

**UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE ARTE
„GEORGE ENESCU” IAȘI
FACULTATEA DE TEATRU**

Doru Zaharia

**MANAGEMENT ÎN
ARTELE SPECTACOLULUI**

SUPORT CURS

CUPRINS

Capitolul I Managementul în evoluție.....	5
1.1. Ce este managementul ?	6
1.2. Evoluția conceptului de management.....	6
1.3. De ce este necesar managementul ?	11
1.4. Nivelurile și piramida managementului	11
1.5. Abordarea sistemică a managementului	12
1.6. Funcțiile managementului	14
1.7. Aptitudinile manageriale	16
1.8. Rolurile managerului	16
 Capitolul II Cultură – Management Cultural – Macrosistem cultural	 17
2.1. Cultura – delimitări conceptuale	18
2.2. Dreptul la cultură – drept inalienabil al omului	19
2.3. Management cultural	19
2.4. Macrosistemul cultural românesc.....	22
 Capitolul III Planificarea culturală și Agenții culturale	 31
3.1. Politici publice.....	32
3.2. Politica Culturală.....	32
3.3. Modele de politici culturale.....	36
3.4. Politica culturală în Romania	38
 Capitolul IV Manager de proiect.....	 47
4.1. Ce este un proiect?	48
4.2. Ciclul de viață al unui proiect:	49
4.3. Cum se alege un proiect? Evaluarea riscurilor și depășirea sentimentului de nesiguranță	50
4.4. Planificarea proiectului.....	51
4.5. Organizarea proiectului	53
4.6. Managerul de proiect.....	56
4.7. Monitorizarea și controlul asupra proiectului	58
4.8. Rezolvarea problemelor	60
4.9. Închiderea proiectului.....	63
 Capitolul V Lumea artelor spectacolului	 65
5.1. Artele spectacolului și mediul social	66
5.2. Formă juridică, conducere	67

5.3. Raporturile instituției culturale.....	69
5.4. Managementul specific al instituției culturale.....	76
5.5. Entități și medii interesate de instituția culturală	79
5.6. Misiunea instituției de spectacol	84
5.7. Scopuri asumate prin misiune	86
5.8. Principii și orientări	89

Capitolul VI Resurse în managementul instituțiilor de spectacol99

6.1. Contextul managementului teatral.....	99
6.2. Caracteristici și particularități	100
6.3. Evaluarea resursei umane.....	101
6.4. Regimul de lucru	102
6.5. Problema salarială	103
6.6. Planificarea bugetară	104
6.7. Strategia de costuri	106
6.8. Drepturile de autor și drepturile conexe	107
6.9. Surse de finanțare	109
6.10. Studiu de caz - Opera Națională Română Iași	118

Glosar125

Bibliografie135

Capitolul I

Managementul în evoluție

- 1.1. Ce este managementul ?**
- 1.2. Evoluția conceptului de management**
- 1.3. De ce este necesar managementul ?**
- 1.4. Nivelurile și piramida managementului**
- 1.5. Abordarea sistemică a managementului**
- 1.6. Funcțiile managementului**
- 1.7. Aptitudinile manageriale**
- 1.8. Rolurile managerului**

Obiective

După citirea acestui capitol, veți putea:

- Să explicați managementul ca activitate umană specifică
- Să înțelegeți misiunea managementului în organizație
- Să descrieți funcțiile managementului
- Să explicați aptitudinile necesare pentru un bun manager

Concepte cheie

- *Management*
- *Organizație*
- *Proces managerial*
- *Piramida managementului*
- *Funcții manageriale*
- *Școala clasică*
- *Management birocratic*
- *Management administrativ*
- *Principiile managementului*

1.1. Ce este managementul ?

Managementul este în primul rând un proces sau o activitate intelectuală prin care cei care îl practică îi determină pe alții să facă ceva ce trebuie făcut. În același timp prin management mai înțelegem și autoritatea cu care sunt investiți un grup de oameni sau o singură persoană, ce au competențele necesare pentru răspunderile acestei funcții de conducere. Și, în sfârșit o ultimă semnificație – cea de știință, prin care explică natura și trăsăturile managementului ca proces și activitate practică în scopul formării viitorilor manageri.

1.2. Evoluția conceptului de management

Managementul empiric a apărut odată cu diviziunea muncii și traiul omului în grupuri organizate. Înainte de a se cristaliza ca știință, drumul parcurs de „management” a fost de la o formă embrionară manifestată o dată cu constituirea primelor colectivități umane în comuna primitivă și perioada preclasică a managementului cuprinsă între mijlocul secolului XIX și începutul secolului XX. Principalii reprezentanți ai acestei etape sunt: Robert Owen, Charles Babbage și Henry R. Towne.

Robert Owen (1771 - 1858) a fost un om de afaceri britanic care a subliniat importanța resurselor umane. Fiind proprietarul unei fabrici de bumbac în New Lanark, Scoția, el a fost interesat în studierea condițiilor de viață și de muncă ale angajaților sai. Lucru obișnuit în acea perioadă, în fabrică erau angajați 400 - 500 de copii, care lucrau 13 ore pe zi, cu o pauză de masă de o oră și jumătate. Deși partenerii săi de afaceri nu au fost de acord cu ideile lui, el a încercat să îmbunătățească condițiile de muncă și de viață ale angajaților săi, prin: repararea străzilor, construirea de locuințe, de spitale și de școli în New Lanark. În acele vremuri, Owen era considerat radical, însă acum opiniile lui sunt larg acceptate. Ideile sale au stat la baza mișcării privind relațiile umane.

Charles Babbage (1792 - 1871) Matematician englez, Charles Babbage este cunoscut ca „părintele ciberneticii moderne”. El a realizat primul calculator mecanic și a pus bazele computerului de astăzi. Dificultățile cu care s-a confruntat în indeplinirea proiectelor sale l-au determinat să caute noi modalități de indeplinire a obiectivelor sale. El a lansat ideea de "specializare a muncii". Babbage a descoperit că nu numai activitățile fizice ci și cele mentale pot face obiectul specializării.

El a elaborat un plan de participare la profit a angajaților, care cuprindea două categorii de beneficii: recompense pentru ideile inovatoare și prime a caror valoare depindea de profitul realizat de fabrică.

Henry R. Towne (1844 - 1924) Inginer mecanic, președinte al companiei Yale and Towne Manufacturing, Henry R. Towne a subliniat necesitatea delimitării managementului ca știință. Opiniile sale sunt cuprinse în lucrarea sa "Inginerul ca economist", publicată în 1866. El a observat că deși foarte puține persoane posedă atât calități tehnice cât și manageriale, acestea sunt absolut necesare pentru obținerea eficienței.

Deși au analizat aspecte diferite ale managementului, studiile reprezentanților perioadei preclasice au fost incomplete. Ei s-au concentrat îndeosebi pe soluționarea unor probleme specifice, evidente, din domeniul organizării producției. Pană la apariția lucrării lui Towne, preclasicii nu au considerat managementul o știință de sine stătătoare. Ei însă au fost deschizători de drumuri în acest domeniu, iar ideile lor au rezistat timpului.

Studiul literaturii de specialitate în domeniul managementului reliefează existența unor multiple clasificări ale școlilor de management, grupate după principiile și natura conceptelor utilizate cu precădere. În opinia specialiștilor sunt considerate cinci curenți sau școli principale: clasică (tradițională), sociologică (behavioristă sau comportistă), cantitativă, sistemică și contextuală.

Școala clasică (tradițională) este reprezentată de F.W. Taylor, care în lucrarea sa „The Principles of Scientific Management” publicată în anul 1911 arată că „sistemul managementului științific implică o revoluție completă a stării de spirit a muncitorilor și în același timp o revoluție a stării de spirit a celor care sunt de partea conducerii”, identificând următoarele *principii fundamentale* ale managementului:

- * Studiul tuturor cunoștințelor tradiționale, înregistrarea, clasificarea și transformarea acestora în legi științifice;
- * Selecția științifică a muncitorilor, perfecționarea calității și cunoștințelor acestora;
- * Punerea în aplicare a studiului muncii de către muncitori științific antrenați;
- * Repartizarea aproape egală a muncii executate în întreprindere între muncitori și manageri;
- * Realizarea cooperării între oameni în locul individualismului haotic.

Alți reprezentanți de seamă ai acestei școli sunt: G. Barth, H. Gantt, Frank și Lillian Gilbreth, E. Filene, H. Koontz, C. O'Donnel.

O altă ramură a managementului clasic este managementul birocratic. Această abordare se concentrează asupra raționalizării activităților unei organizații. Reprezentantul de seamă al birocratismului este sociologul german Max Weber. În formularea ideilor sale, Weber a criticat practicile sociale ale epocii și nepotismul. De exemplu, în acea perioadă doar aristocrații puteau să devină ofițeri în armata prusacă sau să dețină funcții importante în guvern. Weber a observat că această situație nu numai că nu este corectă, dar creează risipă de resurse umane. El a precizat că atunci când conduci o organizație angajând pe cine cunoști și nu pe cine se pricepe să facă lucrul bine, eficiența activității scade. Weber a enumerat caracteristicile „birocrăției ideale” folosind termenul de birocrăție pentru a identifica organizațiile mari a căror activitate se desfășoară pe baze raționale. El și-a dat seama că "birocrăția ideală" nu există, dar a dorit ca studiile sale să constituie un punct de plecare în înțelegerea și cunoașterea unor astfel de organizații. În anii '40, când lucrările sale au fost traduse în engleză, mulți cercetători americani i-au preluat ideile, în încercarea de a eficientiza activitățile organizațiilor.

Managementul administrativ Unii autori îl consideră pe Henry Fayol adevăratul „părinte” al managementului, un industriaș francez care a scris lucrarea „Administration Industrielle et Générale”, în care a delimitat funcțiile managementului și funcțiunile firmei, a formulat un set de principii ale managementului și a identificat atributele managerului. În opinia sa, funcțiile managementului, funcțiunile organizației și atributele managerilor sunt:

a. Funcțiile managementului: *a prevedea* (a evalua viitorul și a-l pregăti), *a organiza* (a întreprinde, a dota o întreprindere cu materiale, utilaje, capital și resurse umane pentru a putea funcționa), *a comanda* („a trage cele mai mari foloase de la cei care formează unitatea în interesul întreprinderii”), *a coordona* (a realiza armonia între toate componentele întreprinderii, pentru a-i facilita funcționarea și succesul) și *a controla* (a verifica dacă totul se petrece conform programului adoptat și principiilor emise);

b. Funcțiunile organizației: *tehnică, financiară, comercială, contabilă, de securitate și managerială;*

c. Atributele managerilor: *calități fizice* (sănătate, vigoare), *mentale* (abilitatea de a înțelege și a învăța, judecata, vigoare mentală și adaptabilitate), *morale* (fermitate, responsabilitate, inițiativă, loialitate, tact și demnitate), *educaționale* (autoperfecționare) și *experiență* (vechime în muncă).

Principiile managementului:

* *Diviziunea muncii* bazată pe specializarea pe care economiștii o consideră necesară pentru creșterea eficienței;

* *Autoritate si responsabilitate*. Fayol considera autoritatea ca o combinație între competență dată de poziția managerului și cea dată de trăsături ale personalității (inteligența, experiența, trăsături morale);

* *Disciplină, ordine, echitate, inițiativa, stabilitate, echilibru, spirit de echipă*;

* *Unitatea de comandă* - prin care înțelege ca fiecare salariat să primească ordine de la un singur superior;

* *Unitatea de conducere* - presupune ca toate deciziile să poarte din vârful ierarhiei;

* *Subordonarea intereselor individuale celor generale*;

* *Remunerarea* - care trebuie să aducă un maximum de satisfacții atât executanților cât și managerilor;

* *Înlănțuirea nivelurilor ierarhice* - care presupune circuite scurte între nivelul superior și cel inferior al managementului.

Școala sociologică (comportistă, behavioristă) este reprezentată de M. Davis, D. Narain, Ghisseli, M. Porter, etc. și se caracterizează prin situarea resurselor umane ale firmei pe primul plan în procesul de management, stabilind un set de principii, reguli și metode care să asigure valorificarea superioară a potențialului uman. Caracteristica dominantă studiilor comportiste este utilizarea conceptelor și metodelor sociologice și psihologice, cum sunt: sistemul de valori, comportament individual și organizațional, aptitudini, personalitate, caracter, temperament, leadership, cultura organizațională, sociograma, studiul grupurilor, dinamica de grup, etc.

Un aport deosebit l-a avut Douglas Mc Gregor, care, pornind de la ideea că în exercitarea funcțiilor managementului, managerii pornesc de la o anumită opinie asupra naturii și comportamentului factorului uman, a emis cunoscutele teorii X și Y:

Teoria X are la bază următoarele premise:

- Ființa umană medie este inevitabil predispusă la delăsare în muncă, pe care ar evita-o dacă ar putea;

- Datorită delăsării și disprețului față de muncă, oamenii trebuie constrânși, controlați, amenințați sau pedepsiți pentru a-i determina să muncească;

- Omul mediu preferă să fie condus, evită răspunderea, are ambiție relativ redusă și mai presus de orice vrea să fie liniștit;

- Omul mediu este egoist și indiferent la necesitățile organizației din care face parte;

- Omul mediu dorește să-și maximizeze doar avantajele materiale, neglijând nevoile psihosociale.

Teoria Y se bazează pe următoarele premise:

- Consumul de efort fizic și intelectual în munca este tot atât de necesar ca odihna și distracția;

- Omul mediu învață nu numai să accepte, să îndeplinească sarcini și să-și asume responsabilități, ci și să le asume din proprie inițiativă;

- Omul mediu nu dorește să-și maximizeze doar avantajele economice, ci și pe cele de natură psihosocială;

- Controlul extern și amenințarea nu sunt singurele mijloace de atragere a executanților la realizarea obiectivelor.

Managerii care pornesc de la premisele teoriei X vor dezvolta un stil de management autoritar, în timp ce adepții teoriei Y vor dezvolta un stil de management democratic, folosind metode participative de conducere.

Pornind de la cele două teorii, un alt reprezentant al școlii sociologice, Octav Gélinier a elaborat **teoria Z** ca o combinație a celor două.

În concluzie, școala sociologică se caracterizează prin:

- Situarea în prim planul al cercetărilor a factorului uman;

- Evidențierea importanței stimulentele de natură psihosocială asupra creșterii performanțelor organizației;

- Promovarea unui stil de management participativ;

- Evidențierea elementelor de natură informală, a grupurilor informale și organizării informale.

Școala cantitativă este reprezentată de A. Kauffman, J. Starr, C. Afanisiev, F. Goronzy și se caracterizează prin rigurozitatea abordării fenomenelor și proceselor de management, prin creșterea gradului de fundamentare a deciziilor folosind instrumentarul matematic și statistic. Studiile elaborate în școala cantitativă s-au concentrat asupra activității de producție, a funcțiilor de previziune și organizare, meritele principale constând în adaptarea instrumentarului statistico-matematic la cerințele practicii economice, conferind un plus de rigurozitate și precizie analizelor manageriale și soluțiilor strategice propuse.

1.3. De ce este necesar managementul ?

Astăzi, oricine este mai mult sau mai puțin managerul său la nivel personal, fiecare încearcă să facă față problemelor și să le rezolve pentru a reuși în această existență. Veți avea succes, atunci când prin planificare și organizare veți încerca să vă conturați realitatea și nu prin noroc. Managementul implică printre altele și diferite activități, cum ar fi realizarea de planuri, luarea de decizii, supravegherea de operații și menținerea controlului, toate acestea părănd la început un mușuroi, dar care poate fi ușor de simplificat prin această abordare. În poziția de *manageri* sunt acele persoane care dispun de autoritatea de a lua decizii prin care sunt angajate (consumate) resurse, în vederea atingerii unor scopuri. Luarea deciziilor poate fi intuitivă, chiar arbitrară sau, dimpotrivă, pe bază de cunoștințe, idei, reguli, principii, respectiv experiența multor altora care au fost sau sunt manageri înaintea dvs.

În esență, ***o organizație*** este un grup de două sau mai multe persoane care se unesc și operează pentru a atinge obiective comune clar statuate.

Managementul este arta și știința de a-i face pe alții să acționeze în așa fel încât să se atingă obiectivele unei organizații; este procesul de statuire și îndeplinire a obiectivelor, prin realizarea unor funcții de bază, specifice, în dirijarea și utilizarea resurselor umane, materiale și financiare ale organizației.

Sunt câteva aspecte de reținut în această definiție. Primul, managementul implică activitatea oamenilor. Managerii acționează pentru atingerea obiectivelor prin membrii organizației. Al doilea, managementul implică deciziile conștiente ale managerilor în ce privește stabilirea și realizarea obiectivelor. Luarea deciziilor este o parte critică a tuturor activităților manageriale. Și al treilea, pentru a ajunge la obiectivele stabilite, managerii trebuie să îndeplinească câteva funcții de bază și anume: *planificare, organizare, motivare - antrenare, coordonare și control*.

1.4. Nivelurile și piramida managementului

În cele mai multe organizații, echipa de manageri este structurată pe câteva niveluri de conducere, niveluri ce formează piramida tipică, așa cum se prezintă în figura 1.1 :

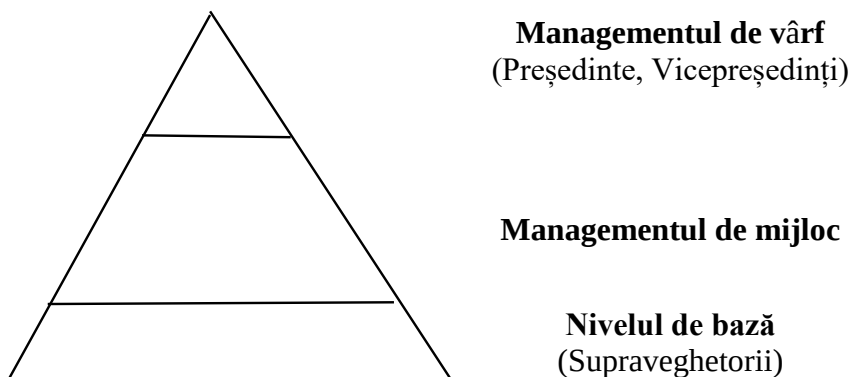


Figura 1.1 Piramida managementului unei organizații

Managementul de vârf este răspunzător de conducerea de ansamblu a organizației. Acesta stabilește strategia și politicile operaționale, obiectivele generale ale organizației și o reprezintă în relațiile cu mediul.

Managementul la nivel mijlociu îi cuprinde pe toți managerii aflați între adjuncții președintelui și cei de la nivelul de bază, supraveghetorii. Acești manageri sunt responsabili pentru implementarea strategiei și politicilor managementului de vârf.

Supraveghetorii se află pe treapta cea mai de jos, *nivelul operațional*. Subordonații lor sunt executanți (nonmanageri) care realizează nemijlocit operațiile de care depinde atingerea obiectivelor planificate.

1.5. Abordarea sistemică a managementului

Orice organizație este dependentă de mediul său exterior fiind o parte a unui sistem mai mare ce aparține societății. Fiecare firmă, întreprindere primește anumite intrări, le transformă și livrează anumite ieșiri mediului, așa cum se prezintă în schema din figura 1.2

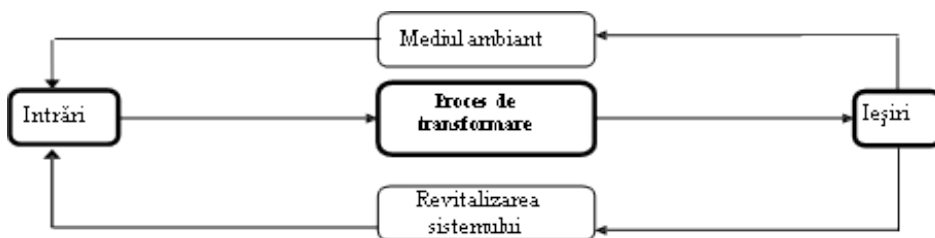


Figura 1.2 Modelul intrări - ieșiri

În temele următoare vom detalia modelul intrării și ieșirii într-o organizație culturală, acum, în schimb vom detalia acest model general pentru a fi înțeles cât mai bine așa cum se prezintă în schema din figura 1.3. Elementele prezente în această schemă exprimă un aspect specific, important și interesant pentru procesul managerial privit ca sistem deschis.

