa la aceasta licitatie, trebuie sa se identifice cel puțin 2 din cele 3 obiective specifice.

Inovatia Programului „Cultura 2007“ va fi probata de o viziune globala luata în sectorul cultural ca un întreg si încurajarea sinergiilor.

**. Alte surse de finantare posibile pentru proiecte culturale:  
Programul-Cadru 6 pentru Cercetare si Dezvoltare Tehnologica al  
Uniunii Europene, 2003–2006.**

**Programul Cadru 6 (FP 6) este alcatuit din activitati specifice care sunt** împartite pe domenii de proiecte de cercetare si dezvoltare tehnologica si au drept scop cresterea competitivitatii tarilor membre ale UE si cresterea calitatii vietii.

Un proiect cultural care are ca scop cercetarea atât de necesara domeniului pe care îl reprezinta, consideram ca poate participa la aceasta licitatie.

#### **Socrates II**

Programul „Socrates–Minerva–Grundwig“ are ca obiective: întarirea sistemul educational la toate nivelurile si facilitarea accesului la resursele educationale europene; promovarea cooperarii si a mobilitatii prin realizarea de schimburi la nivel de institutii: dezvoltarea schimbul de informatie; încurajarea învățământul deschis si la distanta, favorizarea recunoasterii diplomelor si a duratei studiilor în strainatate.

Aceste obiective pot fi implementate si printr-un proiect cultural, în masura în care la nivelul managementului de proiect se vor identifica solutii concrete de realizare.

#### **Tineret**

Programul YOUTH (TINERET) promoveaza mobilitatea, initiativa, relatiile interculturale si solidaritatea tinerilor din Europa. „Tinerii pentru Europa“ se adreseaza celor cu vârste cuprinse între 15 si 25 de ani si își propune sa le ofere acestora o experienta concreta a statutului de cetatean european, motivându-i astfel sa devina mai activi.

Prin intermediul unui proiect cultural care sa respecte conditiile specifice acestui program se pot realiza obiectivele solicitate.

#### **Leonardo Da Vinci II**

Acest programul are ca scop:

- dezvoltarea abilitatilor si competentelor tinerilor angajati în procesul de pregatire si instruire profesionala;
- îmbunatatirea calitatii instruirii si asigurarea unui acces sporit la instruire permanenta;
- evidentiarea impactului contributiei pe care o are instruirea profesionala la inovatie, stimularea competitiei si crearea de noi locuri de munca;
- cooperare între institutiile de instruire profesionala, inclusiv universitati si companii, în special IMM.

Un manager profesionist de proiect cultural va avea capacitatea de a realiza un proiect cultural valoros si necesar, plecând de la aspectele solicitate prin acest program.

Aceste exemple sunt numai o parte din posibilele finantari ale proiectelor culturale, întrucât la nivel european si international sunt si mai multe posibilitati.

Cercetarea în domeniul managementului proiectului cultural va constitui pentru perioada imediat urmatoare o urgenta.

În același timp, ca un instrument de lucru concret, oferim posibilitatea operatorilor din România să identifice surse de finanțare la nivel european printr-o activitate de cercetare a informațiilor electronice ale diverselor agenții și organizații de cooperare din Europa, a căror listă este mult mai cuprinzătoare.

La nivelul Organizațiilor interguvernamentale:

Consiliul Europei  
Strasbourg, Franța  
[www.coe.int](http://www.coe.int)

UNESCO  
Paris, Franța  
[www.unesco.org](http://www.unesco.org)

UNIUNEA EUROPEANĂ  
Programul „Culture 2000” al Comisiei Europene  
Bruxelles, Belgia  
[www.europa.eu.int/comm/culture/eac/c2000-index\\_fr.html](http://www.europa.eu.int/comm/culture/eac/c2000-index_fr.html)

Puncte de contact culturale  
[www.europa.eu.int/comm/culture/eac/contact-point\\_en.html](http://www.europa.eu.int/comm/culture/eac/contact-point_en.html)

### **Ministere ale Culturii**

O listă completă cu informațiile de contact ale Ministerelor Culturii din țările semnatare ale Convenției Culturale Europene este disponibilă pe site-ul Consiliului Europei la adresa:  
[www.coe.int/T/F/Coop%20ration\\_culturelle/Culture/Ressources/Minist%20res/fministries.asp#TopOfPage](http://www.coe.int/T/F/Coop%20ration_culturelle/Culture/Ressources/Minist%20res/fministries.asp#TopOfPage)

### **La nivelul Agențiilor naționale de cooperare culturală internațională**

Institutele franceze  
Franța

Consiliul Britanic (British Council)  
Marea Britanie  
[www.britishcouncil.co.uk](http://www.britishcouncil.co.uk)

Institutul Goethe (Goethe-Institut Inter Nationes)  
Germania  
[www.goethe.de](http://www.goethe.de)

AFAA  
Paris, Franța  
[www.affaa.asso.fr](http://www.affaa.asso.fr)

La nivelul Agențiilor sau organizațiilor de cooperare culturală:

Fundația Europeană a Culturii  
Amsterdam, Țările de Jos (Olanda)  
[www.eurocult.org](http://www.eurocult.org)

Reteaua „Sörös“  
New York, SUA  
**www.soros.org**

Fundatia „Marcel Hicter“  
Bruxelles, Belgia  
**www.fondation-hicter.org**

Asociatia ECUMEST  
Bucuresti, România  
**www.ecumest.ro**

ECUMEST este o organizatie interfata care își propune sa însoțească trei tipuri de actori culturali:

- Sectorul creativ si mai ales tinerii artisti;
- Mediatorii, printre care publicatiile periodice culturale reprezintă a o prioritate;
- Factorii de decizie politici si administratorii culturali de la toate nivelurile.