Între elementele de intrare în sistem, alături de cele umane, materiale, financiare și informaționale, se află interesele unor entități: persoane fizice, organizații, instituții, comunități etc., interese pentru existența și activitatea sistemului. Satisfacerea la un nivel minim acceptabil a tuturor entităților interesate menționate constituie misiunea managementului organizației (firmei de afaceri). Faptul că interesele, cerințele, nu sunt de cele mai multe ori congruente, face ca procesul managerial să fie complex, adesea dificil, dar și incitant. Să ne referim doar la raporturile dintre câteva interese.

Proprietarii (acționarii) solicită profituri (dividende) cât mai mari pentru investițiile lor, ceea ce presupune costuri cât mai reduse; angajații vor salarii, de asemenea, cât mai mari, ceea ce mărește costurile; clienții solicită produse de cât mai bună calitate la prețuri cât mai mici posibil, fapt ce nu conduce la costuri minime și venituri maxime. Falimentul pe termen mai mult sau mai puțin lung în satisfacerea, fie și numai a unei singure categorii de interese, aduce cu sine, cel mai adesea, penalizarea (înlocuirea) managerilor sau, în unele cazuri, falimentul organizației însăși.

Așadar, sarcina managementului este să realizeze integrarea și armonizarea cerințelor legitime ale tuturor susținătorilor activității organizației și să producă ieșirile ce formează obiectivele sale.

La baza procesului managerial de transformare a elementelor de intrare și relațiile managementului cu mediul exterior stă comunicarea. Un rol esențial pentru management îl are conexiunea inversă oferită de ieșiri, care asigură reenergizarea sistemului și furnizează informații ce orientează schimbările de adaptare la variabilele de mediu, prezentate generic în schemă ca oportunități și restricții.

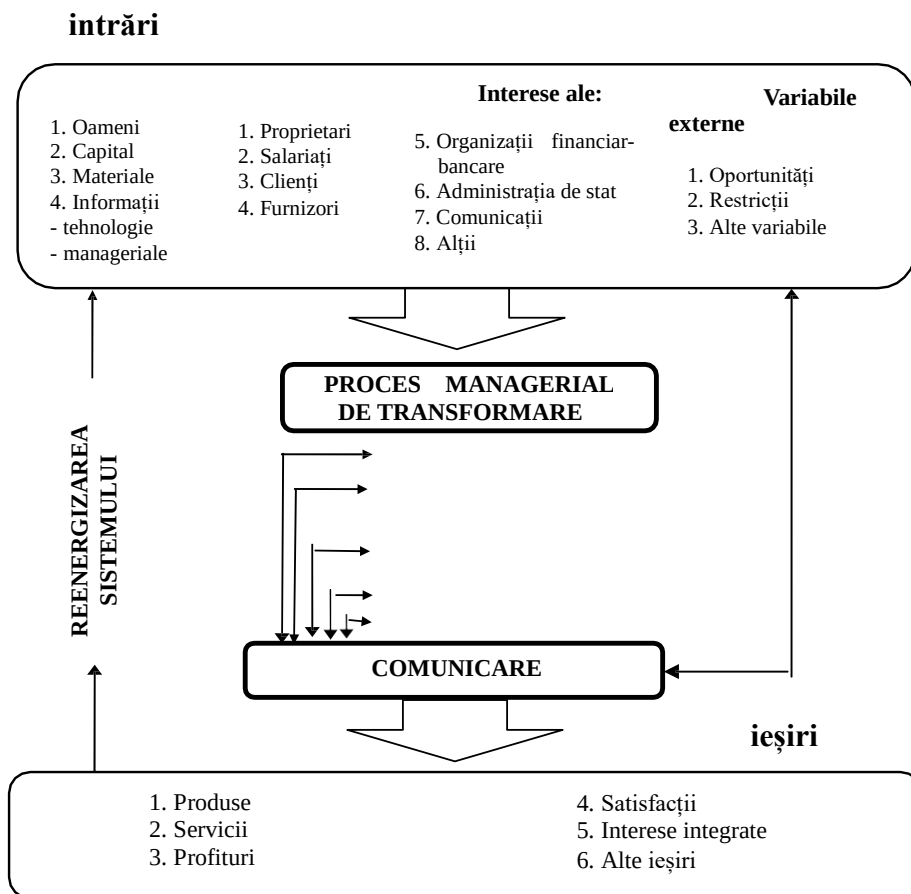


Figura 1.3 Sistemul managementului

1.6. Funcțiile managementului

Așa cum menționam mai sus cele patru funcții ale managementului sunt: - *planificarea* - *organizarea* - *dirijarea* - *controlul*

Planificarea

Presupune definirea scopurilor, realizarea de prognoze și programme pentru a fi siguri că veți face lucrurile potrivite în ordinea potrivită. Pentru ca domniile voastre să fiți buni manageri trebuie să planificați și pentru asta va trebui să știți care este scopul dv. final, căci fără o privire de ansamblu va fi greu să vă hotărâți, Până la atingerea obiectivelor propuse vă despart patru pași:

1. *Stabiliți unde sunteți acum;*
2. *Decideți unde ați vrea să fiți;*
3. *Hotărâți cum veți ajunge acolo;*
4. *Stabiliți cum veți ști că ați ajuns acolo.*

Atunci când veți planifica ceva, nu uitați, trebuie să știți foarte bine ce se așteaptă de la dv., să înțelegeți clar scopurile acelei întreprinderi, când scopurile vă vor fi foarte clare veți putea spune despre dv, da, sunt un manager bun. Obiectivele dv. vor fi evidente, nu veți conduce de la o zi la alta, oamenii vor înțelege foarte bine ce urmăriți și vor fi alături. Numai dacă veți ști foarte bine care vă sunt scopurile pe care vreți să le atingeți, veți putea să vă planificați munca și să vă îndreptați spre direcția ce vă va duce spre success. Secretul stă în ordonarea priorităților și pentru a fi eficienți trebuie să știți:

1. *Să analizați situația curentă;*
2. *Să decideți ce trebuie să realizați;*
3. *Să hotărâți cum veți realiza aceste lucruri*
4. *Și să evaluați progresul, dăr fără a uita să faceți ajustări pe drum.*

Exemplu: Să presupunem că scopul dv. imediat este acela de a drena o mlaștină (unde viețuiesc și câteva reptile), ei bine, pentru asta va trebui:

- ✓ Să conștientizați scopul final al operațiunii, și anume acela de a construi pe terenul respectiv un parc de distracții;
- ✓ Să analizați starea în care se află în prezent mlaștina;
- ✓ Să planificați cel mai bun curs de acțiune;
- ✓ Și să descoperiți o metodă de a urmări progresul efectuat.

Organizarea

Timpul nu stă în loc, este timpul să treceți de la plan la acțiune, iar pentru asta va trebui să vă organizați. Ce înseamnă ? Să gândiți lucrurile în profunzime pentru a determina :

- *Ce sarcini trebuie să fie îndeplinite;*
- *Ce materiale vor fi necesare pentru fiecare sarcină în parte;*
- *Cine va îndeplini aceste sarcini.*

Dirijarea

Această funcție înseamnă să ghidați și să instruiți oamenii în același timp, pentru că trebuie să știți, oamenii, lucrătorii angajați au nevoie de instruire din partea dv. pentru ca acțiunile lor să fie eficiente. Va trebui să vă asigurați că cei pe care-i angajați știu:

- ✓ *Care sunt obiectivele generale;*
- ✓ *Care sunt sarcinile pe care le au de îndeplinit;*
- ✓ *Ce standarde trebuie atinse.*

Controlul

Este funcția managementului care vă suscită întreaga dv. atenție și asta doarece trebuie să urmăriți tot ceea ce se întâmplă în jurul dv. în așa fel încât prin comparație să aflați dacă planul pe care l-ați gândit funcționează în raport cu realitatea de pe teren. Pentru a face acest lucru trebuie:

- ✓ *Să percepeți corect situația curentă;*
- ✓ *Să țineți în permanență un ochi ațintit asupra detaliilor;*
- ✓ *Să evaluați performanțele oamenilor.*

1.7. Aptitudinile manageriale

Un bun manager, așa cum dv. sper să fiți, va trebui să-și dezvolte o serie de aptitudini ce pot fi încadrate în următoarele trei categorii:

- ✓ *Aptitudini analitice:* rezolvarea de probleme și luarea de decizii.
- ✓ *Aptitudini comunicative:* comunicarea informațiilor, conducerea ședințelor și scrierea rapoartelor.
- ✓ *Aptitudini „de influențare” :* conducere, motivare, delegare.

1.8. Rolurile managerului

Un studiu efectuat de Henry Mintzberg precizează 10 roluri manageriale, pe care le împarte în trei categorii aflate în strânsă legătură unele cu altele:

- roluri interpersonale;
- roluri informaționale;
- roluri decizionale.

Capitolul II

Cultură – Management Cultural – Macrosistem cultural

- 2.1. Cultura – delimitări conceptuale**
- 2.2. Dreptul la cultură – drept inalienabil al omului**
- 2.3. Management cultural**
- 2.4. Macrosistemul cultural românesc**

Obiective

După citirea acestui capitol, veți putea:

- Să explicați conceptele de cultură și importanța culturii în existența umană
- Să înțelegeți și să explicați dreptul la cultură
- Să explicați sintagma management cultural
- Să înțelegeți cele două dimensiuni ale managementului cultural și rolul acestuia în sistemul instituțional
- Să înțelegeți și să explicați conceptul de macrosistem cultural și importanța sa pentru o țară

Concepte cheie

- ✓ *Cultură obiectivă*
- ✓ *Cultură instituțională*
- ✓ *Cultură personală*
- ✓ *Valoare culturală*
- ✓ *Management cultural*
- ✓ *Macrosistem cultural*

2.1. Cultura – delimitări conceptuale

Cultura e un fenomen social foarte complex aproape imposibil de prins într-o definiție; așa se explic faptul că toate încercările de a defini cultura după schema logică clasică s-au dovedit dacă nu imposibile, cu siguranță unilaterale.

Conceptele de Cultură sunt plurisemantice. Diferiți analiști ai fenomenului culturii folosesc în sensuri variate atât termenul de cultură cât și pe cel de civilizație. S-a stabilit astfel un inventar al sensurilor termenilor de Cultură folosite în diferite lucrări și s-au găsit aproximativ 300 de sensuri diferite pentru acești termeni.

În epoca contemporană există două tendințe în definirea culturii: a) Restrângerea conceptului la unele din cele mai elaborate valori din sfera artisticului și științificului; b) Extrapolarea fără discernământ a acestui concept la întreaga viață socială.

Marele sociolog român Dimitrie Gusti oferă 3 accepții ideii de cultură: a) Cultura obiectivă prin care înțelegea un sistem de bunuri culturale ce ornează stilul unei epoci (date de creațiile literar - artistice, descoperirile științifice de apariția unui cult religios); b) Cultura instituțională prin care includea statul, biserica, școala, armata, organizații economice, științifice, artistice; c) Cultura personală ce semnifica atitudinea personală față de opera de cultură, raportul viu dintre persoane și valoarea culturală.

Problema hotărâtoare în analiza culturii e relația natură – societate - cultură. Într-un anumit sens am putea defini cultura ca o sinteză între natură și societate.

Din punct de vedere al propriei dinamici, cultura include în mod firesc următoarele elemente esențiale constitutive:

a) **Cunoașterea** - cultura fiind un act de cunoaștere, receptare și selectare a unui imens flux informațional, cu un rezultat cognitiv al activității practice. Acest moment al culturii e deosebit de important întrucât nimeni nu se poate realiza ca personalitate fără a asimila un bogat și selectat volum de cunoștințe, fără a cunoaște o anumită moștenire culturală;

b) **Valoarea** - semnifică raportarea rezultatelor cunoașterii la nevoile, trebuințele și aspirațiile omului, aprecierea lor critică în funcție de interesele social-umane;

c) **Creația** - este momentul de salt calitativ de la un fapt natural la unul cultural. Creația este însăși principiul de geneză al valorii;

d) **Comunicarea** - care înseamnă generalizarea socială și asimilarea critică a valorilor culturale, realizarea funcției sociale a culturii:

Din punct de vedere al funcționalității, cultura se clasifică în: element cultural, complex cultural, tip de cultură, aria culturală, model cultural.

Elementul cultural este unitatea de bază, cea mai simplă a unei culturi, el desemnând orice produs cultural care încorporează o valoare.

Complexul cultural e alcătuit dintr-un ansamblu de elemente culturale, corelate funcțional și stilistic între ele. El determină un anumit sistem cultural care generează un anumit tip de cultură.

Tipurile de cultură se clasifică în funcție de anumite criterii:

a) **Criteriul temporal-istoric**: cultura antică, medievală, renașcentistă, modernă, contemporană; b) **Criteriul spațial-geografic**: zona de afirmare a unei culturi: greacă, egipteană, etc. c) **Criteriul tipologic** – culturi primitive, arhaice, evolute.

2.2. Dreptul la cultură – drept inalienabil al omului

Definirea „dreptului la cultură” ca unul dintre drepturile inalienabile ale omului apare în câmpul reflecției teoretice abia după cel de-al doilea război mondial. În diferitele societăți lupta pentru realizarea dreptului la cultură a dobândit un cu totul alt înțeles și o altă formă de a lupta pentru o educație general – culturală și dreptul elementar la educație mai ales pentru femei în țările africane și asiatice, continuând cu cea privind crearea posibilităților de exprimare în limba propriului grup etnic și în granițele propriei tradiții culturale până la lupta pentru o liberă exprimare creativă, neîngrădite de canoane, de bariere ideologice, de idei religioase. Aceasta din urmă se referă mai ales la țările încă socialiste, în care artiști au fost supuși la cea mai drastică cenzură și autocenzură. În țările vestice lupta pentru realizarea dreptului la cultură a presupus ameliorarea presiunilor exercitate de factori economici, care împiedicau participarea la viața culturală.

2.3. Management cultural

Parte a culturologiei, dar și a managementului contemporan, managementul cultural nu este încă în România o disciplină științifică de prestigiu care să contribuie la crearea valorii adăugate produsului și

serviciului cultural ca element necesar dezvoltării și reconstrucției sociale.

Schimbările de esență, pe care le parcurgem la nivel cultural, acum, la început de mileniu, prin care se încearcă dovedirea a ceea ce numim dimensiunea economică a culturii, care este dată atât de sectoarele tradiționale culturale, dar și de dezvoltarea industriilor culturale moderne, confirmă rolul-cheie al managementului cultural în elaborarea acelor proiecte culturale constituite în adevărate pârgii de implementare și de evaluare a eficacității strategiilor culturale specifice temeinic fundamentate la nivel local, regional, național și internațional.

Peter F. Drucker sublinia: *"Managementul, în forma sa actuală, a apărut într-adevăr mai întâi în marile organizații economice. Ne-am dat însă curând seama că managementul este necesar în toate organizațiile moderne, indiferent dacă acestea sunt sau nu economice. De fapt, am realizat că acesta este mai necesar, cu atât mai mult în organizațiile care nu au caracter economic, precum cele care nu urmăresc profitul financiar sau în instituțiile de stat. Ele au nevoie de management tocmai pentru faptul că nu sunt supuse disciplinei impuse de câștig și pierdere.*

Managementul cultural definește spațiul în interiorul căruia se pot realiza condițiile creației culturale și, mai ales, artistice, formele implementării acestora și ale receptării lor de către publicul larg.

Care sunt obiectivele managementului cultural? Obiectivul fundamental al managementului cultural este descoperirea soluțiilor (a modelelor) organizatorice corespunzătoare, care să determine o activitate culturală eficientă și eficientă în domeniul social și al economiei de piață. Rezultă două dimensiuni de bază ale managementului cultural, dimensiuni care se întrepătrund și se completează, și anume:

a) dimensiunea analitic-descriptivă (descrierea și cercetarea formelor și metodelor existente de organizare)

b) dimensiunea de proiectare-modelare (dezvoltarea și descoperirea unor noi forme și modalități, mai adecvate, de organizare).

Obiectivele specifice ale managementului cultural sunt următoarele:

- conceperea sistemului vieții culturale, care pleacă de la o anumită politică culturală a unei țări și a unei comunități;
- modelarea organizatorică a sistemului vieții culturale în interiorul unei țări și a unei comunități;
- planificarea dezvoltării culturale, ceea ce presupune stabilirea țărilor, priorităților și a metodelor de implementare a politicii culturale,

precum și cercetarea situației culturale existente, ca punct de pornire în conceperea modelelor de planificare;

- conceperea sistemelor de parteneriat public-privat în activitățile culturale, care vor duce la optimizarea rezultatelor obținute;

- realizarea infrastructurii culturale, precum și coordonarea și organizarea activităților din interiorul acestora – managementul instituțiilor culturale respective;

- organizarea procesului de producție (managementul proiectelor culturale) în interiorul instituției de cultură sau independent;

- organizarea procesului de difuzare a culturii;

- managementul și marketingul produsului și serviciului cultural;

- instituirea formelor și modelelor de colaborare culturală internațională;

- constituirea rețelilor culturale tematice.

Aceste zece obiective ale managementului cultural presupun diverse grade de instruire și competențe ale managerului cultural. Deci, cine este managerul cultural?

Misiunea managerului cultural este aceea de a asocia managementul, creativitatea și cultura în vederea dezvoltării durabile a unei comunități. Managerul cultural este în serviciul unei instituții publice de cultură, a unei asociații sau fundații culturale, a unui centru cultural etc. El trebuie să cunoască foarte bine economia culturii deoarece concepe un proiect al organizației pe care o servește ce presupune un buget pe care trebuie să știe să-l gestioneze. Managerul cultural poate să conducă un teatru sau afacerile culturale ale orașului.

Managerul cultural trebuie să aibă o vastă și solidă cultură generală. Managerul cultural este organizat, tenace, răbdător, riguros, vizionar, își asumă riscuri, are simț artistic și abilități în realizarea contactelor, este rezistent la stres și are calități de manager. Managerul cultural are o formație academică umanistă în general, competențe în management organizațional, în managementul proiectelor, comunicare și relații publice, istoria artei, dar și în gestiunea costurilor. Desigur, el se specializează într-un domeniu specific, tocmai pentru a putea face față cerințelor în permanentă schimbare. Deci, sfera activităților managerului cultural cuprinde crearea condițiilor pentru manifestările culturale și producția bunurilor culturale (a ideilor și valorilor) pentru transpunerea lor în opere la care publicul larg să aibă acces oricând și de oriunde, precum și pentru receptarea acestor opere din partea opiniei publice. Managementul instituției culturale constă în direcționarea organizației de profil cultural către o anume finalitate - producerea de valori în sens

estetic, artistic, moral, spiritual, difuzarea, promovarea acestor valori, protejarea și punerea în circulație a patrimoniului cultural. Astfel spus aflat în slujba cetățeanului managementul se angajează în domeniul unei creativități sistematice și în atingerea unor obiective de cu o totul altă natură, diferite de cele prezente în sfera economicului. El devine astfel un determinant în timp ce cultura apare ca produs al acțiunii.

Aflate în complementaritate, o infuzie de management științific în cultura organizată instituțional poate induce la o serie de influențe precum:

- a) Creșterea gradului de raționalitate a unor decizii;
- b) Ordonarea și disciplinarea efortului solidar;
- c) Asigurarea unui climat organizațional performant;
- d) Descătușarea forțelor creatoare latente;
- e) Impulsionarea dezvoltării fenomenului cultural;
- f) Alocarea judicioasă a resurselor.

Înainte de a vedea care sunt componentele managementului cultural, e bine să reținem faptul că managementul ca disciplină științifică nu este independent de contextul civilizator și cultural în care a apărut, respectiv, în care s-a dezvoltat în continuare.

Dacă filosofia managementului american este orientată spre viitor și se caracterizează prin vitalitate, mobilitate, lipsa formalismului, abundență, cantitate și organizare exemplară, filosofia managementului european, orientată spre trecut și prezent, se caracterizează prin: prudență, stabilitate, respectarea convențiilor, acceptarea necesităților, sublinierea calităților și diversitatea. De altfel, americanul Fr. Taylor și francezul Henry Fayol, cei doi „părinți” ai teoriei managementului, subliniază, în mod evident, deosebiri și influențele asupra practicii manageriale. Astfel, Taylor pune accent pe producție, respectiv pe factorii economici, de eficiență și productivitate, pe când Fayol consideră ca fundament al teoriei managementului buna administrare organizatorică, precum și repartizarea sarcinilor de conducere.

2.4. Macrosistemul cultural românesc

Sunt contemporan cu timpurile când această țară, după „modelul sovietic”, cu un efort material și instituțional imens, creștea consumul cultural prin acțiuni adresate tuturor vârstelor, totul culminând cu acea manifestare de masă numită „Cântarea României”. În parte, sunt de acord și acum cu cei care criticau asemenea tip de mișcare culturală, viața însă ne-a arătat tuturor că fără un efort susținut, concentrat către largirea

„democratizării“ bazei de consum cultural, nu s-ar fi ajuns la apariția unei noi intelectualități.

Formați prin acele spectacole din fabrici și uzine, elevi duși cu clasa la spectacole de operă sau la filarmonică, prin programele artistice ale căminelor culturale de la țară, „oamenii noilor vremuri” au început deprindă, după o vreme, obiceiurile unei vieți rafinate, cu spectacole teatrale de mare ținută, vernisaje sau lansări de carte, într-un cuvânt un consum cultural crescut cu creatori respectați de marele public. Pe scurt, acesta este realitatea anilor 60, 70, 80 ai secolului trecut.

Acum, descărcarea de filme de pe Net sau cumpăraturile de cărți de la anticariat nu sînt de natură să ofere atari satisfacții, de aceea, genurile care asigură formarea culturală – teatrul de copii, teatrul popular, teatrul comunitar, arta în educație, filmele românești comice etc. – sînt prin definiție disprețuite ca minore și neproducătoare de „artă și cultură” (cîți dintre părinții care-și dau copiii mici la cursuri de artă privesc asta ca pe un mod de dezvoltare personală a celui mic și nu așteaptă ca la final să-și agațe pe perete un tablou „reușit“?).

În absența acțiunilor formativ-educative, nu doar că baza publicului de cultură nu se lărgeste, dar și respectivul public existent se reproduce deficitar – mimetic, în orb, necritic și cu așteptări nerealiste, de la lume, de la viață și de la artă. Să ne-nțelegem: momentul în care categoria de buget local sau județean numită „cultură” a fost „comasată” cu de regulă două dintre categoriile „religie”, „sport” și „recreere” a fost și cel în care banii pentru cultură au dispărut practic. Gazonul de pe Arena Națională se schimbă de două ori pe an cu sume luate de la „cultură, recreere și religie”; cluburile de fotbal de divizia C și D sînt finanțate din aceleași fonduri, la fel și Catedralele Mîntuirii de peste tot, mai mici sau mai mari. Termenul „cultură” a rămas în frunte pentru aceeași rațiune pentru care mai există un Minister al Culturii: capitalul simbolic în ochii tuturor, și al celor ce cred în comuniunea de valori înalte (ei făcînd, bineînțeles, parte din ea), și al celor care n-au acces la cultură (dar nici la reprezentare, aceste valori înalte fiind pentru ei intimidante, deci intraductibile). Cultura înseamnă imagine – mai ieftină decît publicitatea.

Un stat modern, prin Constituția sa, prevede principii și reglementări menite să favorizeze creația cultural-artistică și în acest mod, putem spune că a făcut saltul de la statul cu atitudine expectativă la cel care are o atitudine programat stimulativă. Chiar dacă, la început, în aceste acte normative fundamentale nu sunt stipulate întotdeauna reglementări îndeajuns de explicite și de consistente privind creația și

circulația valorilor culturale, ele au meritul de a fi precizat rolul statului ca "subvenționator", garant și apărător al operei culturale. Macrosistemul vizează fenomenul cultural în ansamblul său și se compune dintr-o multitudine de "produse/servicii" culturale și de activități specifice creației/circulației valorilor culturale, organizate și derulate de către persoane fizice sau juridice.

Asemenea activităților economice, cele culturale se concentrează în cadrul unor entități organizaționale specializate care, împreună cu persoanele fizice preocupate de realizarea unor performanțe culturale individuale, alcătuiesc osatura macrosistemului cultural, iar arealul de desfășurare este teritoriul național-statal. În esență vom considera că macrosistemul cultural se compune din multitudinea "produselor/serviciilor" culturale, precum și din activitățile specifice creației/circulației valorilor culturale, organizate și desfășurate în cadrul instituțiilor de profil subordonate Ministerului Culturii și Identității Naționale și subvenționate din fonduri publice. Aceasta nu înseamnă ca activitățile culturale se regăsesc, în mod exclusiv, numai în cadrul instituțiilor aflate în componența macrosistemului cultural instituționalizat,

I. Analiza mediului intern

Puncte tari:

- structuri aflate în subordine (teatre, opere, reviste, filarmonici, institute, centre de cultură, muzee etc.) care au un impact pozitiv semnificativ asupra publicului consumator de cultură;
- personal interesat de formare profesională continuă;
- existența unei necesități conștientizate de pregătire suplimentară în privința specificului activității desfășurate de angajați;
- comunicare bună între compartimentele ministerului;
- percepție pozitivă în a ministerului în rândul publicului larg;
- monitorizarea performanțelor profesionale;
- funcționarea structurilor de utilitate publică din subordinea ministerului, specializate în dezvoltarea competențelor profesionale și formarea de experți în diferitele sectoare culturale;
- interes constant al angajaților pentru armonizarea legislației specifice domeniului cultural;
- sistem informațional la standarde europene și internaționale;
- website actualizat cu o interfață navigabilă, prietenoasă pentru accesul utilizatorilor externi;
- parteneriate instituționale.

Puncte slabe:

- structuri deconcentrate (Direcțiile Județene de Cultură și Patrimoniul Cultural Național) bine ierarhizate, dar în deficit de personal;
- personalul angajat în minister și instituțiile deconcentrate este, uneori, sub nivelul de pregătire profesională așteptată;
- repartizare inefficientă a personalului, în dezacord cu necesitățile de resurse umane;
- întocmirea superficială a fișelor de post ale angajaților;
- implementarea defectuoasă a managementului timpului în situația elaborării diferitelor documente; – absența spiritului de echipă în realizarea sarcinilor de serviciu;
- neimplementarea motivării non-financiare a personalului;
- absența experților pe anumite domenii (de exemplu, planificarea multianuală);
- neaplicarea principiilor ergonomice în spațiul de lucru;
- neimplementarea Sistemului de Control Managerial Intern din cadrul entităților publice, în conformitate cu OMFP nr. 946/2005 privind Codul controlului; – absența fluxurilor informaționale formalizate între compartimente, în interiorul acestora și cu alte entități publice;
- legislația incoerentă și nealinată în fapt la cea europeană;
- neactualizarea băncilor de date;
- neimplementarea sistemului extranet între Ministerul Culturii și instituțiile subordonate; – website-ul ministerului nu oferă posibilitatea accesării nici măcar în cele două limbi de circulație internațională oficiale: engleză și franceză.

II. Analiza mediului extern

A. Analiza deținătorilor de interes în domeniul culturii (Stakeholders)

A.1. Prezentarea deținătorilor de interes în domeniul culturii

În vederea realizării stabilității și solidarității sociale, Ministerul Culturii și Cultelor promovează un dialog onest cu factorii interesați, în spiritul respectului reciproc și al principiilor și standardelor europene în domeniu.

Concomitent cu identificarea beneficiarilor unor politici publice inițiate de minister are loc consultarea acestora prin intermediul unor grupuri de lucru sau al opiniilor expediate prin poșta electronică, conform prevederilor legale ce reglementează acest subiect: Hotărârea Guvernului nr. 775/2005 pentru aprobarea Regulamentului privind procedurile de elaborare, monitorizare și evaluare a politicilor publice la

nivel central; Legea nr. 24/2000 privind normele de tehnică legislativă pentru elaborarea actelor normative, republicată; Legea nr. 52/2003 privind transparența decizională în administrația publică; completările ulterioare, Hotărârea Guvernului nr.314/2001 privind înființarea, organizarea și funcționarea comisiilor de dialog social în cadrul unor ministere și al prefecturilor, cu modificările și completările ulterioare etc.

Vom analiza, pe scurt, rolul confederațiilor sindicale reprezentative la nivel național, al Consiliului Economic și Social, al Departamentului pentru Relația cu Parlamentul.

Starea managementului administrației culturale

Trăsătura principală a administrației culturale din România ultimului deceniu este hipercentralizarea sa decizională, concretizată în:

1) existența unui singur "centru de putere", respectiv Ministerul Culturii, care deține în portofoliul său toate pârghiile importante privind coordonarea, controlul, alocarea resurselor etc.;

2) concentrarea deciziilor strategice în mâna unui singur om, ministrul culturii; chiar și în cazul deciziilor de mai mică importanță sau care, în mod normal, ar fi putut fi adoptate de către un nivel ierarhic inferior, se practică un soi de discretă delegare de la nivelul central;

3) reticența managerilor de rang inferior în a-și asuma responsabilitatea propriilor decizii, astfel încât acestea sunt adoptate la nivel mai înalt, ceea ce produce tensionarea circuitelor informaționale și supraîncărcarea persoanelor cu funcții superioare;

4) preponderența unor decizii subiective, voluntare, insuficient fundamentate prin prisma unor criterii unanim recunoscute și acceptate privind repartizarea fondurilor pentru instituțiile culturale și, cu deosebire, pentru cele de interes local;

5) perpetuarea sistemelor și metodelor de conducere de tip centralist marcate de obediență în relațiile șef-subordonat, lipsa de inițiativă privind rezolvarea problemelor curente și, în consecință, consolidarea unor mentalități conservatoare;

6) exercitarea controlului centralizat privind gestionarea resurselor se manifestă, cât de cât eficace, doar în ce privește alocarea acestora, nu și în ce privește modul cum s-a derulat consumarea/cheltuirea lor efectivă, domeniu în care verificările formale și superficiale au favorizat o evidentă risipă scapată de sub control.

Hipercentralizarea decizională produce, în mod constant, o serie de consecințe nefaste, între care:

- a) înăbușirea inițiativei culturale locale;
- b) alocarea preferențială a resurselor financiare;
- c) promovarea clientelismului politic etc.

Preocuparea managerilor din administrația culturală pentru anticiparea evenimentelor și, implicit, pentru întocmirea unor documente previzionale care să asigure orientare, coerență pentru proceselor specifice, dar și alocarea rațională a resurselor, este redusă. Singurul plan rațional, întocmit cu regularitate de către administrația culturală este cel financiar-contabil, adică bugetul. Din păcate, nici acest instrument previzional nu este îndeajuns de bine fundamentat pentru că, la întocmirea sa, nu participă și directorii direcțiilor de specialitate sau, după caz, directorii de unități culturale. În mod eronat, se consideră frecvent că elaborarea bugetului este doar o problemă strict contabilă și, în consecință, de cele mai multe ori, bugetul instituției este elaborat doar de responsabilul financiar-contabil.

Documentele consacrate (regulamentul de organizare-funcționare, statul de funcții, organigrama, fișa postului etc.) care au rolul de a individualiza organizarea structurală și procesuală a administrației culturale prezintă numeroase insuficiențe, în sensul că:

- a) nu definesc cu exactitate rolurile, obiectivele, responsabilitățile, competențele, atribuțiile și relațiile de serviciu ale fiecărui compartiment și angajat, în parte;

- b) nu precizează în mod riguros circuitele informaționale, felul și conținutul documentelor care se întocmesc în cadrul direcțiilor de specialitate, responsabilitățile specifice, măsurile de protecție internă a datelor și informațiilor etc.;

- c) nu sunt dezbătute în cadrul compartimentelor interne și, de aceea, nefiind cunoscute suficient, sfârșesc prin a nu fi asumate și aplicate în mod corespunzător.

Cultura organizațională și climatul actual intern din cadrul administrației centrale relevă mult conservatorism și chiar simptome ostile schimbării; marea majoritate a miniștrilor care s-au perindat la cârma Ministerului Culturii și Identității Naționale au fost rapid asimilați și integrați de sistemul pe care-și propuneau să-l reformeze, eșuând în a deveni avocații unor vechi și păgubitoare stări de fapt. Persistența dominantă a unor mentalități ostile schimbărilor, revenirea unor vechi activiști în posturi cheie din cadrul Ministerului Culturii și preferințele pentru reglementări juridico-administrative de tip birocratic marchează, în prezent, după părerea noastră, cultura organizațională din Ministerul Culturii.

Această stare de fapt este agravată inclusiv de faptul că, la noi în țară, nu s-a produs încă deplină clarificare a raporturilor dintre administrația culturală propriu-zisă și factorul politic aflat temporar la conducerea sa.

Constituirea și alocarea resurselor financiare

Macrosistemul cultural dispune de patru mari surse de finanțare: bugetul de stat (alocații, subvenții, transferuri, fonduri pentru investiții.), sponsorii/donatorii, ajutoarele internaționale și sursele proprii. Resursele financiare ale macrosistemului cultural se formează și se gestionează printr-un ansamblu unitar și coerent de bugete, compus din bugetele tuturor organizațiilor culturale componente. Constituirea resurselor financiare ale macrosistemului cultural presupune:

- 1) dimensionarea și elaborarea bugetului propriu în conformitate cu necesitățile, proiectele și prioritățile intrinseci;
- 2) identificarea și abordarea finanțatorilor;
- 3) parcurgerea procedurilor specializate de accesare și atragere a fondurilor. Suportul și totodată garanția reușitei în acest amplu și complex proces îl constituie competența profesională a responsabililor financiari implicați și, de aceea administrația culturală este profund interesată în executarea unui permanent și susținut *training* care să vizeze perfecționarea managerilor din cultură (ordonatorii de credite) și, cu precădere, pe cea a responsabililor financiari (directori economici, contabili-șefi.), în utilizarea metodelor și tehnicile specializate de abordare profesionistă, ofensivă și eficientă a acestei problematice.

Pentru alimentarea lunară a contului curent cu fondurile prevăzute în buget, Ministerul Culturii și Identității Naționale centralizează solicitările unităților subordonate și înaintează Ministerului Finanțelor Publice, un necesar unic de resurse financiare sub forma unei cereri de deschidere de fonduri bugetare. Acesta compară solicitarea respectivă cu prevederea lunară sau cu rata lunară medie reieșită din calcul conform bugetului și, de aici, rezultă două situații distincte:

- 1) dacă cererea nu depășește plafoanele predeterminate, Ministerul Finanțelor Publice o onorează automat, la începutul perioadei;
- 2) în situații excepționale, când cererea de fonduri este mai mare decât nivelul prestabilit, Ministerul Finanțelor solicită argumentație suplimentară care să susțină o eventuală decizie de majorare a fondurilor. Pot exista însă și situații când, la bugetul de stat, nu s-au realizat veniturile preconizate și astfel că, Ministerul Finanțelor Publice

este nevoit să stabilească plafoane de cheltuieli și să vireze fondurile în limita acestora.

În ultima perioadă, administrația culturală din țara noastră tinde către o aliniere la practicile bugetare euro-atlantice și, ca atare, acordă o atenție sporită finanțării unor programe (proiecte culturale) bine fundamentate, distincte, cu scopuri și obiective clar determinate, cu indicatori de rezultate, indicatori fizici și indicatori de eficiență precis nominalizați etc. Această tendință relevă saltul de la viziunea conjuncturală, discreționară la cea strategică, programatică. Elaborarea și aprobarea bugetelor în funcție de rezultatele concrete, "măsurabile" reprezintă ideea centrală a acestui nou sistem de finanțare.

Contractul de management

În calitatea sa de entitate tutelară, autoritatea publică din cultură are interesul, deplina legitimitate dar și obligația de a așeza relațiile sale cu unitățile subordonate pe baze juridice temeinice, raționale. Instrumentul fundamental prin care se creează cadrul acestor raporturi este contractul de management. În acest document sunt stipulate, pe de o parte, responsabilitățile explicite ale părților semnatare iar, pe de altă parte, investirea cu autoritate formală a celui numit la conducerea unei organizații culturale. Perfectarea contractului de management are loc după ce administrația culturală efectuează o prealabilă analiză și comparare a mai multor "oferte", prin prisma unor criterii și principii prestabilite, unanim valabile pentru toți candidații.

Contractul de management este un act semnat de către o autoritate a statului (administrația culturală și o persoană fizică (managerul instituției de cultură); el nominalizează părțile contractante, precizează obiectul și stabilește raporturilor contractuale, drepturile și obligațiile entităților contractante, obiectivele, indicatorii de referință și criteriile de performanță.

Obiectivele prevăzute în contractul de management se desprind din strategia unității de cultură și fac referire la:

- a) evoluția volumului de manifestări culturale;
- b) cuantumul și structura resurselor financiare, cu accent pe atragerea de fonduri extrabugetare;
- c) ameliorarea imaginii publice a instituției;
- d) creșterea capacității instituționale și de gestionare a patrimoniului propriu. Prin contract, managerul se obligă să atingă, împreună cu instituția pe care o conduce, obiectivele specificate; în acest

sens, el susține și operaționalizează o serie de inițiative personale, restructurări, noi programme și abordări etc.

Problema centrală ce se desprinde pe timpul negocierilor care preced semnarea contractului este cea a indicatorilor de referință - elementele obiective care definesc starea de fapt în momentul semnării actului și evoluția lor pe durata contractului. Indicatorii de referință proprii unităților de cultură comportă o dificultate sporită în ce privește identificarea și definirea lor; ei nu reușesc, de regulă, să fie pe deplin semnificativi și, de aceea, în practică, se recomandă a fi efectuată inclusiv o evaluare globală a acestui ansamblu de repere, executată de experți din cadrul direcțiilor operative ale administrației culturale.

Criteriile de referință sunt elementele care stabilesc nivelurile indicatorilor de performanță și reprezintă, în expresie valorică, principalele rezultate pe care le vizează cele două părți contractante. Ca și în cazul unităților economice, ele permit realizarea unei comparații între prestațiile managerilor din cultură, precum și stabilirea unei ierarhii.

Inițiativa încheierii contractului de management aparține desigur administrației culturale; în acest sens, anterior perfectării contractului, se va întocmi un caiet de sarcini care va specifica ansamblul condițiilor, cerințe și restricții menite să dea o determinare cât mai exactă, atât în ce privește exigențele forului tutelar, aferente prestației manageriale, cât și în ceea ce privește particularitățile instituției culturale. Între altele, caietul de sarcini va cuprinde:

- a) date generale privind exigențele aferente gestionării patrimoniului cultural și a problematicii date în administrarea instituției în cauză;
- b) regimul juridic al bunurilor culturale aflate în administrare;
- c) obligațiile și drepturile managerului pe timpul contractului;
- d) obiectivele fundamentale ce se vor avea în atenție, atât cele din plan cultural, cât și cele din plan financiar, socio-uman, comunitar etc.

În scopul realizării unui grad sporit de rigurozitate, managementul superior al administrației culturale va urmări respectarea întocmai a procedurilor consacrate în astfel de situații (publicarea anunțului care fixează data concursului, întocmirea instrucțiunilor privind organizarea și desfășurarea examenului, a grilei de selecție etc.). Va fi numită, din timp, comisia de evaluare a candidaților și vor fi stabilite, de asemenea, atribuțiile și competențele acesteia. Oferta candidatului va fi comparată cu cererea standard, formulată în termeni cât mai bine definiți, prin listarea necesităților fundamentale privind prestația managerială solicitată pentru instituția culturală respectivă.

Capitolul III

Planificarea culturală și Agenții culturali

- 3.1. Politici publice**
 - 3.2. Politica culturală**
 - 3.3. Drepturile culturale - drepturi fundamentale ale omului**
 - 3.4. Modele de politici culturale**
 - 3.5. Politica culturală în Romania**
 - 3.6. Agenții culturali**

Obiective

-  *Să înțelegi și să explici rolul politicilor publice într-un stat*
-  *Să înțelegi conceptul de globalizare culturală*
-  *Să explici modelele de politici culturale la nivel mondial*
-  *Să explici rolul culturii în integrarea europeană*
-  *Să explici conceptul de politică culturală în România*

Concepte cheie

- *Politici publice*
- *Globalizare*
- *Politică culturală*
- *Strategie culturală*
- *Administrație culturală*
- *Instituție culturală*

Planificarea este o funcție managerială pe care managerul o utilizează pentru a atinge obiectivele finale. Extrapolând, locul managerului este ocupat de administrația culturală centrală care, după cercetările culturale, va propune o politică culturală ce va defini scopurile, va realiza prognoze și programe în ideea atingerii ȳntelor declarate.