Activitatile derulate de Asociatia ECUMEST sunt în prezent concentrate asupra a patru directii:

**Sustinerea procesului de dezvoltare în parteneriat (între executiv, legislativ si sectorul cultural) a politicilor culturale la nivel local, regional si national;**

**Formarea profesionala în principal în domeniul administrarii culturale si al politicilor culturale;**

**Promovarea mobilitatii tinerilor actori si a operatorilor culturali;  
Sustinerea publicatiilor culturale.**

Alte informatii despre organizatii de cooperare culturala în Europa la adresa:

[www.coe.int/T/ECultural\\_Co-operation/Culture/Resources/RD\\_unit/igos.asp](http://www.coe.int/T/ECultural_Co-operation/Culture/Resources/RD_unit/igos.asp)

La nivelul Retelelor culturale europene si internationale  
Forumul Ret elelor Culturale Europene  
**www.interarts.net/web\_forum**

EFAH/FEAP – Forumul European pentru Arte si Patrimoniu (European Forum for Arts and Heritage)  
Bruxelles, Belgia  
**www.efah.org**

IETM-Informal European Theatre Meeting  
Secretariat: Bruxelles, Belgia  
**www.ietm.org**

ENCATC – European Network of Cultural Administrators Training Centres  
Bruxelles, Belgia  
**www.encatc.org**

Banlieues d'Europe  
Strasbourg, Franța  
**www.banlieues-europe.com**

INTERARTS  
Barcelona, Spania  
**www.interarts.net**

Gulliver Clearing House  
Amsterdam, Țările de Jos (Olanda)  
**www.felix-meritis.nl**

Pepinieres Europeennes pour Jeunes Artistes  
Marly le Roy, Franța  
**www.art4eu.net**

Aceste surse și multe altele sunt deschise tuturor operatorilor culturali din România, iar proiectele culturale românești competitive vor putea beneficia de suportul și recunoașterea instituțiilor și operatorilor culturali europeni.

## **STUDIU DE CAZ**

### **Proiectul european UNITER „Memoria celor care au trecut” și schimburile internationale realizate în domeniul culturii**

Partenerii internaționali principali în proiectul „Memoria celor care au trecut” au fost: UNITER – cap de proiect, SIGNIS (Asociația catolică mondială pentru comunicare) și ORION – asociație franceză locală care are ca obiectiv promovarea proiectelor culturale pe drumul de pelerinaj spre Compostela.

Interesul fiecăruia dintre parteneri a fost diferit:

Pentru UNITER, parteneriatul internațional a oferit prilejul de a promova valorile culturale românești în spațiul european și de a efectua un schimb de experiență unic între artiști români și francezi. Participanții români la acest proiect au avut posibilitatea să lucreze alături de artiști străini, dar mai ales au avut ocazia să se confrunte cu publicul francez și cel spaniol în limbile respective. A fost o experiență unică pentru toți: pe de-o parte ocazia de a prezenta prin intermediul unei creații artistice contemporane o imagine despre trecutul recent al României, iar pe de altă parte, prin turneul-pelerinaj pe drumul spre Compostela, artiștii români au intrat în contact direct cu o tradiție culturală milenară europeană.

Pentru SIGNIS, interesul principal de a sprijini un proiect teatral a fost raportul acestei creații inovatoare cu textul Evangheliei după Ioan, sau, mai precis, raportul dramatic pe care spectacolul îl stabilea între textul evanghelic și realitatea contemporană din Țările din Estul Europei. Parteneriatul cu UNITER însemna pentru SIGNIS garanția calității artistice și totodată

valorificarea unei cercetari subventionate de asociatie la nivelul a patru tari europene cu o echipa de profesionisti de o mare tinuta artistica.

Pentru ORION, asociatia franceza locala, parteneriatul îi asigura credibilitatea si îi largea orizontul activitatii. Promovând un proiect cultural european, de o înalta tinuta artistica, asociatia avea ocazia sa ofere comunitatilor locale o creatie artistica inovatoare, realizata cu participarea unor artisti veniti din România.

Cum am mai spus, propunerea proiectului „Memoria celor care au trecut“ a fost facuta de Anca Berlogea urmarind interesele tuturor celor trei asociati ii participante. SIGNIS fusese deja cooptata în partea de cercetare a proiectului si asociatia s-a aratat interesata sa sprijine si partea de creat ie, în mod special, repetitiile si realizarea filmul documentar. Asociatia ORION a fost contactata deoarece avea experienta în privinta spectacolelor itinerante. În 1998, sustinuse un proiect de spectacol de muzica si poezie (cu Marie Virginie Cambriels) pe drumul spre Compostela. Experienta avuta demonstra ca exista interesul comunitatilor locale pentru promovarea evenimentelor culturale în spatiile de patrimoniu aflate pe acest traseu. Nu fusese realizat înca un proiect teatral de o asemenea amploare ca „Memoria...“, dar, în mod cert, parea sa fie binevenit. Asociatia ORION putea sa sprijine organizarea turneului la nivel local. Pentru realizarea proiectului, atât din punct de vedere logistic cât si cel al obtinerii unor finantari importante, proiectul avea nevoie sa fie acceptat si înfaptuit de o institutie ca UNITER.

Dupa ce a existat un acord de principiu între cei trei parteneri, a fost depusa cererea de finantare catre Comisia Europeana pentru programul „Cultura 2000“. Punctele forte ale proiectului au corespuns cu obiectivele urmarite de finantator.

Proiectul a încurajat mobilitatea unor artisti, dintre care multi erau tineri, a promovat dialogul intercultural si o forma de expresie artistica inovatoare. De asemenea, prin prezentarea unui spectacol în spatii de patrimoniu, proiectul folosea si punea în valoare o mostenire culturala semnificativa pentru Europa (drumul spre Compostela este declarat patrimoniu UNESCO).

Proiectul a raspuns si temelor generale ale programului Cultura 2000. Spectacolul era orientat catre comunitati mici, în zone în care nu exista un acces permanent la teatru sau alte forme de spectacol. De asemenea, a fost stimulata creativitatea în raport cu noua tehnologie: proiectul a inclus si realizarea unui website si a unui film documentar, care asigurau diseminarea catre public prin cele mai noi mijloace de comunicatie. Si nu în ultimul rând, creatia teatrala se baza atât pe redescoperirea traditiei medievale a teatrului sacru cât si pe inovatia în raport cu dramaturgia textului evanghelic si a istoriei contemporane.

Prioritatea sectoriala anuala, care în anul 2003 s-a concentrat asupra artelor spectacolului, a constituit un avantaj pentru câstigarea licitatiei.



## BIBLIOGRAFIE

- Balaure, Virgil, Marketing, Bucuresti, Editura Uranus, 2000.**
- Boboc, Ion – Managementul cultural în economia de piata, Ghid Practic, Bucuresti, Editura PROTECTOR AS, 1998.**
- Ianos, Ion – Sociologia culturii/ suport de curs CD, Facultatea de Comunicare si Relatii Publice „David Ogilvy“, Bucuresti, Editura comunicare, 2002.**
- Moldoveanu, Maria&Valeriu Ioan-Franc, Marketing si cultura, Bucuresti, Editura Expert, 1997.**
- Mundy, Simon, The performing arts: a manual for managers, Strasbourg, Editura Consiliului Europei, 2002.**
- Niculescu, Ovidiu & Verboncu, Ion, Management, Bucuresti, Editura Economica, 1999.**
- Niculescu, Ovidiu, Management comparat, Bucuresti, Editura Economica, 1998.**
- Nita, Mircea Aurel, Stiinte economice. Marketing si management (suport de curs), Facultatea de Comunicare si Relatii Publice „David Ogilvy“, Bucuresti, Editura Comunicare.ro, 2002.**
- Olteanu, Valerica, Management–marketing– o provocare stiintifica, Bucuresti, Editura Ecomar, 2002.**
- Opran,Constantin (coordonator) & Sergiu Stan, Stelusa Nastasa, Bogdan Abaza, Managementul proiectelor (note de curs), Facultatea de Comunicare si Relatii Publice „David Ogilvy“, Bucuresti, Editura comunicare.ro, 2002.**
- Pehn, Gudrun, La mise en reseau des cultures – le role ds reseaux culturels europeens, Bruxelles, Editura Consiliului Europei, 1999.**
- Sesic, Milena Dragicevic & Branimir Stojkovic – Cultura-management, mediere, marketing, Timisoara, Editura Fundatia Interart TRIADE, 2002.**
- Suteu, Corina – Cultural institutions after 12 years of „New Democracy“ în Central and Eastern Europe – studiu realizat la solicitarea UNESCO, Paris, 2003**
- Suteu, Corina – Academic Training în Cultural Management în Europe: making it work – raport prezentat în cadrul seminarului „Higher Education în Cultural Policy and Management: an European Perspective“, organizat de Fundatia Boekman, martie 2003, Amsterdam.**
- Ministerul Culturii si Cultelor, FIMAN, ECUMEST – Manual Bazele managementului cultural / CD, 2001. Programul Phare RO9701-01, Dimensiunea Culturala a democratiei.**
- \*\*\* Studiu realizat de Fundatia Interarts si EFAH la solicitarea Comisiei Europene. Raportul national privind Romania este realizat de Corina Suteu, The State of Cultural Cooperation în Europe, 2003.**
- \*\*\* Ecotec Research and Consulting Limited, A Feasibility Study Concerning the Creation of a European Observatory of Cultural Co-operation – raport realizat la solicitarea Comisiei Europene, Bruxelles, 2003.**



## Concluzii

Revizuiind cu atentie informatiile pe care am încercat sa le ofer în aceasta lucrare (pentru a carei forma finala îi multumesc doamnei Corina Suteu, si pe aceasta cale) cred ca este necesar sa insist, în concluzie, asupra câtorva probleme care mi se par esentiale.

Realizarea de catre operatorii culturali din România a unor proiecte culturale de valoare pentru publicul si grupul social carora ele se adreseaza, necesita:

### **1. O corelare a politicii culturale cu nevoile dezvoltării culturale**

Aceasta presupune o consultare sistematica si permanenta între cei aflati de la toate nivelurile deciziei politice si operatori, dar include, în acelasi timp, capacitatea operatorilor culturali de a dezvolta si articula propuneri adresate nivelurilor politice (locale, regionale, nationale, internationale); la ambele niveluri de actiune culturala: autoritate publica, finantator, producator, „actor” cultural trebuie regasita aceeași logica de dezvoltare si acelasi nivel de profesionalism în actiune.

Acest nivel se declina astfel:

Existenta unui cadru decizional competent care sa determine sustinerea acelor proiecte si programe culturale care au impact direct la nivel educational, social, etc.

Stimularea parteneriatului pe criterii valorice între administratia publica culturala si operatorii culturali.

Utilizarea dialogului ca una dintre modalitatile de comunicare în vederea protejarii, promovarii si sustinerii celor mai valoroase propuneri artistice.

### **2. Crearea unor resurse informationale solide, bazate pe o metodologie a strângerii si analizei informatiei în mod sistematic si eficient, care se declina prin:**

Utilizarea în concept ia si în actiunea culturala a unor notiuni teoretice si practice bine stapânite si adaptate contextului specific în care ele se aplica.