3.1. Politici publice

Conceptul definește intervenȳiile unei autoritȳți investite cu putere publică și legitimitate guvernamentală asupra unui domeniu specific al societȳții, intervenȳii ce pot cȳpȳta trei forme: politicile publice vehiculează conȳinuturi care se traduc prin prestaȳii și generează efecte.

Vȳzute prin prisma știinȳelor sociale ce au o preocupare pentru precizie – care este autoritatea specială ? Care este sectorul de intervenȳie ? În ce moment ? Ce vizează ? - politicile publice devin „politica fiscală”, „politica economică”, „politica socială”, „politica culturală”, ect., astfel se discută nu despre politica statului în general, ci despre o anumită politică a guvernului .

În esenȳă politicile publice sunt ceea ce decidenȳii guvenamentali decid sa facă efectiv, iar o analiză a acestora pune în valoare adevȳrata agendă a activitȳții guvenamentale. Deși autoritatea publică se presupune cȳ joacȳ un rol central, ea nu acȳionează de una singurȳ. Determinȳ intervenȳia unor terȳi – administraȳii, alte autoritȳți, asociaȳii, alte autoritȳți publice, ect., ce au propriile mecanisme sau proritȳți, a cȳror intervenȳie perturbȳ sau deviazȳ cursul lucrurilor.

Într-un final, o bunȳ implementarea o unei politici depinde de nivelul de cooperare a actorilor nonpublici.

3.2. Politica Culturală

Politica culturală reprezintȳ setul de orientȳri generale și coerente cu privire la dezvoltarea sectorului cultural. Ea este întotdeauna un sistem de referinȳă pentru acȳiunea culturală. În contextul societȳții democratice, politica culturală este rezultatul unui proces de structurare a opȳiunilor și obiectivelor colective referitoare la dimensiunea culturală a ansamblului social.

Tipul de politică culturală depinde de concepȳiile asupra culturii

Într-o accepțiune unanimă, cultura reprezintă "*întregul complex de elemente distinctive spirituale, materiale, intelectuale și emoționale ce caracterizează o societate sau un grup social. Cultura include nu numai artele și literatura, ci și moduri de viață, drepturile fundamentale ale omului, sistemele de valori, tradiții și credințe.*"

În elaborarea politicii și a strategiilor culturale se impune o viziune nouă, pluralistă, asupra culturii:

✓ Cultura este un factor de dezvoltare socială și comunitară; în contextul dezvoltării durabile, cultura are multiple funcțiuni și implicații.

✓ Cultura este un factor al calității vieții; orice evaluare a standardelor de calitate a vieții individului, a colectivității și a societăților trebuie să ia în considerare acest indicator.

✓ Cultura trebuie privită ca mod de viață al individului și al societăților - un element prin care acestea se diferențiază.

✓ Cultura este expresia identității (individuale, de grup, regionale, naționale etc.) și miza a diversității și diferenței, valori esențiale care trebuie asumate și susținute prin demersuri și programe pro-active.

✓ Cultura contribuie la structurarea societății și a personalității umane.

✓ Cultura are un rol important în realizarea integrării sociale și în respingerea oricărei forme de excluziune și marginalizare. Cultura este o forță de coeziune socială.

Cultura trebuie abordată în viziune sistemică, atât la nivel macro cât și la nivelul instituțiilor și organizațiilor

◆ Cultura este o componentă a sistemului social, determină toate celelalte componente (economică, demografică, politică, psiho-socială etc.) și este determinată la rândul său de acestea.

◆ Cultura ca sistem facilitează evaluarea faptelor și acțiunilor culturale în termeni de input, output și feedback și implicit determinarea eficacității acțiunii culturale.

Strategia culturală constă în proiectarea unui sistem de acțiuni care asigură realizarea obiectivelor pe termen mediu și lung. Eficiența strategiei depinde de concordanța între obiective și resursele existente. În acest sens, strategia culturală presupune o mai bună repartizare a responsabilităților între indivizi, colectivități, grupuri asociative și structurile autorităților publice. Algoritmul oricărei strategii culturale presupune răspunsuri la următoarele întrebări:

- *Ce este de făcut?*
- *Ce se poate face?*

- *Cum se poate face?*
- *Care sunt prioritățile?*

Elaborarea strategiei va ține seama de modul cum se poziționează sectorul culturii în diversele contexte economice și sociale specifice fiecărei țări.

Cultura în contextul geopolitic, economic și social actual

Cultura a devenit cea mai dinamica componentă a civilizației noastre. Acest dinamism, această căutare de noi forme și modalități de exprimare, este în același timp și rezultatul și motorul "societății informaționale", a "societății bazate pe cunoaștere".

Orice demers analitic al politicilor și strategiilor culturale ale unei țări europene trebuie să pornească de la recunoașterea și evaluarea schimbărilor în plan politic, social și economic pe care le-a adus sfârșitul mileniului II: globalizarea și procesul de integrare europeană.

Globalizarea, acest sistem complex și în rapida dezvoltare de piețe integrate, comerț internațional, investiții internaționale, corporații multinaționale, convergență a tehnologiilor oferă nebanuite oportunități pentru domeniul culturii. Dar există și numeroase puncte de vedere potrivit cărora reprezintă un factor de risc pentru culturile și identitățile naționale și locale/comunitare.

Impactul pe care îl are globalizarea asupra culturii poate fi analizat prin prisma unor teorii contemporane promovate în diverse medii științifice și dezbătute în organizațiile interguvernamentale:

- Globalizarea ca *heterogenizare culturală* (creșterea varietății și diversității produselor culturale, "consumatorul este rege", etc.)
- Globalizarea ca *omogenizare culturală* (amenințarea culturilor locale de către modelele vestice/americane - fenomenul McDonald-izării)
- Globalizarea ca *hibridizare culturală* (amestecul de culturi ce are ca rezultat un "mélange" global)

Procesul de integrare europeană ridică, la rândul său, o serie de probleme. Apartenența la spațiul cultural european și construirea a ceea ce numim identitatea culturală europeană impune o abordare intersectorială, care să armonizeze obiectivele economice, comerciale, sociale cu cele culturale. În spațiul pan-european, astfel configurat, diversitatea de practici și tradiții culturale a țărilor europene trebuie percepută ca bogăție și nu ca sursă de divizare și conflicte.

Procesul de integrare europeană presupune un echilibru între valorile și principiile acceptate în comun, pe de o parte, și specificitatea națională și locală, pe de altă parte. În acest sens,

politicile culturale naționale trebuie să găsească mijloacele pentru a rămâne deschise la schimbul de valori în contextul pieței europene integrate și, în același timp, pentru a susține bogăția, vitalitatea și diversitatea culturilor proprii.

În noul context România trebuie să-și definească **propriile răspunsuri la toate aceste probleme și să își formuleze propriile opțiuni și, în consecință, propriile politici culturale.**

✓ *Cum poate deveni cultura un factor esențial de coeziune socială, contribuind la soluționarea conflictelor și la incluziunea socială?*

✓ *Cum se poate realiza un climat cultural care să promoveze comunicarea între colectivități, acceptarea și susținerea diferențelor și a diversității de practici și expresii culturale?*

✓ *Care sunt strategiile care repositionează cultura, aducând-o de la periferie în centrul politicilor publice, ca element esențial al dezvoltării durabile?*

Ca politică publică, politica culturală trebuie să se axeze pe crearea condițiilor pentru exercițiul liber și nestânjenit al celor două drepturi culturale de bază: dreptul de acces la cultură și dreptul de participare la viața culturală.

Accesul la practicile și experiențele culturale pentru toți cetățenii, indiferent de naționalitate, rasă, sex, vârstă etc., îmbogățește identitatea culturală și conferă sentimentul de apartenență la un grup, la o comunitate, al fiecărui individ sau colectivități, susținând în acest fel și integrarea și incluziunea socială.

Participarea la cultură înseamnă garantarea unor condiții concrete pentru exprimare liberă, pentru desfășurarea de activități creatoare într-o multitudine de forme și de modalități, atât la nivel individual cât și comunitar. Dreptul de participare trebuie înțeles și ca dreptul de a participa la conceperea și implementarea politicilor culturale. Dimensiunea participativă a drepturilor culturale este o parte esențială a exercițiului drepturilor fundamentale în ansamblul lor.

Diversitatea culturală este un element central al politicii și strategiilor culturale. Conceptul de diversitate culturală are însă mai multe sensuri, pe care trebuie să le luăm în considerare: diversitate etno-rasială (diversitatea comunităților și minorităților naționale), diversitate lingvistică, diversitate generațională, diversitatea unor "comunități de interese" etc. Pe lângă elementele comune, fiecare din aceste grupuri și comunități are propria sa identitate culturală.

Cele două concepte, de identitate și diversitate culturală, se regăsesc atât la nivel național (multiculturalitate și interculturalitate), cât și la nivel internațional. Respectul și garantarea acestora sunt esențiale nu numai din perspectiva coeziunii sociale, ci și ca mijloc de luptă împotriva excluziunii și, ca atare, reprezintă un element important al întregului proces de democratizare a societății.

3.3. Modele de politici culturale

Maniera în care un stat sau altul efectuează propria politică culturală ține atât de istoricul ori specificul său cultural cât și de ideologia clasei politice aflate la putere la un moment dat. Iată câteva modele teoretice definite pe baza asemănărilor în domeniul politicii culturale promovate de un grup de state cu grade de dezvoltare economică, sistem politic și tradiție culturală diferite.

Modelul liberal

Modelul liberal (american) se manifestă prin neamestecul statului în dezvoltarea culturală, bazat pe respectul față de autonomia culturii și în același timp, pe stimularea proprietății private asupra mijloacelor de creație și difuzare a bunurilor culturale. Aceste politici favorizează dezvoltarea industriei culturale de masă care creează produse tipizate, destinate majorității membrilor societății în timp ce elita culturală se află în grija unor inițiative private (asociații, fundații, uniuni de creație).

Modelul parastatal

Presupune externalizarea funcției coordonării culturale realizată prin înființarea unor comisii de experți ori organisme de specialitate pe care statul le numește dar care au autonomie deplină în gestionarea problematicii culturale pe perioada mandatului.

Cu toate că este fundamental elitist, acest sistem este orientat spre democratizarea culturală, încercând să aducă în fața publicului larg valori artistice de vârf. Acesta acționează pentru reducerea influenței pieței asupra artei susținând în același timp instituțiile culturale de elită și proiecte ale comunităților locale (British Council of Arts).

În Germania acest model s-a implementat prin descentralizare, landurile dezvoltând politici culturale proprii prin propriile secretariate pentru cultură.

Modelul educațional statal-birocratic

Este caracterizat prin supremația statului care controlează întreaga sferă a culturii, orientată, la fel ca toate celelalte ramuri, planificat centralist. Acest model a fost prezent atât în sistemele

socialiste cat și în unele state social-democrate. El este dăunător prin faptul că libertatea de expresie este subordonată ideologic, instrumentele de control și sancțiune fiind " comanda socială și cenzura.

Cea mai mare influență asupra publicului și educației gustului acestuia o au așezămintele culturale tradiționale, dimensiunea creativ-inovatoare a culturii fiind sufocata (China).

Modelul educational elitist

Este modelul dezvoltat în Franța, care percepe cultura nu doar ca pe un factor al identității naționale ci și ca parte a responsabilității statului care-și asumă rolul de a o proteja și dezvolta, aceasta constituind elementul principal de imagine și prestigiu în lume. Acest model a fost fundamentat de Andre Malraux (ministru al culturii numit în 1960 de Charles de Gaulle) și continuat de Jacques Lang în anii optzeci, dovedindu-se în ciuda birocrăției consistente deosebit de productiv, furnizand modele nu doar pentru țările vecine ci chiar și pentru prioritățile culturale ale Uniunii Europene.

Modelul național-emanipator

Este prezent în țările foste colonii sau care au suferit timp de câteva decenii reprimarea culturală a propriilor valori (Moldova, Kargastan).

Dorința supremă de a revitaliza valorile și tradiția culturală autohtonă se manifestă în detrimentul minorităților culturale, ducând de multe ori la naționalism sau chiar șovinism. O altă țară a acestui tip de politică culturală este considerarea creației de artă din perspectivă naționalistă, ceea ce conduce la ignorarea unor opere de artă anterioare, poziționându-le în afara discernământului artistic. Un alt obiectiv major al acestei politici este extinderea culturii elementare, adică alfabetizarea de masă. Conflictele elitelor sunt fundamentate ideologic și survin din orientarea cosmopolită ori naționalistă a vârfurilor elitiste.

Modelul țărilor în curs de dezvoltare

Cultura și politica culturală în țările post comuniste este în continuare dependentă de vechile structuri ale statului. Noile structuri politice prezente în țările foste comuniste au eliberat cultura de funcția ei ideologică ce o transformase într-una din principalele arme de dominare a maselor.

Pretul plătit de cultură pentru obținerea acestei libertăți este unul extrem de mare, aflându-ne în situația în care, total dependentă de vechile structuri ale statului, instituțiile sale sunt orientate spre economia de piață aflată în formare.

Scăderea interesului politicului față de cultură, dar și instabilitatea politică prezintă încă în aceste sisteme, exacerbarea importanței economiei de piață în lipsa unor programe reale și viabile de restabilire a relațiilor economice pe care o astfel de economie le presupune, au adus cultura într-o postură marginală și implicit la pierderea standardelor de apreciere și interesului publicului.

3.4. Politica culturală în Romania

Este ușor de asociat României modelul politicii culturale al țărilor în curs de dezvoltare. Oricât de greu ne vine să acceptăm, raportat la standardele lumii occidentale România este încă o țară în curs de dezvoltare. Societatea românească este încă incapabilă să-și definească strategii și programe culturale pe termen lung, rețeaua de instituții culturale este una impresionantă însă se află într-o situație pauperă, multe dintre ele apelând la mila publică pentru efectuarea unor banale lucrări de întreținere și toate acestea în condițiile în care interesul populației migrează înspre valorile economice în detrimentul celor culturale.

Instituțiile de învățământ artistic, devin, pe zi ce trece tot mai mult părți ale unei industrii de export. Aderarea României la Comunitatea Europeană a fost privită și din punct de vedere cultural "o mană cerească". Fondurile Europene accesibile în zona culturală națională nu au capacitatea de a crea infrastructuri noi, ele sunt însă suficiente pentru a ameliora actuala situație și dau o reală posibilitate promovării produsului cultural. Desigur că în continuare munca cea mai grea aparține managerilor culturali care trebuie să dezvolte proiecte capabile să absoarbă aceste fonduri și care să conțină produse culturale de bună calitate, atractive pentru public. Misiunea lor trebuie să urmărească eficientizarea instituțiilor pe care le conduc, reformându-le în organizații sustenabile. Succesul aparține acelor manageri care dincolo de faptul că au capacitatea de a cântări valorile tradiționale privind spre viitor, dau dovada de adaptabilitate renunțând la vechile practici birocrate moștenite din regimul trecut.

Principiile și obiectivele politicii culturale din România Rolul Ministerului Culturii și Cultelor

În elaborarea politicii sale culturale, România trebuie să-și armonizeze principiile și obiectivele cu cele asumate la nivel internațional:

➤ *Politica culturală trebuie considerată ca o componentă cheie a strategiei de dezvoltare;*

➤ *Politicile culturale trebuie să promoveze creativitatea și participarea la viața culturală;*

➤ *Politicile culturale trebuie să întărească măsurile pentru preservarea patrimoniului cultural și să promoveze industriile culturale;*

➤ *Politicile culturale trebuie să promoveze diversitatea culturală și lingvistică în societatea informațională;*

➤ *Politicile culturale trebuie să asigure creșterea resurselor umane și financiare pentru dezvoltarea culturii.*

Obiectivele esențiale ale politicii culturale din România sunt stabilirea direcțiilor strategice, crearea structurilor și oferirea resurselor necesare realizării condițiilor care să permită și să faciliteze dezvoltarea umană și satisfacerea cerințelor culturale ale individului și ale comunităților.

În același timp, ele trebuie să aibă în vedere toate elementele care configurează viața culturală - creația contemporană, patrimoniul cultural și diseminarea culturii - să le echilibreze și să le facă compatibile cu principiile și obiectivele identificate pe plan internațional, dar și cu cerințele și tradițiile naționale.

3.5. Politica culturală din România se bazează pe 6 principii fundamentale:

✓ *principiul protejării patrimoniului cultural național, potrivit căruia valorile și bunurile care aparțin moștenirii culturale au calitatea de surse fundamentale ale cunoașterii trecutului și prezentului nostru;*

✓ *principiul libertății de creație, potrivit căruia libertatea de exprimare artistică și de comunicare publică a operelor și prestațiilor artistice reprezintă nu numai un drept fundamental, ci și un element esențial al progresului uman;*

✓ *principiul autonomiei instituțiilor de cultură, potrivit căruia inițierea și desfășurarea programelor și proiectelor culturale nu pot fi restrânse ori cenzurate pe criterii etnice, religioase, politice ori pentru satisfacerea unor interese de grup;*

✓ *principiul primordialității valorii, potrivit căruia se asigură crearea condițiilor materiale și morale, se susțin și se promovează aplicarea criteriilor specifice de evaluare și selecție, afirmarea creativității și talentului;*

✓ *principiul șansei egale la cultură, potrivit căruia prin armonizarea politicilor culturale la nivel național cu cele la nivel local se asigură accesul și participarea tuturor cetățenilor la cultură, precum și dezvoltarea vieții spirituale a colectivităților, în toată diversitatea acestora;*

✓ *principiul identității culturale în circuitul mondial de valori, potrivit căruia se asigură protejarea și punerea în valoare a moștenirii culturale, se susține și se promovează introducerea în circuitul cultural național și internațional a valorilor spiritualității naționale și se înlesnește circulația în țară a valorilor culturii universale.*

Aplicarea acestor principii este de natură să asigure realizarea unor politici culturale care să susțină obiective fundamentale, dintre care amintim:

- *Susținerea creativității contemporane*
- *Protecția patrimoniului cultural tangibil*
- *Protecția patrimoniului intangibil*
- *Susținerea și promovarea circulației creatorilor și a bunurilor culturale*

Strategia pentru cultură și patrimoniu național 2016 – 2022

Strategia pentru cultură și patrimoniu național 2016 – 2022 a Ministerului Culturii este **documentul de planificare culturală** la nivel național, ce fundamentează documente strategice și operaționale de nivel regional, județean și local. Este pe termen mediu, definind politica Guvernului României în domeniu, la elaborarea acestuia contribuind experți contractați și personal al Institutului Național de Formare Culturală și reprezintă un text de referință pentru toți cei interesați să dezvolte proiecte și programe culturale.

Elaborarea acestui document a fost realizată prin revizuirea Strategiei Sectoriale pentru Cultură și Patrimoniu 2014 – 2020, actualizat cu date statistice, cu modificări produse după consultări interne și organizații culturale, pentru a ne face o imagine cât mai clară a ecosistemului cultural,

Administrația culturală

Noțiunea de administrație publică s-a format și conturat prin influențele propagate de trei discipline științifice distincte: politologia, dreptul administrativ și știința managementului. În administrația publică sunt utilizate concomitent teorii și procese politice, juridice și manageriale pentru îndeplinirea mandatelor executive și care sunt

materializate în emiterea și aplicarea de reglementări, producerea de "bunuri și servicii", precum și în alte prestații specializate.

Totalitatea entităților organizaționale la nivel central și local alcătuiesc administrația culturală a unui stat, având responsabilități și competențe specifice, stabilite de lege, finanțarea instituțiilor culturale subordonate și a desfășurării procesului de creație și circulație a valorilor.

Dacă am apela la câteva cunoștințe din domeniul politologic, am realiza că administrația publică, reprezintă principalul instrument de impunere a vointei puterii politice și de aplicare a legislației în vigoare, constituindu-se în eșalon secund al puterii executive, ca principal vector specializat în organizarea și desfășurarea de activități caracteristice, menite să asigure guvernarea și să îndeplinească aplicarea legilor și a celorlalte acte normative, atât la nivel central, cât și la nivel departamental. Sintagma "administrație publică" desemnează, de asemenea, ansamblul structurilor însărcinate cu derularea proceselor executive. Literatura de specialitate face o distincție netă între guvernare și management. Ca responsabilitate, guvernarea cade în sarcina exclusivă a acelei părți a clasei politice, aflată temporar la putere și reprezentată, prin exponenții săi, în cadrul autorităților administrative autonome centrale și locale .

Ministerul Culturii și Identității Naționale face parte din Guvernul României, activitățile sale fiind cele privitoare la emiterea de reglementări privind problemele specifice creației și circulației de valori culturale, ca și constituirea și alocarea resurselor financiare, acordarea unor avize de funcționare, gestionarea patrimoniului cultural național ect. .Administrația culturală asigură organizarea și derularea a două mari categorii de procese specifice. Ele vizează, pe de o parte, protecția creatorilor, a operelor autentice și a patrimoniului cultural iar, pe de altă parte, realizarea de către unitățile subordonate (muzee, teatre, biblioteci.) a unor bunuri și servicii publice menite să satisfacă necesitățile de ordin cultural ale comunității. Ministerul Culturii și Identității Naționale este organul de specialitate al administrației publice centrale și are următoarele funcții:

- Funcția de reglementare
- Funcția de reprezentare
- Funcția de organizare
- Funcția de coordonare
- Funcția de control

Pentru îndeplinirea funcțiilor și competențelor sale, Ministerul Culturii și Identității Naționale și-a creat servicii deconcentrate la nivelul fiecărui județ. Direcțiile principale de acțiune vizând perfecționarea și modernizarea administrației culturale, prevăzute în cadrul strategiei generale a Ministerului Culturii și Identității Naționale, converg către descentralizarea decizională și "dezetatizarea" proceselor culturale, reorganizarea și restructurarea instituțională, realizarea unui parteneriat activ cu autoritățile publice locale și cu societatea civilă, încurajarea inițiativei private în cultură și promovarea culturii românești în străinătate. În vederea realizării scopurilor fundamentale, derivate din strategie, Ministerul Culturii și Identității Naționale a elaborat opt politici sectoriale (programe naționale) distincte. Acestea își propun:

1) susținerea, promovarea și protejarea actului de creație; 2) susținerea și promovarea artelor interpretative; 3) protejarea identității culturale a minorităților naționale 4) protejarea și punerea în valoare a patrimoniului cultural național; 5) susținerea, protejarea și conservarea creațiilor și tradițiilor populare 6) educația permanentă; 7) prezervarea și afirmarea identității etnice și culturale a românilor din afara granițelor României; 8) promovarea culturii românești în străinătate.

Instituția culturală

Instituția culturală reprezintă o entitate organizatorică relativ simplă, având ca principală funcție, realizarea și propagarea de "bunuri și servicii" (valori) destinate satisfacerii necesităților de ordin cultural-artistic, finanțată de administrația centrală sau locală.

Ca agent cultural, dat fiind caracterul operativ al activităților curente, instituția de cultură reprezintă, în fond, un instrument de realizare a scopurilor socio-culturale care îi compun misiunea și care permite omului de cultură să-și exprime vocația și creativitatea în mod plener, contribuind astfel la îmbogățirea patrimoniului de valori spirituale și la circulația acestora în societate și în lume.

O instituție de cultură urmărește două importante obiective, unul care vizează vizează vizează vizează calitatea estetică, artistică, iar celălalt aspect de ordin economic, ce susține material existența organizației. Privită din acest unghi, organizația culturală reprezintă un hibrid în care se împletesc preocupările de ordin estetic, artistic, spiritual etc. cu cele de natură economică. Instituția de cultură își procură, din mediul ambiant, resursele umane, informaționale și fondurile necesare și oferă acestuia, spre valorificare, "produsele" și "serviciile" sale - valorile culturale, derulând o serie de schimburi și tranzacții cu alte entități

organizatorice din mediu și întreținând o gama variată de schimburi și raporturi, toate acestea alcătuind mediul instrumental aferent acesteia. În plan mai general, organizația culturală suportă o serie de constrângeri și influențe generate de acțiunea continuă și concertată a unui ansamblu impresionant de factori economici, politici, culturali, administrativi, juridici, psihologici, ecologici etc. care acționează la nivel macrosocial. Multitudinea acestor determinanți, împreună cu influențele pe care ei le exercită constituie mediul societal. Se pot identifica două mari categorii de determinanți: 1) factori cu acțiune directă, aflați în contact nemijlocit cu organizația, relativ ușor de identificat și de evaluat pentru că au un statut clar, bine definit; 2) factori cu acțiune indirectă, propagată, difuză, mediată, dificil de identificat/cuantificat și cu arie largă de influențare.

Factorii din prima categorie alcătuiesc mediul instrumental iar cei din a doua categorie, pe cel societal, aceste două medii având calitatea de a-i determina strategiile, deciziile, resursele și procesele interne.

Asociația și fundația culturală

Organizarea și funcționarea organizațiilor neguvernamentale este reglementată prin Ordonanța Guvernului nr. 26 din 30 ianuarie 2000, asociațiile și fundațiile având o deplină autonomie funcțională, structurală și economică cu rol de operatori activi în domeniul civic, persoane juridice, legal constituite, în virtutea dreptului de asociere al fiecărui cetățean.

Asociațiile și fundațiile reprezintă formule organizatorice larg uzitate pentru realizarea unor scopuri și idealuri de natură culturală. Prin proiectele pe care le derulează, aceste organizații neguvernamentale susțin proiecte și programe culturale și, nu în ultimul rând, promovează interesele creatorilor de cultură. Asociația este condusă de către un comitet director și are, ca organ suprem de coordonare, adunarea generală a asociaților.

Fundația reprezintă, la rândul său, actul prin care o persoană fizică sau juridică constituie un patrimoniu distinct și autonom, destinat, în mod permanent și irevocabil, realizării unui scop ideal de interes general sau, după caz, comunitar. Prin statut, fundația își stabilește organele de direcție, administrație și control, precum și competențele, responsabilitățile și atribuțiile acestora.

Atât asociațiile cât și fundațiile se conduc după statute proprii, aprobate în adunarea generală. În situația în care sunt vizate scopuri de natură culturală, înființarea unor așezăminte de tip asociație sau fundație necesită o prealabilă avizare din partea autorității culturale centrale sau

locale, după caz. Fundațiile și asociațiile din domeniul cultural sunt unități *non-profit* (fără scop lucrativ sau patrimonial), considerate persoane juridice de drept privat care, prin statutul lor, își propun scopuri vizând susținerea unor acțiuni și programe concrete de natură să promoveze fenomenul cultural.

Mediul societal

Ansamblul elementelor macrosociale de natură politică, economică, juridică, administrativă, ecologică, culturală, religioasă etc. aflate în strânsă interdependență și acționând, în mod indirect, dar constant și concertat asupra organizației culturale constituie mediul societal aferent acesteia. El exercită o serie de constrângeri și influențe asupra unității de cultură determinându-i actul decizional, strategiile și procesul intern specific.

Factorii politici și legislativi impun punctul de vedere al partidelor aflate la guvernare, în legătura cu fenomenul cultural. Ei pot determina aplicarea unor politici și strategii radical diferite de cele anterioare, pot aduce destituiri și numiri, schimbări de accente, restructurări etc.

Factorii socio-culturali (învățământul, moda, tradiția, moravurile, factorii etnici și religioși etc.) produc un impact major asupra resurselor umane interne și asupra mediului instrumental, deopotrivă. Valorile, concepțiile și mentalitățile pătrunse din mediul societal pot determina influențe notabile în cadrul organizației.

Factorii economici (starea generală a economiei, nivelul fiscalității, regimul proprietății, inflația etc.) condiționează suportul financiar și material aferent actului de cultură. Penuria de fonduri într-un anumit moment, spre exemplu, poate genera o diminuare semnificativă sau chiar o stagnare a activităților culturale. Precaritatea materială și financiară în cultură cauzează, în mod frecvent, exodul personalităților creatoare și, concomitent, al valorilor de patrimoniu cultural.

Factorii juridici și administrativi desemnează ansamblul instituțiilor statului și al reglementărilor care au tangență cu fenomenul cultural. Circuitul firesc al valorilor culturale poate fi puternic stimulat/inhibat de către mediul instituțiilor statului și de cadrul normativ impus de forța politică, dominantă la un moment dat.

Deseori, lumea în care trăim a fost zugrăvită ca un mozaic de culturi. Ele se află într-un proces de interacțiune, de continuă și reciprocă influențare. Acest proces, denumit în mediile interesate, aculturație și/sau dialog cultural internațional, relevă, pe de o parte,

complementaritatea culturilor care simt acut că nu-și pot fi pe deplin suficiente, iar pe de altă parte, nevoia de cunoaștere reciprocă, exprimată prin dorința stringentă a oamenilor de cultură de a se întâlni cu personalități aparținând altor culturi și de a participa la manifestări și activități de cooperare spirituală.

Mediul ambiant al administrației culturale

Mediul instrumental în care își desfășoară activitatea administrația culturală cuprinde multitudinea de organizații, personalități și structuri formale sau informale, cu care aceasta se află în contact direct/nemijlocit, derulând ample schimburi și tranzacții prin care-și asigură resursele umane, materiale, financiare și informaționale necesare.

Ansamblul entităților tranzacționale din mediu, cu care administrația culturală are (poate avea) diverse raporturi nemijlocite, care îi determină acesteia stabilirea obiectivelor, volumul și calitatea resurselor, procesele interne specifice, precum și performanțele proprii, poartă denumirea generică de mediu instrumental. În acest areal activează doi importanți factori specifici ce se impun a fi nominalizați și studiați de către management: puterea politică și societatea civilă.

Administrația culturală și puterea politică

În sens larg, în orice stat democratic, puterea politică se compune din partidul sau coaliția de partide care, învingătoare în alegeri, exercită prin reprezentanții săi, pentru o perioadă de timp, rolul de conducător al statului și, ca atare, dispune de deplină legitimitate și autoritate pentru a-și impune deciziile politice și pentru a asigura aplicarea acestora, utilizând atât persuasiunea cât și constrângerea.

Raportul administrației culturale cu puterea politică se manifestă printr-un vizibil dezechilibru pentru că, în fapt, este vorba despre o relație conducere - supunere și/sau dominare - subordonare. Natura acestor raporturi determină, în bună măsură, deciziile managementului administrației culturale, reglementările pe care aceasta le emite, climatul, relațiile și procesele sale interne etc.

În același timp, modalitățile concrete de manifestare a raporturilor dintre puterea politică și administrația culturală sunt puternic dependente de specificul domeniului cultural.

Puterea politică își numește reprezentanți în chiar *board*-ul ministerial și astfel își poate susține, din interiorul administrației culturale, punctul său de vedere cu privire la orientarea macrosistemului

cultural, finanțarea activităților acestuia, numirea în posturi de conducere a unor personalități etc.

Apreciem că rolul esențial al puterii politice, în plan cultural, constă în asigurarea funcționalității, stabilității și dezvoltării diferitelor structuri specializate în profil cultural, existente, la un moment dat, în cadrul unei societăți umane, astfel încât acestea să-și poată derula, în condiții corespunzătoare, procesele lor interne, angajate în creația și difuzarea de valori culturale.

Exercitarea rolului mai sus nominalizat trebuie înțeleasă în strânsă corelație cu interesele grupurilor sociale care susțin puterea politică respectivă, pentru ca aceasta, prin exponenții săi, numește și legitimizează pe ministrul culturii și pe colaboratorii săi cei mai apropiați, stabilește direcțiile orientative de dezvoltare, influențează alocarea fondurilor, monitorizează derularea ulterioară a evenimentelor și acționează sistematic pentru transpunerea în fapt a viziunii sale în domeniul culturii.

De regulă, oamenii de cultură resping „dictatul” politic, tendința de ideologizare, de îngrădire a libertății de exprimare etc. și, de aceea, reacția lor virulentă la astfel de „atacuri” nu se lasă prea mult așteptată. În toate timpurile, indiferent de regimul politic vremelnic instaurat în fruntea statului, cultura, prin reprezentanții săi, s-a opus cu vehemență tendințelor de politizare excesivă. Există însă și reversul medaliei: orice regim politic, fără excepție, își are „colaboraționiștii” săi - personalitățile culturale, înregimentate politic, care susțin „puterea” în demersurile sale.

Se impune a fi amintită, în acest context, concepția lui Constantin Radulescu-Motru care, încă din perioada interbelică definea „statul cultural” ca fiind principalul promotor al instituirii monopolului său administrativ asupra culturii, cu efecte dezastruoase pentru prezentul și viitorul acesteia. O asemenea exercitare a prerogativelor statale nu poate fi în măsură să favorizeze progresul real al culturii, ci tinde să o transforme pe aceasta într-un instrument docil, utilizat în exclusivitate pentru propria întărire a statului, pe considerentul că cel ce suportă finanțarea dictează toate celelalte „reguli ale jocului”.

Capitolul IV

Manager de proiect

- 4.1. Ce este un proiect?**
- 4.2. Ciclul de viață al unui proiect**
- 4.3. Cum se alege un proiect?**
- 4.4. Planificarea proiectului**
- 4.5. Organizarea proiectului**
- 4.6. Managerul de proiect**
- 4.7. Monitorizarea și controlul asupra proiectului**
- 4.8. Rezolvarea problemelor**
- 4.9. Închiderea proiectului**

Obiective

După citirea acestui capitol, veți putea:

- Să explicați ce înseamnă un proiect cultural
- Să descrieți ciclul de viață al unui proiect artistic
- Să înțelegeți cum alegeți un proiect în funcție de o evaluare a riscurilor
- Să descrieți o analiză SWOT
- Să faceți un grafic GANTT privind activitățile unui proiect artistic
- Să înțelegeți ce înseamnă organizarea în cadrul proiectului
- Să descrieți activitățile unui manager de proiect

Concepte cheie

- *Proiect*
- *Evaluarea riscurilor*
- *Obiective SMART*
- *Grafic GANTT*
- *Analiza SWOT*
- *Manager proiect*
- *Echipă proiect*

4.1. Ce este un proiect?

Proiectul cultural este o idee artistică, prezentată sub formă de proces care conduce la un anumit rezultat cultural. Caracteristica definitorie a unui proiect cultural este *noutatea* sa. Proiectul cultural nu trebuie privit ca o activitate curentă, dar e 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 altă 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. Proiectul propune o schimbare. Transformă o stare de fapt, prin creativitate, energie și acțiune. Planifică, direcționează și pune în aplicare. Concentrează în mod eficient resursele și abilitățile pentru obținerea unui rezultat dorit/planificat, însă nu în mod obligatoriu material.

Proiectul implică muncă, construcție, reconstrucție și rezultate. Pentru asta este nevoie de o conducere bună și de o echipă eficientă, de un plan flexibil și adecvat, cu rezultate măsurabile și probleme sesizate din timp. Creativitatea, daruirea și energia echipei asigură, în mod necondiționat, succesul unui proiect. Proiectele pot fi mari sau mici, pot costa puțin sau zeci de mii de lei, pot avea rezultate tangibile sau intangibile, sunt implementate de o singură persoană sau de o națiune întreagă, pot dura o zi sau pot fi derulate pe parcursul mai multor ani.

Un proiect: 1. produce un rezultat unic; 2. oferă o schimbare, aduce ceva nou și din acest motiv nu trebuie confundat cu activitatea de menținere a stabilității zilnice; 3. presupune un efort concentrat pentru o anumită perioadă de timp; are un început și un final (*deadline*) clar marcate; 4. beneficiază de un buget propriu; 5. are rezultate clar definite, la care se ajunge printr-un lanț de activități (cu finalități specifice) planificate, coordonate și controlate.

Proiectul însumează o succesiune de activități/acțiuni (deliberate) care au loc într-o anumită perioadă de timp și sunt menite să genereze un rezultat unic, dar clar definit. Toate proiectele produc schimbare, în urma obținerii unor rezultate planificate cu claritate. Esențiale în realizarea unui proiect sunt: timpul, costurile și performanța/rezultatele - toate acestea îi definesc de altfel și limitele. Încă de la bun început trebuie cunoscut exact bugetul disponibil, termenul de finalizare a proiectului, precum și rezultatele predictibile. Este foarte important ca toți membrii echipei de proiect să cunoască exact caracteristicile rezultatelor antamate. De exemplu, un grad de ocupare de 60% a unei săli de teatru poate fi interpretat și ca o reușită și ca un semieșec, în funcție de criteriile de evaluare aplicate. Din acest motiv, se impune ca membrii echipei să „vorbeasca aceeași limbă”, să opereze cu aceleași criterii valorice.

4.2. Ciclul de viață al unui proiect:

1. Fezabilitatea - se naște ideea proiectului, sunt identificate obiectivele principale, sunt estimate costurile inițiale și timpul necesar pentru implementare. Obiectivele trebuie să fie SMART: Specifice - să spună în termeni foarte clari ceea ce urmează să fie obținut; Măsurabile - cuantificate în termeni ca bani, vânzări sau oameni; de Atins - realiste (în raport cu resursele alocate); Relevante - semnificative; plasate în Timp - de atins într-un interval de timp prestabilit. 2. Planificarea - sunt clare detaliile proiectului, rezultatele scontate sunt bine definite, fiecare membru al echipei știe de ce activități trebuie să răspundă și când vor avea loc acestea, sunt fixate costurile. 3. Productia - activitățile planificate se derulează în realitate, au loc monitorizarea și controlarea activităților (acestea trebuie să corespundă planificării inițiale), rezultatele scontate sunt atinse. 4. Încheierea - proiectul este evaluat, iar echipa de proiect se dizolvă. Implementarea (acțiunea) reprezintă centrul unui proiect, fiind susținută și alimentată permanent de planificare/organizare, coordonare/ antrenare, monitorizare/ control. Toate aceste acțiuni sunt interconectate pentru obținerea rezultatelor dorite, cu respectarea costurilor și a timpului estimat, în scopul obținerii rezultatelor așteptate și producerii schimbării planificate. Dar proiectele sunt făcute de oameni, care au interese comune și specifice (individuale). În limbajul de specialitate, vorbim despre *stakeholderi*: categoria celor implicați direct (echipa) sau indirect (interese) în proiect. Succesul sau insuccesul unui proiect depinde de ei. Sunt persoane sau organizații care

vor câștiga sau, dimpotrivă, vor pierde din felul în care decurge un proiect. Creativitatea, puterea de adaptare și energia echipei sunt absolut necesare pentru implementarea unui proiect.

4.3. Cum se alege un proiect? Evaluarea riscurilor și depășirea sentimentului de nesiguranță

Analiza proiectelor care au eșuat relevă faptul că, în cele mai multe cazuri, ideile de la care au pornit nu au fost corect evaluate, nefiind luate în calcul riscurile pe care le presupuneau. Se impune să subliniem că trebuie început totdeauna cu analiza conținutului proiectului, prin confruntarea cu informații corecte: date demografice, modele de consum cultural și alte informații de acest tip. Analiza mediului în care urmează să fie implementat proiectul este obligatorie, chiar dacă nu pot fi descoperite de la bun început toate alternativele și informațiile necesare. În realitate, riscurile nu pot fi eliminate în totalitate. Dar se poate reduce, limita, influențelor asupra proiectului care urmează a fi implementat. E nevoie însă de informații clare asupra tipului, nivelului și sursei riscurilor, pentru minimalizarea influenței lor sau a eliminării prezenței unora dintre ele. Apoi se decide dacă pot fi asumate, acceptate cele care rămân.

În identificarea riscurilor trebuie luate în calcul cauzele care le generează, dar și consecințele pe care le pot avea. Natura, nivelul și sursa riscurilor sunt foarte importante. Iar încercarea de a le reduce se poate baza pe compararea cu riscuri similare, cu care cei din echipa de proiect s-au confruntat anterior. Faptul că în trecut au putut fi ținute sub control este o dovadă că se pot găsi modalități de reducere a eventualelor consecințe negative pe care le incumbă. Întrebările directe care pot fi puse de managerul de proiect sunt: am mai făcut așa ceva ? s-a mai întâmplat ?. Formulate la momentul oportun, ele ajută la evaluarea riscurilor și formularea unor recomandări de perspectivă. E bine de știut însă că orice alternativă presupune un cost diferit, alte beneficii, dar și asumarea... altor riscuri care arareori pot fi cunoscute cu certitudine absolută. E important ca și interesele *stakeholderilor* să fie foarte bine evaluate înaintea luării deciziei de implementare sau de neimplementare a unui proiect, pentru că anumite interese specifice pot duce la întârzieri, amânări, blocaje, mai ales dacă ele intră în opoziție cu rezultatele scontate.