Sustinerea unor activitati permanente de cercetare a pietei culturii si diseminarea informatiilor, în vederea echilibrării ofertei culturale, prin stimularea cererii.

realizarea unor baze de date specializate pe toate domeniile culturale si conectarea acestora la bazele de date europene.

Avem nevoie în domeniul cultural de informatii profesionale si profesioniste, de informatii teoretice specifice acestui domeniu, fara de care nu vom putea implementa proiecte culturale cu impact pe termen scurt, mediu si lung

asupra nivelului de dezvoltare individuala si nu vom putea functiona în retelele culturale.

Cunostintele teoretice, transpuse în practica activitatilor culturale sunt singurele care pot sustine în realitate dialogul cultural european si international si pot proba prin actiuni concrete capacitatea creativa contemporana a unei tari.

### **3. Pozitionarea si valorizarea managerului cultural la nivelul institutiilor culturale, prin:**

asigurarea unor specializari permanente în domeniul cultural la nivelul managementului general dar si sectorial (marketing, echipa, financiar);  
evaluarea si valorizarea expertizei în acest domeniu si sustinerea prin programe speciale a activitatilor expertilor culturali români;  
valorizarea experientelor pozitive din acest domeniu si stimularea propunerilor inovatoare;  
valorizarea creatiei românesti în contextul european si promovarea valorilor europene în contextul national;  
sustinerea proiectelor si programelor culturale intrasectoriale.

Profesionistii domeniului cultural trebuie recunoscuti, motivati si responsabilizati în ceea ce fac. Parcurgerea tuturor etapelor de identificare, formulare, implementare si evaluare a proiectelor si programelor culturale, indiferent de sectorul cultural în care se desfasoara, este obligatorie. Cursurile de perfectionare în domeniul managementului si marketingului cultural trebuie amplificate si considerate o conditie obligatorie pentru asumarea unui rol de conducator al unei institutii culturale.

Contributia mea se vrea, din perspectiva mai sus descrisa, un timid început de transmitere a experientei între profesionistii domeniului. Prin multiplicarea unor asemenea lucrari, masa critica a „specialistilor“ în management cultural poate deveni la un moment dat suficient de importanta pentru a da nastere unei adevarate scoli românesti în domeniu.

Ca orice pionier al unei discipline care se naste, mi-as dori foarte mult sa fac parte dintr-un grup de teoreticieni din domeniu, alcatuit în timp din specialisti români care au capacitatea sa ofere instrumente concrete de lucru operatorilor culturali din România si nu numai.



## BIBLIOGRAFIE GENERALA

- Abell, Derek F., Strategic market planning: problems and analytical approaches**, New York, Editura Prentice-Hall International, 1979.
- ADD Business Chance on Art, Studiul Sponsorizarea în cultura, Atitudinea comunitatii de afaceri din România, Bucuresti**, Editura ADD Business Chance on Art, 2004.
- AFITEP (Association Française des Ingénieurs d'Estimations de Planification et de Projets)**, Le management de projet. Principes et pratique, Paris, Editura AFNOR Tour Europe, 1991.
- Balaure, Virgil, Marketing**, Bucuresti, Editura Uranus, 2000.
- Boboc, Ion – Managementul cultural în economia de piata**, Ghid Practic, Bucuresti, Editura PROTECTOR AS, 1998.
- Chaigneau, Yves M. & Périgord, Michel, Du management de projet à la qualité totale**, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1991.
- Dima, Ioan Constantin & Nedelcu, Monica Viorica – Management industrial**, Bucuresti, Editura National, 2000.
- Ianos, Ion – Sociologia culturii/ suport de curs CD**, Facultatea de Comunicare si Relatii Publice „David Ogilvy“, Bucuresti, Editura comunicare, 2002.
- Kotler, Philip, Managementul. Marketingul**, Bucuresti, Editura Teora, 1997.
- Le Bissonnais, Jean & Joly, Michel, Muller, Jean-Louis G., Gérez un projet gagnant. Manuel de coutenance**, Paris, Editura AFNOR, 2002.
- Lock, Dennis (1996), Management de proiect**, Bucuresti, Editura CODECS, 2000.
- Maders, Henri-Pierre & Clet, Étienne, Comment manager un projet**, Paris, Éditions d'Organisations, 2003.
- Mintzberg, Henry, The strategy process: concepts, contexts, cases**, New York, Editura Prentice-Hall International, 1991.
- Mocanu, Mariana & Schuster, Carmen, Managemntul proiectelor: cale spre cresterea competitivitatii**, Bucuresti, Editura ALL BECK, 2001.
- Moldoveanu, Maria & Valeriu Ioan-Franc, Marketing si cultura**, Bucuresti, Editura Expert, 1997.
- Mundy, Simon, The performing arts: a manual for managers**, Strasbourg, Editura Consiliului Europei, 2002.
- Néré, Jean-Jacques, Comment manager un projet. Responsabilité, travail d'équipe: un enjeu pour les managers**, Paris, Editura DEMOS, 2000.
- Niculescu, Ovidiu & Verboncu, Ion, Management**, Bucuresti, Editura Economica, 1999.
- Niculescu, Ovidiu, Management comparat**, Bucuresti, Editura Economica, 1998.
- Nita, Iulia-Anamaria, Strategii de marketing în teatru**, Bucuresti, Editura OSCAR PRINT, 2004.
- Nita, Mircea Aurel, Stiinte economice. Marketing si management (suport de curs)**, Facultatea de Comunicare si Relatii Publice „David Ogilvy“, Bucuresti, Editura Comunicare.ro, 2002.