Foarte utilă în această fază de evaluare a proiectului este analiza SWOT:

	Strengths/Puncte tari	Weaknesses/Puncte slabe
Opportunities/ Oportunități	Cum sunt folosite punctele tari pentru un profit / un avantaj de pe oportunităților din mediul extern	Cum sunt neutralizate punctele slabe pentru un profit / un avantaj de pe urma oportunităților din mediul extern
Threats/ Amenințări	Cum sunt folosite punctele tari pentru reducerea impactului amenințările din mediul extern	Cum sunt neutralizate punctele slabe pentru a nu deveni amenințări ale mediului extern

Apoi, un proiect este evaluat, în funcție de natura sa, și în raport cu cifrele pe care le generează (profitabilitate) sau cu rezultatele pe care le va produce. De menționat că sunt și proiecte care nu vizează concret un profit imediat, ci au o finalitate intenționată în zona socială/culturală, cu beneficii pe termen lung.

4.4. Planificarea proiectului

Planificarea este un instrument care da contur și facilitează exercitarea controlului asupra proiectului. Planificarea proiectului trebuie să permită posibile schimbări, fără să piardă din vedere rezultatele finale. Este o declarație de intenții privind viitoarele relații dintre obiective, timp, spațiu, acțiune, oameni etc.

Graficul GANTT arată foarte clar întotdeauna dacă unele activități pot avea loc în paralel sau dacă sunt interdependente și se derulează numai succesiv.

Este evident, de exemplu, că paginarea unui caiet-program de sală în limbile română și engleză nu se poate face decât după ce toate textele au fost traduse.

Este foarte importantă respectarea cu strictețe a timpilor de realizare pentru fiecare activitate în parte, astfel încât să nu fie depășit termenul de predare final.

Graficul GANTT este o metodă de planificare foarte utilă și frecvent folosită în managementul proiectului. El dovedește, încă o dată,

că proiectul poate fi definit și că o succesiune de activități care se derulează într-o perioadă de timp precis delimitată, în scopul obținerii unor rezultate unice, dar foarte bine definite.

Pentru realizarea caietului-program (în cazul unui spectacol de teatru), cu activități succesive, un posibil grafic GANTT ar putea arăta în felul următor:

Sarcini	Ziua 1	Ziua 2	Ziua 3	Ziua 4	Ziua 5	Ziua 6	Ziua 7	Ziua 8	Ziua 9	Ziua 10
Documentare	X Echipa 1									
Redactare			X Echipa 1							
Corectură					X Echipa 2					
Design							X Echipa 3			
Bun de tipar									X echipa 4 și echipa 1	

Estimarea corectă a timpului necesar realizării unei activități se poate face conduși de bunul simț și de propria experiență, prin comparație cu activități similare sau prin consultarea altor manageri de proiect. În cazul activităților complicate, pentru siguranță, este de preferat alocarea unui timp de rezervă.

Planificarea e obligatoriu să fie clară, precisă și ușor de înțeles. E important să conțină detalii care să explice sensul, să fie ușor de pus în practică, dar nu e cazul să fie complicată inutil la nivelul terminologiei și al definirii etapelor sau termenelor. Trebuie să permită schimbare, prin modificări privind îmbunătățirea și revizuirea pe parcursul derulării proiectului. Tot prin planificare se facilitează monitorizarea și înregistrarea progresului făcut.

Graficul GANTT arată când încep și când se termină activitățile, dacă au fost încheiate, dacă se desfășoară în paralel sau dacă și în ce

punct sum interdependente. Cu ajutorul lui pot fi monitorizate și întârzierile survenite pe parcurs. Graficul GANTT oferă o imagine clară și ușor de înțeles asupra proiectului. Este foarte util și pentru alocarea resurselor, care trebuie să fie disponibile la momentul oportun, în cantitatea necesară.

Practic, planificarea răspunde la întrebările:

- ce (activități)?
- când?
- cine?
- cu ce (resurse) ?

Odată realizat, planul devine harta călătoriei spre obținerea rezultatelor dorite, un ghid care va dicta fiecare pas. Timpul alocat planificării în sine este, din acest motiv, extrem de important.

4.5. Organizarea proiectului

A organiza înseamnă a sistematiza, a crea o structură nouă prin rearanjarea unor elemente. Într-un proiect organizăm informație (despre rezultate, durată, costuri, calitate), oameni (abilități, creativitate, nevoi, experiență) și resurse (necesare pentru implementarea proiectului; pot fi bani, echipamente, oameni, în formații, abilități, cunoștințe). Timpul este și el o resursă extrem de prețioasă. Se spune că doi oameni care lucrează împreună formează deja o organizație. Din acest motiv, se impun câteva scurte considerații asupra organizațiilor, forme dominante ale societății noastre, care pot fi universități, firme sau societăți de diverse tipuri etc. Unii sociologi consideră că și familia este o organizație în miniatură. Organizațiile asigură într-o formă sau alta resursele necesare realizării unui proiect: echipamente, fonduri, pregătire profesională pentru membrii echipei. Tot ele sunt beneficiarele directe ale unui proiect sau reprezintă interesele diverselor grupuri de *stakeholderi*, direct interesați de rezultate. Pot fi structuri ierarhice sau foarte flexibile, dar sunt întotdeauna formate din indivizi care au ales să lucreze împreună pentru că au nevoi, dorințe, scopuri, interese comune (în majoritatea lor). Într-o organizație, resursele (partea materială, banii, informația) trebuie folosite eficient, ca și exercitarea puterii și a influenței.

Prin urmare, organizațiile: 1. sunt conduse - pentru coagularea diverselor interese și eforturi individuale; 2. au structuri – roluri și responsabilități; 3. aplică proceduri - set de reguli menite să asigure utilizarea corespunzătoare a resurselor pentru atingerea obiectivelor

organizației; aplicate corect, ele conduc la obținerea unor rezultate identice de fiecare dată; standardizează procesele de lucru.

Cea mai importantă resursă a unei organizații rămân însă oamenii. Ei dau viață unei structuri, o fac să funcționeze; fără suportul și fără acceptul lor nimic nu poate fi implementat. Supraviețuirea organizațiilor depinde de abilitatea lor de a se adapta la schimbare.

Dacă se derulează în cadrul unei organizații, proiectul trebuie să respecte, să fie compatibil cu structura, procedurile și cultura organizației respective. Deși proiectele și organizațiile au multe lucruri în comun - rezultate/obiective, persoane care le coordonează, structuri și proceduri - sunt și lucruri care le diferențiază. Organizațiile au ambiții pe termen lung, vor să supraviețuiască și să își continue existența. Proiectele, chiar dacă au obiective solide și considerabile, sunt efemere.

Obiectivele lor trebuie finalizate la o dată comunicată încă de la început. O altă deosebire e dată de unicitatea rezultatelor proiectelor. Organizațiile, în schimb, repetă, generează replici ale rezultatelor de care sunt interesate. Chiar dacă și organizațiile se transformă în timp, principala lor preocupare este și rămâne abilitatea de a-și reproduce rezultatele. În organizarea unui proiect se ține cont întotdeauna de termenele de livrare a rezultatelor, de riscurile potențiale, de *stakeholderi*, de costuri. Totul pentru ca proiectul să fie realizat în timp, fără depășiri de buget, la nivelul de performanță și de calitate stabilit inițial.

Înainte de începerea organizării proiectului se impune întotdeauna o recapitulare a datelor deja cunoscute:

- ce obiective are proiectul?; - ce costuri estimate?; - cât poate să dureze ?;
- ce riscuri presupune ?;
- ce tip de activități vor fi derulate ?;
- ce cunoștințe și abilități trebuie să aibă echipa de proiect?.

Toate aceste întrebări sunt extrem de utile pentru a ști exact ce trebuie făcut (eficacitate) și cum (eficiență).

Pentru elaborarea unui proiect cultural pot fi folosite mai multe structuri/formulare. Toate au ca scop organizarea informației și aflarea răspunsurilor la întrebări absolut esențiale, fără de care nu se poate înregistra progres. Structura minimală a unui proiect cultural - întemeiat pe o cerință evidentă sau generat în mod obiectiv de o anume oportunitate (o lipsă care se cere a fi remediată), corespondent al unei realități bine cunoscute și generator de soluții relevante pentru publicul-țintă - ar putea arăta în felul următor:

1. Sumarul proiectului (titlul, data/durata, spațiul în care va avea loc, scurta descriere: ce?, cum?).

2. Scurta descriere a contextului în care se va derula proiectul cultural.

3. Argumentarea proiectului cultural (de ce?, cum contribuie la îndeplinirea misiunii, a strategiei?, dacă este organizat sub auspiciile unei institutii/organizații; analiza problemei pe care proiectul dorește să o rezolve - identificarea problemei, cauzele și efectele).

4. Caracterul inovator al proiectului cultural (valoarea adăugată).

5. Scopul (finalitatea, rezultatul proiectului, rezolvarea problemei) și obiectivele (combinate duc la îndeplinirea scopului proiectului; sunt pașii care trebuie făcuți pentru atingerea scopului; obiectivele se adresează cauzelor problemei; elimină cauzele) - ce urmează să fie obținut, obiectivele trebuie să fie verificabile cantitativ și calitativ pe baza unor indicatori de evaluare.

6. Grup-țintă (cui se adresează proiectul): beneficiari direcți (cei pentru care proiectul produce un rezultat concret) și indirecti (cei care au un beneficiu de la beneficiarii direcți).

7. Parteneri.

8. Diagrama SWOT - puncte tari/slabe ale proiectului și oportunități/ riscuri în mediul extern.

9. Activități - corespondente obiectivelor stabilite (descriere detaliată a activităților, pe date: grafic GANTT, activități/ persoane/ zile).

10. Echipa de proiect - prezentarea membrilor echipei din perspectiva rolurilor acestora în proiect.

11. Modalități de promovare (cuantificabile: parteneriate de presă, interviuri audio/video, postări pe internet, afișe etc.).

12. Buget total estimat (trebuie să fie legat direct de implementarea activităților propuse; cheltuielile trebuie să fie identificabile și verificabile - rezonabile, justificabile să respecte principiile unei bune gestiuni financiare, în special economia și eficiența).

13. Buget estimativ defalcat pe capitole de cheltuieli, care pot include: transport, cazare, diurnă, cheltuieli organizare eveniment, expediție expozite/recuzită, chirie sală, onorarii/remunerații colaboratori, alte cheltuieli etc.); costurile neprevăzute.

14. Riscuri identificate, soluții propuse pentru diminuarea lor și evitarea situațiilor de criză; se estimează probabilitatea de apariție și

impactul fiecărui risc, în scopul cunoașterii gradului de expunere la risc al proiectului.

15. Rezultate - produse și servicii rezultate ca urmare a desfășurării activităților/Beneficii - efecte imediate ca urmare a îndeplinirii obiectivelor/Impact – schimbarea produsă, efecte pe termen mediu (5-10 ani) și lung (peste 10 ani).

16. Evaluarea proiectului cultural.

17. Continuare proiect (proiectul va avea o continuare?; există oportunități pentru viitor?).

Diversi finanțatori/diverse organizații funcționează pe baza propriilor formulare de redactare a proiectelor culturale, dar acestea nu ar trebui să pună niciun fel de probleme celor deprinși cu practica managementului de proiect. Informațiile importante vizează întotdeauna scopul, obiectivele, bugetul, argumentele pentru susținerea lui, felul în care a fost planificat, va fi controlat, monitorizat și evaluat proiectul. Se impune, de asemenea, stabilirea responsabilităților fiecărui membru al echipei, ce anume trebuie făcut pentru îndeplinirea acestora, ce limitări există privind procesul luării deciziilor și cum va fi măsurată/evaluată performanța atinsă. Principiul de bază: pentru fiecare dintre sarcinile identificate în proiect se desemnează un responsabil din cadrul echipei de proiect; există un singur responsabil pentru o sarcină, dar pot participa sau pot fi consultați și/sau informați mai mulți membri. Criteriile de atribuire a sarcinilor către membrii echipei trebuie să fie cunoștințele și abilitățile necesare. Se evită supraîncărcarea și se ține cont, în măsura posibilităților, de opțiunile personale.

4.6. Managerul de proiect

Managementul presupune organizarea oamenilor și a resurselor pentru generarea rezultatelor dorite. Altfel spus, managementul este lucrul cu resursele umane, financiare și materiale pentru stabilirea și atingerea obiectivelor organizației, cu ajutorul funcțiilor sale specifice (planificare, organizare, coordonare, antrenare și control - conform literaturii clasice de specialitate sau - potrivit altor teorii mai actuale: planificare, organizare, conducere și control). Prin urmare, managementul nu este o știință exactă, ci un proces creativ și politic, care presupune permanent construirea unor relații. În acord cu o serie de variabile precum tipul și mărimea organizației, cultura acesteia, funcțiile managementului sunt puse în practică în moduri diferite, dar sunt întotdeauna aceleași.

Secretul succesului organizațiilor stă însă în eficacitate și eficiență. Eficacitatea reprezintă capacitatea de a face lucrurile CARE trebuie, de a obține ceea ce se dorește (implică alegerea celor mai potrivite obiective). Eficiența reprezintă capacitatea de a face lucrurile CUM trebuie, într-un mod corect. Pentru manager, identificarea lucrurilor care trebuie făcute (a etapelor care trebuie parcurse) și concentrarea resurselor disponibile pentru realizarea lor este principala preocupare.

Iată una dintre posibilele clasificări ale tipurilor de management:

1. Management administrativ - orientat către stabilirea obiectivelor, planificare, organizare, antrenare și control.

2. Management operativ - orientat către supravegherea, motivarea angajaților și comunicarea cu aceștia, pentru direcționarea lor către îndeplinirea obiectivelor.

În general, persoanele situate la baza piramidei manageriale (nivelurile inferioare de management) își alocă cea mai mare parte a timpului activităților de supraveghere directă și de lucru cu subordonații pentru atingerea obiectivelor organizației.

Persoanele situate în vârful piramidei manageriale (nivelurile cele mai înalte de management) utilizează mai mult timp pentru stabilirea scopului și a obiectivelor, a politicilor și programelor, a standardelor operaționale, pentru bugetarea și controlul bugetelor și pentru realizarea de previziuni pe termen îndelungat.

Evoluția conceptului de management ne arată că, în esență, abordările au urmat două dimensiuni:

1) preocuparea managerilor pentru maximizarea producției (rezultatul activității) și utilizarea autorității în acest sens;

2) preocuparea managerilor și pentru subordonați și relațiile umane cu/între aceștia.

Cheltuielile dintr-un buget trebuie să includă toate taxele, impozitele etc., la valoarea lor brută, și nu la cea netă. Bugetul, reprezentând nivelul cheltuielilor și al veniturilor necesare realizării unui proiect, se întocmește prin enumerarea și gruparea pe secțiuni a tuturor cheltuielilor.

Acestea pot fi:

Onorarii/drepturi de autor/remunerații prestări servicii și salarii

- Onorariile/drepturile de autor/remunerațiile prestări servicii acoperă o activitate punctuală.

- Salariile sunt plăți recurente, în baza unui contract de muncă.

- impozitele (și toate taxele) trebuie deduse din suma de plată convenită respectivului autor/colaborator.

- Reprezintă „o plasă de siguranță”, o sumă de bani rezervată neprevăzutului: costuri mai mari, lucruri care nu figurează în buget sau nerealizarea veniturilor preconizate, în funcție de regulile fiecărui finanțator, reguli verificate în prealabil.

Odată întocmită lista cu secțiuni și subsecțiuni începe adunarea cifrelor, care trebuie să fie clar exprimate și bazate pe realitate (documentare: prospectarea pieței, valori din anii trecuți, proiecte similare etc.). După ce au fost totalizate secțiunile dedicate cheltuielilor, trebuie enumerate și sursele de venit. Acestea pot include: subvenții - de la instituții centrale/locale; încasări - vânzarea de bilete (un venit estimat, care implică asumarea unui risc, și care trebuie să fie bazat pe realitate, nu pe ambiție sau necesitatea de a echilibra bugetul pentru cheltuieli); sponsorizări - bani acordați de o societate comercială în schimbul obținerii unei imagini (asociere cu un eveniment cultural, de exemplu), expunerii în fața unui public. Ideal ar fi ca veniturile și cheltuielile să se afle în echilibru. Dacă nu este așa, e nevoie de ajustări, de negocieri între toți cei implicați în realizarea proiectului: reducerea numărului persoanelor implicate, schimbarea scenografiei (în cazul producțiilor), a mijlocului de transport (de la avion la autocar, de exemplu, în cazul turneelor). Aceste variante ajustate sunt mai realiste decât speranța că anumite lucruri din buget vor costa mai puțin în raport cu estimarea (practic, se poate schimba tipul abonamentului telefonic, dar - realist vorbind - nu va putea fi limitat numărul convorbirilor telefonice, fără afectarea realizării proiectului).

4.7. Monitorizarea și controlul asupra proiectului

Nu întotdeauna lucrurile decurg cum ar trebui, uneori au loc și devieri de la planul inițial. Ce contează este felul în care reacționăm la aceste neprevăzute. Monitorizarea activităților din cadrul proiectului se face pentru a putea decide dacă echipa de proiect se află în punctul în care ar trebui să se afle conform planificării, dar și în scopul corectării sau limitării efectelor care determină devierea de la ceea ce a fost planificat.

Monitorizarea înseamnă observare și măsurare, dar se impune să fie credibilă, corectă, economică și repetabilă, astfel încât să permită compararea datelor înregistrate. Monitorizarea trebuie să se facă asupra elementelor semnificative, ea trebuie să fie ușor de realizat și de înțeles concentrează asupra activităților și rezultatelor imediate. Este foarte important de știut în orice moment dacă o anumită activitate își va respecta orizontul de timp planificat, dacă ea a fost realizată prin

respectarea bugetului estimat, unde și când pot apărea elemente perturbatoare/ deviante, pentru a putea aduce proiectul înapoi la parametri planificați. Dincolo de faptul că monitorizarea ne indică exact unde se află echipa de proiect, ea poate fi și un factor motivant, întrucât măsoară performanțele înregistrate. Important este să știm - în funcție de proiect - ce trebuie monitorizat și cât de des (prea des - vor fi date în exces, greu de interpretat și fără niciun efect; prea rar - s-ar putea să fie inutil, pentru că nu va mai exista timpul necesar reacției fără de factorii perturbatori).

Nu se monitorizează lucrurile neimportante. Ceea ce contează ar fi costurile, nivelul de performanță și timpul. Scopul monitorizării este reacția, pentru ca lucrurile să se desfășoare conform planului inițial. O metodă foarte simplă de monitorizare este comu- nicarea permanentă cu membrii echipei și urmărirea progreselor înregistrate prin simpla prezență fizică a managerului de proiect. Pentru o monitorizare corectă, e nevoie însă de un plan inițial clar, care să nu fie ambiguu, ci ușor de înțeles și capabil să absoarbă schimbări, dacă ele se impun în urma datelor culese în timpul procesului de monitorizare. Monitorizarea poate reduce diferența dintre ceea ce se întâmplă în realitate și ceea ce fusese planificat să se întâmple.

Conform regulii 80-20, 20% din activități generează 80% din costuri. Trebuie să știm în orice moment dacă ceea ce s-a planificat este în parametri estimați sau nu (a costat mai mult/mai puțin, s-a realizat sau nu la timp). Cunoașterea acestor date poate determina următorii pași, care pot fi alocarea unor noi resurse pentru definitivarea proiectului în timp sau îmbunătățirea rezultatelor proiectului prin adăugarea unor noi caracteristici etc.. Este obligatoriu ca acțiunile întreprinse să fie rapide, pentru a fi și eficiente.