- Nitulescu, Virgil Stefan, Legislatie româneasca pentru cultura, (suport curs),** Facultatea de Comunicare si Relatii Publice „David Ogilvy“, Bucuresti, Editura Comuncare.ro, 2002.
- Olteanu, Valerica, Management–marketing– o provocare stiintifica, Bucuresti,** Editura Ecomar, 2002.
- Opran,Constantin (coordonator) & Sergiu Stan, Stelusa Nastasa, Bogdan Abaza, Managementul proiectelor (note de curs), Facultatea de Comunicare si Relatii Publice „David Ogilvy“, Bucuresti, Editura comunicare.ro, 2002.**
- Pehn, Gudrun, La mise en reseau des cultures – le role ds reseaux culturels europeens, Bruxelles, Editura Consiliului Europei, 1999.**
- Popa, Cristin–Nicolae, Monografie – Asociatii si Fundatii/Structuri Sportive/Jurisprudenta comentata, Bucuresti, Editura Rosetti, 2003.**
- Sesic, Milena Dragicevic & Branimir Stojkovic – Cultura-management, mediere, marketing, Timisoara, Editura Fundatia Interart TRIADE, 2002.**
- Stanciu, Sica, Marketing General. Particularitati în organizatiile nonprofit,** Bucuresti, Editura Dareco, 2002.
- Suteu, Corina – Cultural institutions after 12 years of „New Democracy“ în Central and Eastern Europe – studiu realizat la solicitarea UNESCO, Paris, 2003**
- Suteu, Corina – Academic Training în Cultural Management în Europe: making it work – raport prezentat în cadrul seminarului „Higher Education în Cultural Policy and Management: an European Perspective“, organizat de Fundatia Boekman, martie 2003, Amsterdam.**
- Tomescu, Florin – Managementul Societatilor Comerciale, Bucuresti, Editura didactica si pedagogica, 1998.**
- Zecheru, Vasile – Management în cultura, Bucuresti, Editura Litera International, 2002.**
- Ministerul Culturii si Cultelor, FIMAN, ECUMEST – Manual Bazele managementului cultural / CD, 2001. Programul Phare RO9701-01, Dimensiunea Culturala a democratiei.**
- \*\*\* Ministerul Culturii si Cultelor, Regulament de organizare si functionare, 2002.**
- \*\*\* Studiu realizat de Fundatia Interarts si EFAH la solicitarea Comisiei Europene. Raportul national privind Romania este realizat de Corina Suteu, The State of Cultural Cooperation în Europe, 2003.**
- \*\*\* Ecotec Research and Consulting Limited, A Feasibility Study Concerning the Creation of a European Observatory of Cultural Co-operation – raport realizat la solicitarea Comisiei Europene, Bruxelles, 2003.**
- \*\*\* Ministerul Culturii si Cultelor, Cultura si Cultele, 2003.**
- \*\*\* Statutul UNITER, 2003.**



**Legislatie româneasca consultata,  
în ordine cronologica  
si pe categorii de acte normative**

**LEGI**

- Legea nr. 32/1994, privind sponsorizarea.
- Legea nr. 35/1994 privind timbrul literar, cinematografic, teatral, muzical, folcloric si al artelor plastice, cu modificarile ulterioare.
- Legea nr. 86/1996, privind îmbunatatirea sistemului de finantare a institutiilor publice de cultura finantate din venituri extrabugetare si alocatii de la bugetul de stat sau de la bugetele locale, a sistemului de salarizare a personalului din aceste institutii, precum si îmbunatatirea salarizarii personalului din institutiile si activitatile cu profil cultural.
- Legea nr. 8/1996 privind dreptul de autor si drepturile conexe dreptului de autor, cu modificarile ulterioare.
- Legea nr. 154/1998 privind sistemul de stabilire a salariilor de baza în sectorul bugetar si a indemnizatiilor pentru persoane care ocupa functii de demnitate publica.
- Legea nr. 22/1999 pentru aprobarea Ordonantei de Urgenta a Guvernului nr. 67/1997 privind înfiintarea, organizarea si functionarea Oficiului National al Cinematografiei si constituirea Fondului cinematografic national.
- Legea nr. 204/2001 privind aprobarea ordonantei Guvernului 36 /1998 pentru modificarea si completarea Legii 32 /1994 privind sponsorizarea.
- Legea nr. 245/2001 pentru aprobarea Ordonantei Guvernului nr. 51/1998 privind îmbunatatirea sistemului de finantare a programelor si proiectelor culturale.
- Legea nr. 500/2002 privind finantele publice.
- Legea audiovizualului nr. 504/2002.
- Legea nr. 571/2003 privind Codul Fiscal.

**HOTARÂRI ALE GUVERNULUI ROMÂNIEI**

- Hotarârea de Guvern nr. 125/1999 privind aprobarea Metodologiei pentru stabilirea normelor de evaluare a performantelor profesionale individuale si de aplicare a criteriilor de stabilire a salariilor de baza între limite.

- Hotărârea de Guvern nr. 459/1999 pentru aprobarea Normelor metodologice privind stabilirea, varsarea și gestionarea sumelor ce constituie Fondul cultural național.
- Hotărârea de Guvern nr. 49/2003 pentru aprobare Normelor metodologice privind stabilirea criteriilor de acordare a unor subvenții asociațiilor și fundațiilor române cu personalitate juridică, precum și altor organizații neguvernamentale fără scop lucrativ, care inițiază și organizează programe și proiecte culturale.

## **ORDONANTE SI ORDONANTE DE URGENTA ALE GUVERNULUI ROMÂNIEI**

- Ordonanța Guvernului nr. 9/1996 privind îmbunătățirea sistemului de finanțare a instituțiilor publice de cultură finanțate din venituri extrabugetare și alocații de la bugetul de stat sau bugetele locale, precum și a sistemului de salarizare a personalului din aceste instituții.
- Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 67/1997 privind înființarea, organizarea și funcționarea Oficiului Național al Cinematografiei și constituirea Fondului cinematografic național.
- Ordonanța Guvernului nr. 36/98 privind modificarea și completarea Legii 32 / 1994 privind sponsorizarea.
- Ordonanța Guvernului nr. 79/1998 privind organizarea și funcționarea Fondului Cultural Național, aprobată prin Legea nr. 247 din 12 mai 2001.
- Ordonanța Guvernului nr. 51/1998 privind îmbunătățirea sistemului de finanțare a programelor și proiectelor culturale, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 245 din 16 mai 2001.
- Ordonanța Guvernului nr. 79/1998 privind organizarea și funcționarea Fondului Cultural Național, aprobată prin Legea nr. 247/2001.
- Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 127/1999 privind instituirea unor măsuri cu caracter fiscal și îmbunătățirea realizării și colectării veniturilor statului.
- Ordonanța Guvernului nr. 26/2000 cu privire la Asociații și Fundații cu modificările ulterioare.
- Ordonanța Guvernului nr. 42/2000 privind îmbunătățirea finanțării unor programe de dezvoltare sectorială inițiate de Ministerul Culturii aprobată prin legea nr. 293 din 5 iunie 2001.
- Ordonanța de Guvern nr. 45/2000 privind unele măsuri pentru combaterea producerii și comercializării neautorizate a fonogramelor.
- Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 152/2000 pentru modificarea și completarea O.U.G. nr. 61/1997.
- Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 45/2002 privind finanțele publice locale.
- Ordinul nr. 2637/2003 al Ministrului Culturii și Cultelor pentru aprobarea înființării, organizării și funcționării Comisiei de evaluare și selecționare a asociațiilor, fundațiilor sau organizațiilor neguvernamentale fără scop lucrativ, inițiatoare de programe și proiecte culturale, care pot primi subvenții de la bugetul de stat.

## PAGINI WEB

**UNITER – Uniunea Teatrala din România**

[www.uniter.ro](http://www.uniter.ro)

**Programul ARCult al Asociației ECUMEST**

[www.ecumest.ro/arcult.htm](http://www.ecumest.ro/arcult.htm)

**Legislația Culturii în România (baza de date online), program al Asociației ECUMEST**

[www.ecumest.ro/lege.php](http://www.ecumest.ro/lege.php)

**Ghid privind legea sponsorizării prin exemple practice, propus de Fundația Concept**

[www.concept.ro/ghid](http://www.concept.ro/ghid)

**Fundația Culturală Europeană, Amsterdam**

[www.eurocult.ro](http://www.eurocult.ro)

**Compendiumul „Cultural Policies în Europe”**

[www.culturalpolicies.net](http://www.culturalpolicies.net)

**Ministerul Culturii și Cultelor**

[www.ministerulculturii.ro](http://www.ministerulculturii.ro)

**Portalul Surselor de Finanțare**

[www.finantare.ro](http://www.finantare.ro)

**Punctual de Contact Cultural al României**

[www.eurocult.ro](http://www.eurocult.ro)

[www.cultura2000.ro](http://www.cultura2000.ro)

**Programul Cultura 2000**

[http://europa.eu.int/comm/culture/c2000-index\\_en.html](http://europa.eu.int/comm/culture/c2000-index_en.html)

**Punctele de contact Cultural la nivel european**

[http://europa.eu.int/comm/contact/point\\_en.html](http://europa.eu.int/comm/contact/point_en.html)

## REPERE BIOPROFESIONALE ALE AUTOAREI

**Dr. AURELIA PETRA CORBEANU s-a născut la 28 septembrie 1963.**

Licențiată a Academiei de Studii Economice din București (1988). Master specializat european în Managementul întreprinderilor culturale, la ECUME Association (1996). Doctor în teatrologie, titlu acordat de Universitatea Națională de Artă Teatrală și Cinematografică (U.N.A.T.C., București, 2004). Este căsătorită și are doi copii. În prezent, Director executiv și membru în Senatul Uniunii Teatrale din România (UNITER, din 1991). De asemenea, cadru didactic: lector univ. la Universitatea „Lucian Blaga” – Sibiu, Facultatea de Litere și Artă, Catedra de Arta Teatrală, Secția Teatrologie (din 2001); profesor asociat la SNSPA, București, cursul masteratului „Managementul proiectelor culturale” (din 2001); profesor asociat la U.N.A.T.C., Catedra de Teatrologie – Masteratul în teatrologie, management și marketing cultural (din 2004). Bună cunoscătoare a limbilor franceză și engleză. Membru important al mai multor organizații și organisme, precum: Fundația de Arte și meserii „Floarea albastră”, Asociația Culturală ECUMEST, Centrul Cultural European „Rapsodia”, ORACLE Network, Fundația Internațională pentru Copil și Familie. Bogată experiență profesională ca director de programe și evenimente culturale: Gala Premiilor UNITER (cele 12 ediții), Gala Tânărului actor – HOP (cele 7 ediții), Festivalul Național de Teatru „I.L. Caragiale” (edițiile 2000–2004), Festivalul ARTSCHOOL, „Casa artiștilor”, ș.a. Totodată, specializări și marcante participări internaționale: stagiul de perfecționare în managementul cultural la Asociația Britanică pentru schimburi culturale europene (1993); stagiul la Teatrul „Le rond Point” și „LA MAISON DES CULTURES DU MONDE” (Paris, 1994); stagiul de perfecționare în managementul evenimentelor culturale la MANCHESTER, CITY OF DRAMA (1994); stagiul „CULTURAL MANAGEMENT WORKSHOP”, organizat la Amsterdam University și Theater Instituut Nederlanden (Amsterdam, 1995); stagiul la BARCELONA, CULTURAL POLICIES, reuniune organizată de Cultural Observatory for Cultural Policies (1997, și prezență la reuniunea din 1998); membru în Ansamblul General al EFAH – European Forum Arts And HERITAGE, Bruxelles (din 1996); membru în Board-ul Executiv PEJA – Pépinières Européennes Pour les Jeunes Artists, Paris (din 1996); selectarea și organizarea proiectului „Encounters From Bussang”, inițiat de Asociația franceză Les Théâtrales des Jeunes en Europe (din 2000). Prezență publicistică în revistele „Repele culturale europene”, „Teatrul azi”; lucrări de specialitate: Bazele managementului cultural, curs CD, FIMAN și Ministerul Culturii și Cultelor, București 2000; Managementul proiectelor culturale, curs, CD, S.N.S.P.A., Facultatea de Comunicare și Relații Publice „David Ogilvy”, București, 2003; Formare și re-formare prin teatru, Editura Cheiron, București, 2004.