Controlul exercitat asupra proiectului se impune să fie bazat pe date (nu pe opinii) și să fie îndreptat în exclusivitate asupra menținerii în linia planificată la nivelul duratei, al costului și al rezultatelor. E obligatoriu să permită o reacție rapidă, cu un cost adecvat intervenției.

Echipa de proiect trebuie să fie permanent informată asupra progresului înregistrat. Pentru asta este nevoie de o comunicare eficientă, ușor de înțeles, concisă și bazată pe fapte/date. Se impune ca mesajele să fie orientate către atingerea rezultatelor. Un audit (control - de obicei, contabil) poate avea loc în orice moment al proiectului, pentru identificarea stadiului de implementare și pentru cunoașterea situației riscurilor asociate. Astfel se poate ști dacă trebuie schimbat cursul de dezvoltare. La finalul unui proiect, auditul poate spune dacă costurile au

fost depășite sau dacă devierile de la planul inițial au fost justificate și procedurile aplicate de managerul de proiect au fost corespunzătoare. În cazul în care proiectul nu a dus la rezultatele dorite, se analizează de ce s-a întâmplat acest lucru: ce și când a mers bine, ce și când a mers prost. O analiză de acest tip este foarte importantă pentru proiectele viitoare, pentru conștientizarea propriilor greșeli și pentru estimări și evaluări viitoare mai aproape de realitate.

4.8. Rezolvarea problemelor

În folclorul care circulă în jurul managementului de proiect se spune că majoritatea problemelor sunt cauzate de oameni, iar rădăcinile lor sunt detectabile în etapele de început ale proiectului. Problemele pot genera costuri suplimentare, întârzieri sau deficiențe la nivelul calității, al performanței pe care proiectul trebuie să-l atingă. Într-o lume ideală, monitorizarea oferă toate informațiile necesare pentru definirea și înțelegerea problemelor care pot apărea sau care apar chiar în realitate. Dar primul pas în rezolvarea problemelor stă în definirea lor exactă, în identificarea lor clară, fără echivocuri. Astfel, analiza face posibilă cunoașterea cauzelor. Și numai identificarea cauzelor, pe baza datelor colectate prin procesul de monitorizare, poate duce la găsirea soluțiilor. Trebuie știut și cât de des apar anumite probleme (frecvența) și ce consecințe pot avea ele. În funcție de aceste două elemente, se decide chiar amânarea rezolvării unei probleme, dacă consecințele pe care le are sunt minore. Importanța este monitorizarea permanentă a stadiului proiectului, pentru ca respectiva problemă să nu devină frecventă sau să aibă consecințe mult mai grave.

Managementul riscurilor poate fi sintetizat prin formula: 20% dintre riscuri generează 80% dintre efecte. Riscul este un eveniment sau o împrejurare care poate afecta negativ un proiect. O barieră în calea succesului, cu una sau mai multe cauze și, dacă se produce, unul sau mai multe efecte.

Managementul riscului este un *proces sistematic și cu caracter de continuitate* destinat: analizei, monitorizării riscurilor proiectului și reacției la risc. Implică: evaluarea, analiza, identificarea și aplicarea soluțiilor; folosirea unor *instrumente* specifice care permit „vizualizarea” riscurilor (diagrama SWOT fiind cel mai des folosită); tehnici de control (precum asigurarea) folosite pentru evitarea, transferarea, temperarea și acceptarea riscurilor.

Scopul managementului riscului este reducerea probabilității producerii unui eveniment negativ și minimizarea consecințelor rezultatelor negative. Managementul riscului este mai mult decât „tratarea” efectelor negative ale unor evenimente neașteptate. Înseamnă pregătirea pentru acțiune, adică anticipare, prevenire, estimare, eliminare/reducere, control. Urmărește să genereze creștere și să minimizeze pierderile.

Un management corect al riscului aduce echilibru între riscuri și oportunități. Are eficacitate maximă când este implementat în fazele inițiale ale proiectului și dacă este continuat pe toată durata lui. Trebuie să fie aplicat în același timp cu managementul proiectului. Obiectivele managementului riscului sunt: maximizarea capacității operaționale, păstrarea personalului și păstrarea resurselor, prevenirea sau evitarea pierderilor/creșterea sau optimizarea câștigurilor, evaluarea și minimizarea riscurilor/ evaluarea și maximizarea oportunităților, identificarea, controlul și informarea despre potențialele riscuri și oportunități. Planul managementului riscului trebuie să ofere răspunsuri detaliate la următoarele întrebări: de ce? (scopul); când? (intervalul de timp acordat/afectat); cine? (echipa); ce? (sarcinile echipei); cum? (instrumentele și procedurile).

Identificarea riscurilor oferă o listă detaliată a lor, grupate pe categorii. Iar analiza calitativă implică elaborarea unei grile în care fiecărui risc identificat i se alocă un indice de probabilitate al apariției și o valoare a impactului asupra obiectivelor proiectului. Rezultă o clasificare a riscurilor - mari, medii sau mici, în funcție de criteriile de analiză. Analiza cantitativă implică o evaluare statistică a riscurilor evidențiate ca fiind mai probabile și cu un

Potrivit lui Pareto, riscurile pot fi ierarhizate în funcție de gravitatea efectelor pe care le produc. Concluzia sa este: 20% dintre riscuri generează 80% dintre efecte. Se poate afla astfel ce trebuie monitorizat frecvent. Strategiile de evitare, exploatare și întâmpinare a riscurilor presupun adoptarea celor mai potrivite acțiuni de răspuns la risc, prin:

- reducerea numărului și a valorii resurselor expuse, un control mai bun al resurselor și al modului de utilizare a acestora;
- reducerea probabilității apariției de amenințări, prin oferirea de soluții de rezervă.

O analiză foarte bună a riscurilor la care este expus un proiect este, în fapt, o imagine a stării de sănătate a proiectului respectiv. Majoritatea problemelor sunt cauzate de oameni și își găsesc rădăcinile

în faza de planificare a proiectului. Toate riscurile pot cauza întârzieri, costuri suplimentare, pot duce la reducerea veniturilor sau la îndeplinirea condițiilor de calitate. Ca orice altfel de problemă, pentru a fi gestionate, riscurile trebuie să fie, mai întâi, foarte clar definite. Cele mai importante aspecte legate de analiza riscurilor țin de frecvența cu care pot apărea acestea și de consecințele pe care le poate avea apariția lor.

Toate proiectele sunt expuse unor riscuri mai mici sau mai mari, mai importante sau mai neimportante, cu soluții certe și clare sau lipsite de alternative, care pun sub amenințare proiectul asupra căruia planează. Rezolvarea problemelor și *dizolvarea* riscurilor sunt abilități-cheie pentru orice manager eficient, dar primul pas în acest sens constă în definirea exactă a celor care pot să apară.

Pareto spune, în mod paradoxal, că elementele care contează cu adevărat într-un grup sunt în minoritate - „puținii vitali”, în timp ce majoritatea dintr-un grup are o relevanță relativ minoră - „cei mulți și banali”. Elementele aflate în minoritate sunt cele mai importante la nivelul efectelor, al consecințelor pe care le au. Putem ști astfel și ce se impune a fi monitorizat frecvent și, la fel de important pentru economisirea resurselor, ce nu trebuie monitorizat (atât de) strict. Este importantă întotdeauna identificarea celor mai frecvente probleme și/sau a celor mai mari consecințe. Și concentrarea asupra cauzelor care le generează trebuie luată în considerare. În acest mod pot fi atinse rezultate maxime cu minimum de efort.

Toate proiectele presupun riscuri și toți managerii de proiect, toate echipele de proiect se confruntă cu probleme. Acestea pot fi mici sau mari, semnificative sau neimportante, ușor sau greu de depășit. Toate pot afecta sau chiar afectează bunul mers al proiectului. Rezolvarea lor este responsabilitatea managerului de proiect, iar primul pas în acest scop vizează definirea lor corectă - cunoașterea exactă a frecvenței cu care apar și a consecințelor pe care le pot avea.

Managerul de proiect poate decide să adopte în privința riscurilor identificate una dintre următoarele abordări, în funcție de probabilitatea apariției lor și de posibilul impact produs:

- alternativa - planul B - duce la obținerea unor rezultate identice pe o cale diferită, fără să afecteze structura întregului și fără să producă apariția altor riscuri, dacă este posibil;
- evitarea - schimbarea/ eliminarea anumitor componente (nu întotdeauna este o abordare realistă);
- acceptarea - dacă costul eliminării riscurilor este prea mare, nu merită pierderea banilor sau a timpului pentru înlăturarea lor, sunt

asumate ca riscuri minore, care nu pot împiedica atingerea obiectivelor proiectului;

- transferul - împărțirea riscului pentru diminuarea consecințelor (pe acest principiu funcționează sistemul de asigurări);

- reducerea - acțiuni întreprinse pentru diminuarea riscurilor.

4.9. Închiderea proiectului

Practic, închiderea proiectului se face după prezentarea și acceptarea rezultatelor. Urmează apoi etapa de arhivare a documentelor, relocarea membrilor echipei (echipa se destramă și ca orice despărțire, și aceasta e obligatoriu să fie făcută cu grijă) și a echipamentelor/resurselor neconsumabile. Toate aceste lucruri se fac într-un mod organizat. Membrilor echipei trebuie să le fie recunoscute realizările, într-un fel sau altul. E important ca ei să știe că munca lor a fost apreciată, dacă a fost.

Este la fel de prețios să învățăm din experiența dobândită, din greșeli, pentru ca, în final, să ne putem concentra asupra beneficiilor aduse de proiect. La momentul închiderii proiectului, banii au fost cheltuiți, rezultatele - obținute, resursele de care am beneficiat - consumate, a fost creată o întreagă arhivă (documente, contracte etc.) care cuprinde informații despre rezultatele și despre istoria proiectului, despre ce s-a făcut și ce trebuia să se facă (în cazul unei diferențe între rezultatele planificate și cele obținute, în minus sau în plus). Arhiva spune practic povestea proiectului: cine, ce și când a făcut, ce proceduri au fost aplicate, dacă și cum mersul proiectului a deviat de la planificarea inițială. Evaluarea proiectului, care poate avea loc acum, este - la rândul ei - foarte importantă, pentru că numai așa pot fi învățate niște lecții utile pentru viitor. Acum pot fi detectate lucrurile care s-a fi putut face altfel sau mai bine, mai repede...

În concluzie...

Un proiect produce o anumită schimbare, rezultate vizibile și durabile. O îmbunătățire convenită, acceptată (calitate) - într-un timp dat - cu ajutorul unor resurse (cost). Pentru asta este nevoie de un plan care să conțină informații foarte clare despre ce urmează să fie obținut (beneficiile), (până) când, de către cine și cu ce resurse.

Obiectivele, resursele și timpul alocat definesc un proiect. Un proiect de succes își atinge rezultatele dorite, la momentul planificat, la nivelul de performanță (auto) impus, prin respectarea/nedepășirea costurilor estimate. Planificarea proiectului presupune stabilirea clară a activităților care vor fi derulate și a responsabilităților membrilor echipei,

prioritizate în timp. Altfel spus, care sunt termenele limită, dar și cât timp își poate permite echipa să aloce unei sarcini anume. Întârzierile pot provoca (în lanț) decalarea în timp a întregului proiect sau eforturi de recuperare a întârzierilor. Graficul GANTT este extrem de util pentru planificarea activităților, a resurselor și a termenelor. Poate duce la conștientizarea rolului în echipă, la importanța respectării celor planificate, este un bun instrument pentru monitorizarea progresului și poate contribui la rânduială la energizarea și motivarea echipei.

Toate proiectele sunt implementate de oameni. De creativitatea, de adaptabilitatea și de energia lor depinde mersul proiectului.

Comunicarea este un proces care presupune întotdeauna două părți, iar toți *stakeholderii* trebuie să comunice folosind un limbaj comun, aceleași coduri de comunicare, pentru evitarea neînțelegerilor sau a momentelor în care informația lipsește sau nu este suficientă. Un manager de proiect conduce (ia decizii și rezolvă probleme), comunică, motivează și negociază. Nu este obligatoriu să cunoască toate aspectele tehnice, dar este important să aibă cunoștințe în domeniul în care activează. Echipa de proiect are nevoie de sensul identității (proiectul trebuie să aibă un nume, un spațiu *fizic/web*, pentru transmiterea informației și înregistrarea progresului). Echipa lucrează în aceeași direcție; este vital să știe de ce se implică și ce beneficii are. Membrii echipei trebuie să se cunoască și să se respecte între ei, să știe cum folosesc întregului colectiv sarcinile lor, să cunoască regulile/standardele echipei, să știe ce se întâmplă dacă nu își îndeplinesc sarcinile și cum se vor rezolva conflictele.

Bugetul proiectului se realizează în paralel cu planul de activități și conține toate cheltuielile și veniturile estimate. E obligatoriu ca riscurile să fie identificate încă de la început, să li se dea importanța cuvenită și să fie controlate, contracarate prin soluții/ răspunsuri gândite dinainte. Riscurile pot viza: timpul (termene nerespectate), costurile (buget), calitatea (rezultatele). Ele sunt evaluate în funcție de două criterii: probabilitate și impact. Managementul de proiect transformă idei în rezultate/beneficii: la nivel individual (viață personală) sau colectiv (organizații). Integrează aportul creativ individual pentru obținerea unor rezultate vizibile și durabile, fiind o etapă practică între viziune („ce ar putea fi”) și realitate („ceea ce este”). Un factor de progres, care transformă, îmbunătățește (oferă altă valoare, altă calitate), produce o schimbare convenită, acceptată - într-un timp dat - cu ajutorul unor resurse.

Capitolul V

Lumea artelor spectacolului

- 5.1. Artele spectacolului și mediul social***
- 5.2. Formă juridică, conducere***
- 5.3. Raporturile instituției de spectacole***
- 5.4. Managementul specific al instituției culturale***
- 5.5. Entități și medii interesate de instituția culturală***
- 5.6. Misiunea instituției de spectacol***
- 5.7. Scopuri asumate prin misiune***
- 5.8. Principii și orientări***

Obiective

După citirea acestui capitol, veți putea:

- Să explicați formele juridice ale organizațiilor
- Să înțelegeți diversele raporturi ale organizațiilor de spectacole
- Să descrieți particularitățile managementului artelor spectacolului
- Să explicați misiunea și scopurile unei instituții de spectacol
- Să descrieți sistemul teatral în lume și în țară
- Să descrieți tipologiile infrastructurilor teatrale

Concepte cheie

- *Misiune*
- *Sistem teatral*
- *Medii interesate de cultură*
- *Piața culturală*
- *Infrastructuri teatrale*

Pentru înțelegerea mai bună a acestui capitol vom prezenta situația existenței instituțiilor și organizațiilor de artele spectacolului în lume și din România.

5.1. Artele spectacolului și mediul social

Reprezentările de teatru, muzică și dans din Occident nu au suferit transformări majore în ultimii 2500 de ani, căci spectacolul a rămas o întâlnire nemijlocită, directă, un transfer de emoții între artiștii interpreți și publicul lor. Din acest punct de vedere, conceperea și reprezentarea unui spectacol, din Grecia antică și până în zilele noastre, presupune parcurgerea acelorași etape. „Theatron”-ul cetățenilor atenieni continuă, și azi, să fie același loc în care se contemplă actul artistic, în care comedia, tragedia, dansul și muzica sunt folosite pentru a exprima stări sufletești, preocupări, conflicte și teme de interes social major pentru individ și pentru umanitate.

Totuși ce era și normal să se schimbe sunt perspectivele ideologice, estetice, sociale, politice și religioase care despart timpul nostru de acea epocă, dar și conceptele creative și sociale, cât și procesele manageriale și tehnologia necesară producerii și reprezentării unui spectacol. Pe de o parte, creatorii și interpreții și-au aprofundat și diversificat limbajele, metodele și tehnicile de expresie artistică. Pe de altă parte, relația creator-spectator a urmat și ea transformări - de la accesul de cultură, până la sesiuni interactive.

Drept urmare, spațiile de spectacol s-au diversificat, iar circuitele de distribuție au devenit tot mai complexe, pentru a putea face față noilor formule de structuri teatrale care, în marea majoritate a țărilor occidentale, acoperă o arie extinsă – de la instituțiile de interes public până la marile teatre comerciale, de la săli de spectacol și companii independente la firme de producție artistică, de la centre culturale sau rezidențe de creație la spații polivalente, de la grupări de artiști la agenții de distribuție a produselor culturale.

Spectacolele pot fi reprezentate în spații diverse, de la străzi, piețe, case particulare, biserici, baruri și alte locuri de socializare până la spații construite special pentru ele. Aceste structuri, pe care le numim generic teatre, pot avea configurații spațiale foarte diferite în funcție de: mărimea spațiului de joc, scenă fixă sau mobilă ori o plasare diferită a publicului în raport cu scena. Același lucru se întâmplă și cu dotările tehnice: săli foarte simple coexistă cu altele ultramoderne, cu

scenotehnică sofisticată, de sunet și lumini, de securitate sau de climatizare.

Apariția unor noi forme de comunicare și de divertisment, cum ar fi cinematograful, televiziunea sau internetul, cu posibilitățile de interacțiune digitală, au avut, de asemenea, un efect considerabil asupra proceselor de concepere, construcție și reprezentare a spectacolelor. Adaptarea a fost dublă: pe de o parte, un public din ce în ce mai doritor de experiențe totale obligă la modificarea formatelor, conținuturilor și a valorilor; pe de altă parte, noile nevoi de expresie și inovare născute în chiar interiorul artelor spectacolului, constituie și ele un impuls major de schimbare și transformare. Varietatea de bunuri și servicii oferite azi impune conceperea și implementarea de strategii comerciale creative și de comunicare pentru a nu pierde locul câștigat pe piețele respective.

Atâta timp cât va păstra prezența umană cu emoția ei, cu vibrația trimisă către spectator artele spectacolului vor continua să trăiască.

5.2. Formă juridică, conducere

În lume.....

Prin intermediul unui set de valori care constă în împărțirea și înțelegerea sarcinilor realizat de autorități, se înțeleg de fapt, formele de conducere care pot analiza și explica ierarhiile de putere.

Cele mai frecvente forme juridice privind teatrele particulare din întreaga lume sunt societatea pe acțiuni, societatea cu răspundere limitată, cooperativele sau, în zona celor non-profit, asociațiile și fundațiile. Întâlnim entități autonome cu caracter administrativ sau comercial, societăți publice sau fundații publice. Prin *board* sau consiliu de administrație se află teatrele care nu au personalitate juridică. Ele depind de administrația tutelară, dar și de realizarea de consorții, finanțate de administrații publice.

Necesitățile asumate prin statut cuprind și sunt adaptate, de fapt, modelelor instituționale generate de un cadru normativ. Acest fapt este valabil pentru fiecare țară în parte.

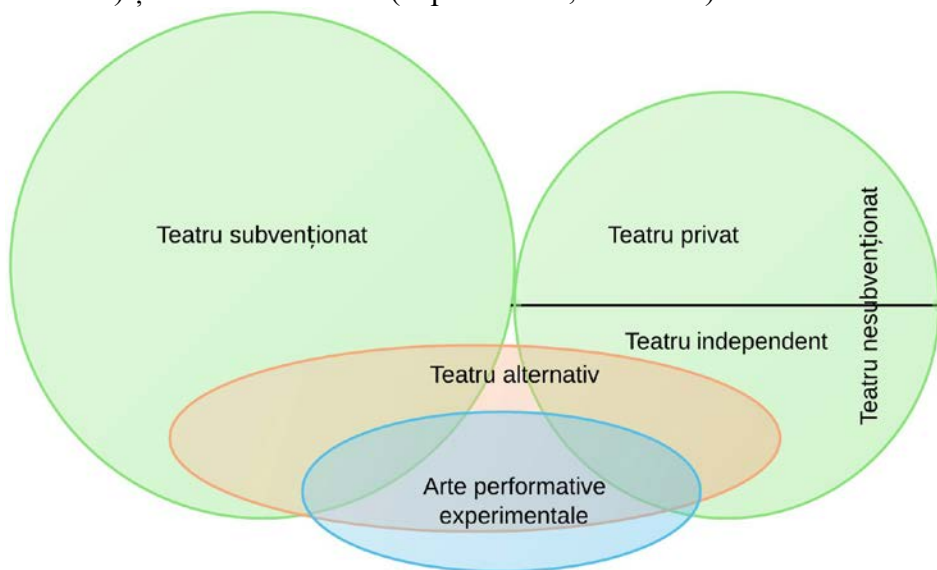
În România.....