# CUPRINS

|                                                                                                                                       |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Prefata de Corina Suteu.....</b>                                                                                                   | <b>3</b>  |
| <b>Preambul.....</b>                                                                                                                  | <b>5</b>  |
| <b>I. Contextul cultural în România postcomunistă.....</b>                                                                            | <b>7</b>  |
| 1. <i>Introducere</i> .....                                                                                                           | 7         |
| 2. <i>Managementul cultural</i> .....                                                                                                 | 7         |
| 3. <i>Fenomenul cultural românesc</i> .....                                                                                           | 9         |
| 4. <i>Sistemul instituțional în domeniul culturii</i> .....                                                                           | 10        |
| – Funcțiile Ministerului Culturii și Cultelor.....                                                                                    | 11        |
| 5. <i>Sectoarele de acțiune culturală – Sectoare culturale tradiționale și<br/>        industrii culturale</i> .....                  | 13        |
| 6. <i>Fenomenul cultural</i> .....                                                                                                    | 14        |
| 7. <i>Creator și manager</i> .....                                                                                                    | 15        |
| 8. <i>Produs cultural și producție artistică</i> .....                                                                                | 16        |
| – Particularitățile acțiunii culturale.....                                                                                           | 17        |
| <i>Câteva concluzii</i> .....                                                                                                         | 18        |
| <i>Studiu de caz</i> .....                                                                                                            | 19        |
| <i>Bibliografie</i> .....                                                                                                             | 21        |
| <b>II. Proiectul cultural.....</b>                                                                                                    | <b>22</b> |
| 1. <i>De la noțiunea de „management” la cea de „management cultural”<br/>        și de „management al proiectului cultural”</i> ..... | 22        |
| I. Repere și definiții.....                                                                                                           | 22        |
| II. Cum caracterizăm managementul cultural modern.....                                                                                | 24        |
| III. „Managementul cultural”, câteva caracteristici.....                                                                              | 25        |
| IV. Managementul proiectului cultural.....                                                                                            | 26        |
| V. Managementul cultural modern la nivelul proiectului cultural.....                                                                  | 26        |
| 2. <i>Noțiunea de proiect cultural</i> .....                                                                                          | 29        |
| Definiții.....                                                                                                                        | 29        |
| 3. <i>Elaborarea unui proiect cultural</i> .....                                                                                      | 33        |
| I. Etapa de identificare și de formulare a proiectului cultural.....                                                                  | 35        |
| II. Formularea proiectului cultural.....                                                                                              | 36        |
| III. Pregătirea propunerii proiectului cultural.....                                                                                  | 37        |
| – Definirea obiectivului general.....                                                                                                 | 37        |
| – Stabilirea obiectivelor specifice.....                                                                                              | 38        |
| – Comunicarea cu toți cei interesați de proiect.....                                                                                  | 38        |
| – Estimarea resurselor necesare implementării proiectului cultural.                                                                   | 39        |
| – Structura de management a proiectului cultural.....                                                                                 | 42        |

|                                                                                                                                                                                  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4. Implementarea proiectului cultural .....                                                                                                                                      | 46        |
| 5. Evaluarea proiectului cultural.....                                                                                                                                           | 48        |
| – Generalitati.....                                                                                                                                                              | 48        |
| – indicatori de succes si de insucces în cadrul proiectelor culturale                                                                                                            | 49        |
| – criterii legate de sursa de finantare.....                                                                                                                                     | 49        |
| 6. Autoevaluarea proiectului cultural .....                                                                                                                                      | 52        |
| – Principii de lucru pentru autoevaluarea proiectului cultural.....                                                                                                              | 52        |
| 7. Selectarea proiectelor culturale.....                                                                                                                                         | 54        |
| 8. Criterii specifice de evaluare.....                                                                                                                                           | 55        |
| 9. Instrumente de evaluare .....                                                                                                                                                 | 56        |
| 10. Specificitatea la nivelul managementului proiectului cultural care<br>are ca obiectiv general obtinerea unui profit financiar .....                                          | 58        |
| Studiu de caz.....                                                                                                                                                               | 60        |
| Bibliografie.....                                                                                                                                                                | 68        |
| <b>III. Relatia proiect cultural–institutie culturala .....</b>                                                                                                                  | <b>70</b> |
| 1. Institu tia culturala – sistem deschis .....                                                                                                                                  | 70        |
| – Structura ideala a institutiei culturale ca spatiu de derulare a<br>proiectului cultural.....                                                                                  | 70        |
| – Functionarea institu tiei culturale – cadrul juridic al proiectului<br>cultural.....                                                                                           | 71        |
| 2. Strategia manageriala – influenta directa asupra proiectului cultural                                                                                                         | 71        |
| – Conceptul de strategie si identificarea lui .....                                                                                                                              | 73        |
| – Responsabilitatea strategica.....                                                                                                                                              | 74        |
| – Modele de management propuse analizei.....                                                                                                                                     | 75        |
| 3. Importanta implementarii bugetului pe proiecte la nivelul<br>administratiei publice si impactul direct asupra programelor<br>culturale derulate de institutiile publice ..... | 77        |
| Studiu de caz .....                                                                                                                                                              | 79        |
| Bibliografie .....                                                                                                                                                               | 81        |
| <b>IV. Managementul financiar al proiectelor culturale .....</b>                                                                                                                 | <b>83</b> |
| 1.Caracterizarea costurilor unui proiect cultural .....                                                                                                                          | 83        |
| 2. Elaborarea bugetului .....                                                                                                                                                    | 85        |
| – Evaluarea financiara a proiectului cultural.....                                                                                                                               | 85        |
| – Surse de finantare a proiectului cultural.....                                                                                                                                 | 85        |
| – Documentele financiare ale proiectului cultural.....                                                                                                                           | 85        |
| – Contractul de finantare pentru proiectul cultural.....                                                                                                                         | 85        |
| – Bugetul proiectului cultural sau devizul-cadru .....                                                                                                                           | 86        |
| 3. Finantarea programelor si proiectelor culturale .....                                                                                                                         | 92        |
| – Finantarea prin institutii publice.....                                                                                                                                        | 92        |
| – Alte modalitati de sustinere financiara a programelor si proie-<br>telor culturale.....                                                                                        | 94        |
| 4. Surse private de finantare al proiectelor culturale.....                                                                                                                      | 98        |
| – Legislatia actuala privind modalitatile legale de accesare a<br>surselor de finantare private.....                                                                             | 98        |
| – Raportarea proiectului cultural la actiunile de sponsorizare si<br>mecenat.Definitii, modalitati de lucru si documentele juridice<br>necesare.....                             | 100       |

|                                                                                                                                             |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| – Politica de sponsorizare.....                                                                                                             | 102        |
| – Contractul de sponsorizare.....                                                                                                           | 104        |
| <i>Studiu de caz</i> .....                                                                                                                  | 106        |
| <i>Bibliografie</i> .....                                                                                                                   | 111        |
| <b>V. Managementul echipei proiectului cultural.....</b>                                                                                    | <b>113</b> |
| 1. <i>Importanta managementului echipei proiectului cultural</i> .....                                                                      | 113        |
| – Managerul proiectului cultural – lider si administrator.....                                                                              | 114        |
| – Importanta constituirii echipei proiectului cultural.....                                                                                 | 115        |
| 2. <i>Conducerea si formarea echipei proiectului cultural</i> .....                                                                         | 116        |
| – Etape în evoluția unei echipe de proiect cultural .....                                                                                   | 118        |
| – Motivarea echipei proiectului cultural .....                                                                                              | 120        |
| 3. <i>Comunicarea în cadrul proiectului cultural</i> .....                                                                                  | 124        |
| <i>Studiu de caz</i> .....                                                                                                                  | 126        |
| <i>Bibliografie</i> .....                                                                                                                   | 128        |
| <b>VI. Managementul marketingului proiectelor culturale .....</b>                                                                           | <b>130</b> |
| 1. <i>Importanta managementului marketingului proiectului cultural.....</i>                                                                 | 130        |
| 2. <i>Piata culturii.....</i>                                                                                                               | 130        |
| – Componentele pieței culturii.....                                                                                                         | 131        |
| – Importanta cercetării pieței culturale.....                                                                                               | 133        |
| – Tehnici si instrumente de investigatie a pieței culturii.....                                                                             | 134        |
| <i>Studiu de caz</i> .....                                                                                                                  | 135        |
| <i>Bibliografie</i> .....                                                                                                                   | 150        |
| <b>VII. Schimburile internationale în domeniul culturii.....</b>                                                                            | <b>152</b> |
| 1. <i>Necesitatea afirmării culturale</i> .....                                                                                             | 152        |
| – Cooperarea și parteneriatul cultural international.....                                                                                   | 153        |
| – Conceptul de proiect cultural international.....                                                                                          | 153        |
| 2. <i>Rețele culturale europene si raportul lor cu proiectul cultural.....</i>                                                              | 154        |
| 3. <i>Programe ale Uniunii Europene în România și posibilitatea</i><br><i>accesării lor pentru realizarea unor proiecte culturale</i> ..... | 157        |
| – Programe comunitare.....                                                                                                                  | 158        |
| – Programul „Cultura 2000“ .....                                                                                                            | 160        |
| – Punctul de contact cultural al României.....                                                                                              | 162        |
| – Alte surse de finantare posibile pentru proiecte culturale.....                                                                           | 164        |
| <i>Studiu de caz</i> .....                                                                                                                  | 167        |
| <i>Bibliografie</i> .....                                                                                                                   | 169        |
| <b>Concluzii .....</b>                                                                                                                      | <b>170</b> |
| <b>Bibliografie generala.....</b>                                                                                                           | <b>172</b> |
| <b>Anexa (legislatie) .....</b>                                                                                                             | <b>174</b> |
| <b>Pagini web .....</b>                                                                                                                     | <b>176</b> |
| <b>Repere bioprofesionale ale autoarei.....</b>                                                                                             | <b>177</b> |