Instituțiile, (teatre naționale, teatre municipale, teatre de animație, opere, filarmonici) numite și publice sunt organizate și funcționează

potrivit Ordonanței Guvernului nr.21/2007, precum și Legii 353/2005, dețin personalitate juridică și se află în subordinea autorităților de mai sus. Barometrele de Consum Cultural efectuate în perioada 2005 - 2010 identificau existența a 96 de teatre publice, cu mai puțin de 30.000 de locuri, această ofertă s-a dovedit insuficientă în plină etapă de dezvoltare economică – cu atât mai mult cu cât există orașe fără nici un teatru sau unde teatrul este unul de proiecte, o clădire cu scenă și fără trupă permanentă. Tot în această lege este amintită și denumirea de companie de spectacole sau concerte, înființate de persoane fizice sau juridice ce vor fi înscrise în Registrul instituțiilor și companiilor de spectacole.

În zona teatrului, dar și muzică sau dans, avem un număr redus de asociații și fundații ce au ca activitate principală producerea spectacolelor. Acestea pot forma teatre private, for-profit sau teatre independente, non-profit. Este de reținut faptul că, instituțiile publice de spectacol și companiile sunt singurele forme recunoscute legal de organizare explicit în scopuri de reprezentare a produsului artistic.

Vom prezenta mai jos o imagine vizuală a interacțiunii dintre formele de organizare a teatrului profesionist (unele recunoscute de stat, altele nu) și termenii umbrelă (experimental, alternativ).



Teatrul public (subvenționat) nu-și pune spațiile (și cu atât mai puțin alte resurse) la dispoziția teatrului independent. Au existat însă trei excepții de-a lungul anilor, de colaborări între teatre publice și teatre independente care s-au soldat cu divorțuri răsunătoare, dar și atitudini publice din partea conducătorilor instituțiilor subvenționate ce au probat

o mentalitate învechită și o lipsă către coproducție. Mizele tensiunii dintre teatrul public, teatrul independent și teatrul privat sunt de găsit în negocierea dintre resurse și estetici, iar esteticile practicate în fiecare dintre aceste sfere sunt fie născute, fie direct influențate de modurile, condițiile și relațiile de producție, de modelul de organizare și funcționare ale fiecăreia.

5.3. Raporturile instituției culturale

În lume.....

Nivelurile de decizie în orice instituție sunt: politic, strategic și operativ. Primul se axează pe orientare, punctează direcțiile și modul de acțiune, asigură resursele acestora și controlează rezultatele managementului. Conducerea își asumă strategia de dezvoltare, în ceea ce privește atât planificarea, cât și execuția, și stabilește direcțiile strategice și operaționale pentru dezvoltarea fiecărui departament al instituției. Nivelul politic impune unui teatru modelul de conducere. Sunt două variabile: ori politica influențează strategia, ori managerul cooperează cu echipa și există o gestionare a organizației compatibilă cu stilul de lucru al angajaților. Sunt și cazuri în care politicul nu își asumă nicio responsabilitate din cele care îi revin, încurajând astfel un management slab, tocmai prin relaxarea mecanismelor de control.

În cazul teatrelor non-profit din America de Nord, nivelul politic și cel strategic pot fuziona, completându-se unul pe celălalt, unii membri ai consiliului orașenesc îndeplinind funcția de consultanți sau chiar implicându-se direct în diferite activități ale instituției – cum ar fi atragerea de noi fonduri. Dacă se întâmplă această situație, putem concluziona că pentru dezvoltarea instituției fondurile constituie un atu.

Structura și specializarea membrilor consiliului sau conducerii este una esențială. Persoanele cu experiență managerială vastă, cu o fire artistică, pasionați și dedicați misiunii asumate de teatru, deschise spre nou și reprezentative pentru diversitatea culturală a zonei sunt cei mai căutați. Un consiliu format fie numai din reprezentanți ai administrației, fie doar din cei ai comunității artistice este lipsit de perspectiva plurivalentă de care are nevoie un teatru. O altă alternativă pentru a consolida strategia artistică sau comunitară a teatrului și pentru a îmborsăvărirea viziunii este colaborarea cu consultanți din mediul artistic sau social, pentru anumite nevoi sau acțiuni clare.

Criteriile de alegere a conducerii unui teatru și definirea misiunii depind, de asemenea, de modelul de conducere în baza căruia acesta funcționează.

Dacă responsabilitățile sunt atent trasate pentru fiecare angajat de la fiecare nivel, atunci implicarea și acțiunea au un grad de certitudine și de libertate, iar proiectul de management și rezultatele sale sunt îndeplinite de întreaga echipă. De asemenea, un model eficient este cel în cazul căruia, atunci când intervin imixtiuni, acestea sunt complementare cu scopurile propuse.

Directorul general poate reprezenta un liant între planul politic și cel executiv, ceea ce îl obligă să facă față solicitărilor venite din ambele direcții. De exemplu, să găsească o cale de a echilibra partea financiară pe care fiecare departament al teatrului, cu bugetul asigurat de finanțatori sau cu modelul economic asumat. Cea mai dificilă zonă de mediere este, de obicei, cea artistică, pentru că nevoile sale specifice, atât estetice, cât și de comunicare, sunt greu adaptabile unor reguli sau formule de consum prestabilite.

Cadru procedural și normativ intern definesc modul de funcționare al fiecărui departament, să reglementeze schimburile între acestea și să stabilească traseele de circulație a informațiilor, într-un mod fluid. Aceste norme sunt acceptate și respectate de toți angajații. De asemenea, organizația respect normativele generale externe, care reglementează raporturile de muncă, economice sau fiscale, inclusiv pe cele care nu sunt strict legate de artele spectacolului.



Conducerea și palierele de decizie

În România.....

Relația politic – instituție culturală se materializează prin asigurarea finanțării, în unele cazuri, a 90 % din bugetul anual, dar controlul asupra calității produsului artistic generat de către instituții este inefficient, punând sub semnul întrebării existența întregului sistem.

Nivelul politic, prin autoritatea și legitimitatea sa, determină misiunea, tipul de management și obiectivele majore ale instituției. Pentru a le îndeplini, ei vor alege un manager căruia îi deleagă responsabilități și putere de decizie. Este cazul instituțiilor finanțate direct de Ministerul Culturii și Identității Naționale dar și a celor finanțate de către autoritățile locale. Managerul trebuie să fie tot timpul atent la gradul de realizare a obiectivelor propuse și să stabilească, la rândul său, sarcinile și responsabilitățile proprii echipei. În cele din urmă, mecanismele de control permit evaluarea nivelului de eficiență,

adică dacă au fost atinse obiectivele prestabilite, precum și calitatea procesului de management.

Obiectivele și implicarea fiecărei părți sunt clar stabilite printr-un document scris, numit, de cele mai multe ori, contract de management. Uneori, contractele au la bază planul de management propus de director în etapa inițială de selecție a managerului. Contractele au rolul de a specifica resursele financiare necesare programului managerial, tipul de instituție, obiectivele cu privire la numărul de spectatori și de spectacole (volumul și genul spectacolelor, alte proiecte și activități complementare). Anual, obiectivele și resursele disponibile pot fi ajustate pe baza unui audit al procedurilor și rezultatelor. Sunt și cazuri în care aceste aspecte sunt dezbătute, într-o manieră mai mult sau mai puțin informală, între parteneri și echipa managerială a teatrului. În instituțiile cu un consiliu director, decidenții discută periodic și se pun de acord cu privire la obiective, programe și activități. În teatrele deținute de un proprietar individual, planul și strategia managerială se petrec după propria lui intuiție și putere de decizie justă

Ca oriunde, și la noi conducerea (management mai nou) este cea care își asumă strategia de dezvoltare a instituției de spectacole, politicul se implică prea puțin, iar dacă managementul este defectuos (în majoritatea cazurilor avem asemenea situație) atunci firesc, produsul artistic este de slabă calitate. Există și acum o mare dilemă – managerul să fie din sfera artisticului sau din afara lui. Marian Popescu, cunoscutul om de teatru, profesor ce s-a ocupat ani de-a rândul din postul pe care îl ocupa la Editura UNITEXT din cadrul UNITER, printre altele, de problematica managementului instituțiilor de spectacol are următoarea opinie, privitor la funcția de manager al teatrului :

„De altfel, e o discuție mai veche privind identitatea directorului, mai nou, a managerului de teatru în România. E bine ca el/ea („ea” e mai rar!) să fie „artist/ă” (regizor, actor) sau asimilat („critic, cronicar teatral”) sau nu? Noi îi spunem, de regulă, directorul teatrului. Administrația centrală îi spune managerul teatrului. „Director” e un cuvânt foarte vechi, inclusiv în teatru. „Manager” e un cuvânt nou, inclusiv în instituțiile de spectacol, de arte, în general. Nu veți auzi „domnule manager”, dar veți auzi „domnule director”. Încercări de a regla statutul, fișa postului persoanei care, în urma unui concurs, câștigă poziția executivă într-o instituție de spectacol, s-au mai făcut. Există Contractul de management care ar fi trebuit să clarifice și statutul și fișa postului. Am mai referit aici asupra relației dintre Autoritate și Teatru și cred că încă mai e de lucru. În ultima zi a anului trecut, Ministerul

Culturii supune dezbaterii publice o propunere de act legislativ care produce modificări în ce privește studiile necesare pentru a candida la postul de manager al instituțiilor publice de cultură. Iau propunerea ca pretext pentru articolul de față. Cum ar arăta chestiunea pentru domeniul Teatru și Artele spectacolului. Aceste studii nu s-ar mai rezuma, în proiectul de propunere, numai la licență în domeniul de referință al postului, ci pot include și un masterat sau doctorat *nu neapărat din domeniul de referință al postului*. Motivarea acestui demers legislativ e dată de apariția persoanelor școlite în *managementul instituțiilor publice de cultură, de spectacol*, în urma dezvoltării ariilor curriculare în domeniul Artelor spectacolului-Teatru care, de la un moment dat, oferă specializări în management la nivel de licență, masterat și doctorat (aici e mai neclară situația). Ce interesează, cred, este că recentul demers legislativ ar putea deschide o altă cale pentru persoanele interesate de funcția executivă de manager în teatru: ele pot veni și din afara domeniului Teatru și Artele spectacolului. De altfel, e o discuție mai veche privind identitatea directorului, mai nou, a managerului de teatru în România. E bine ca el/ea („ea” e mai rar!) să fie „artist/ă” (regizor, asimilat („critic, cronicar teatral”) sau nu? Noi îi spunem, de regulă, directorul teatrului. Administrația centrală îi spune managerul teatrului. „Director” e un cuvânt foarte vechi, inclusiv în teatru. „Manager” e un cuvânt nou, inclusiv în instituțiile de spectacol, de arte, în general. Nu veți auzi „domnule manager”, dar veți auzi „domnule director”. Încercări de a regla statutul, fișa postului persoanei care, în urma unui concurs, câștigă poziția executivă într-o instituție de spectacol, s-au mai făcut. Există Contractul de management care ar fi trebuit să clarifice și statutul și fișa postului. Am mai referit aici asupra relației dintre Autoritate și Teatru și cred că încă mai e de lucru. În ultima zi a anului trecut, Ministerul Culturii supune dezbaterii publice o propunere de act legislativ care produce modificări în ce privește studiile necesare pentru a candida la postul de manager al instituțiilor publice de cultură. Iau propunerea ca pretext pentru articolul de față. Cum ar arăta chestiunea pentru domeniul Teatru și Artele spectacolului. Aceste studii nu s-ar mai rezuma, în proiectul de propunere, numai la licență în domeniul de referință al postului, ci pot include și un masterat sau doctorat *nu neapărat din domeniul de referință al postului*. Motivarea acestui demers legislativ e dată de apariția persoanelor școlite în *managementul instituțiilor publice de cultură, de spectacol*, în urma dezvoltării ariilor curriculare în domeniul Artelor spectacolului-Teatru care, de la un moment dat, oferă specializări în management la nivel de licență,

masterat și doctorat (aici e mai neclară situația). Ce interesează, cred, este că recentul demers legislativ ar putea deschide o altă cale pentru persoanele interesate de funcția executivă de manager în teatru: ele pot veni și din afara domeniului Teatru și Artele spectacolului. De altfel, e o discuție mai veche privind identitatea directorului, mai nou, a managerului de teatru în România. E bine ca el/ea („ea” e mai rar!) să fie „artist/ă” (regizor, actor) sau asimilat („critic, cronicar teatral”) sau nu? Tradițional, funcția e ocupată de artiști care, de fapt, asumă atât managementul cât și direcția artistică. În timp ce în Vest, cele două funcții sunt separate demult. Iată cum arată un *job description* al managerului teatral în Anglia, țara cu cel mai longeviv fenomen teatral la nivel instituțional. Iată și un [altul](#), în America. Uitându-mă rapid la site-urile mai multor teatre de la noi văd că „manager” apare (uneori cu „director” în paranteză, la Comedie) de fiecare dată, dar cea de director artistic, de pildă, nu apare decât la TNB. La cele mai multe teatre nu este prezentată „organigrama” astfel încât nu știi cine e „manager”. De cele mai multe ori apare și „director adjunct”. Se preferă denumirea generică „artiști” („Bulandra” și alte teatre) pentru toți cei implicați artistic în realizarea spectacolului. Propunerea de acum poate duce la sfârșitul unei ere: a „artiștilor” numiți în funcție fără specializări de management. Într-un fel e firesc: mulți dintre cei tineri, școliți în management, s-au dezvoltat în cultura digitală. Alții, au făcut cursuri sau stagii de specialitate dar funcționează tot ca...directori. Va fi greu pentru mulți să accepte că un teatru poate fi condus de un bun manager, dar care nu provine din lumea teatrului. Recentul episod cu o numire de ministru în fruntea unui minister pentru care persoana desemnată nu prezenta nicio referință din domeniul postului, a șocat atunci. S-a insistat pe faptul că persoana nu era pregătită pe domeniu, și nu s-a analizat dacă persoana avea experiență managerială. Din câte știu, artiștii, oamenii de teatru ar prefera să discute, să fie conduși de oameni din profesie. Ar avea un limbaj comun. Dacă privești cu atenție, vezi că, de multe ori, limbajul ...comun nu a dus la rezultate. De multe ori, nu a dus la *construcția unui public*, la *idei manageriale curajoase, prospective, creative*. Sunt teatre în România despre care nu mai auzi nimic (artistic) de ani de zile. Sunt teatre în România care cred că își cunosc publicul, și cred asta *în același fel de ani de zile*, ca și cum publicul acela rămâne încremenit ca un poster de spectacol. Și consumă resurse. Și nu dezvoltă nimic. Și se complac în lăncezeală. Ați auzit de teatre publice care să se fi închis? Politicile noastre culturale pe zona teatru încurajează mai puțin competiția, *dezvoltarea publicurilor*. Instituțiile publice numite teatre

sunt subvenționate din ban public. Ideea că un scop al managerului ar fi să se lupte pentru încasări cât mai mari e perdantă în condițiile în care teatrele subvenționate nu funcționează într-o *pieță concurențială reală*. De multe ori, ele clamează că luptă cu TV, cu internetul care ar absorbi publicul, l-ar deturna de la a veni la teatru. Argumentul e destul de subțire: în Anglia, teatrele duc de mult aceeași bătălie, *dar ele își construiesc și își diversifică publicurile în mod constant, an de an*. Actul sponsorizării și cadrul legislativ contribuie la atragerea de fonduri pentru finanțarea producțiilor iar costul biletelor *nu este subvenționat*, ca la noi. Economii, PIB-ul, nivelul de trai diferă, însă, în cele două țări, astfel că dezvoltarea unor comparații ar fi inutilă. Ce rămâne e ideea: publicul poate fi pierdut, de aceea publicul trebuie câștigat mereu. Mai oferă și altceva teatrele noastre publicului lor în afară de spectacole? Îl implică și altfel decât aducându-l la teatru? Granița între bani, artă și comercial e un subiect pe care multe țări din Europa Centrală și de Est l-au considerat, în anii '90, ca fiind pericolul reformelor care s-ar produce în sistemul teatral. „Noi facem ARTĂ, nu bani”. Teatrul este, în sine, un sistem conservator. Și în partea lui educațională: surprinde mult faptul că bibliografiile ale diverselor cursuri de la specializările Actorie, Teatrologie sunt depășite în multe locuri. În spiritul noii propuneri, *ar fi mai utilă strângerea legăturilor cu lumea de business unde există masterate de management mult mai profi decât cele oferite de studiile teatrale*. Mulți doresc ca teatrul să fie subvenționat în continuare, și mai bine, iar salariile personalului artistic să fie mărit. Eficacitatea cheltuirii acestor fonduri e răspunderea managerului. Se implică el și în atragerea altor fonduri? Artistul, generic, vrea ca Arta sa să fie subvenționată, plătită, dar e refractar la *accountability*, cum am scris aici. De unde vor veni viitori candidați la postul de manager de teatru? Dinspre lumea artiștilor, desigur, mai puțin dinspre cea a specialiștilor în management. Cu ce efect? Se va vedea? Dacă în alte părți, autoritatea finanțatoare face evaluări *reale* ale activității managerului, căci e vorba de *bani publici*, la noi de câte astfel de evaluări ați auzit? Iar când au fost, au apărut, nu odată, suspiciuni de complicitate între unii membri ai comisiei de evaluare și cei evaluați. Lumea noastră teatrală e mică, lumea noastră culturală e mică. *Ne cam știm!? Conflictul de interese, incompatibilitatea răsar repede și când nu te aștepți. Ideea de etică și integritate în lumea artiștilor ar trebui reconsiderată*. La fel, în cazul managerilor, al membrilor de comisii de concursuri sau de evaluare. Al personalului de specialitate din sfera autorităților locale și centrale. Un proces laborios – lista scurtă a orașelor românești candidate la Capitala

Culturală a Europei – a devenit vulnerabil la primele semne ale identificării unui conflict de interese în cazul unor membri ai comisiei de evaluare a candidaturilor. Lumea noastră culturală e cam mică. Cum e mai bine? Acum. Veți putea lucra cu un manager sau cu un artist/manager? N-aș privi, din start, cu reticență, ideea managerului. Îl va putea evalua corect comisia dacă nu e artist? Dar cine va face parte din comisie? Cine credeți că ar trebui să facă parte? Cum ați evalua un candidat-regizor sau actor foarte cunoscut și un candidat-manager care, și el/ea, face dovada cunoașterii principiilor, tehnicilor de management? Dar dacă e un candidat-regizor, actor foarte cunoscut care nu cunoaște sau cunoaște foarte puțin legislația și principiile managementului. Cum apare acum relația dintre Autoritate și Artist? Cum este, de fapt, gândită funcția de manager al teatrului?...” Este opinia unui specialist ce cunoaște foarte bine sistemul instituțiilor de spectacol, atitudinea domniei sale ar trebui să dea de gândit tuturor celor din sistem, iar pentru noi, o dezbatere la care domniile voastre să veniți cu soluțiile cele mai bune pentru viitor. În privința teatrului independent relația cu politicul este practic inexistent și asta pentru că: „a) nu au fost înființate de către Stat (...), ci s-au fondat singure; b) își stabilesc în mod independent structura organizațională, corpul de membri, precum și regulamentul de administrare și luare a deciziilor; c) nu depind nici de Stat și nici de alte organizații în ceea ce privește conținutul programelor proprii sau finanțarea”. (Emina Vișnić (ed.), *A Bottom-up Approach to Cultural Policy-Making*, Amsterdam-Bucharest-Zagreb, policiesforculture, 2008, citată în: Popescu 2012, p. 17.

5.4. Managementul specific al instituției culturale

În lume.....

Un teatru public are o utilitate bine precizată, care poate genera modele de management direct, indirect sau o conducere externalizată. Specificitatea sa se naște din subordonarea instituției față de ordonatorul de credite de care depinde. Există instituții de spectacole publice cu management asigurat de funcționari publici, instituții publice cu management privat, precum și teatre private cu managementul privat. În cadrul acestor tipologii identificate putem întâlni numeroase variante, apărute sub influența tradițiilor juridice, administrative și politice specifice unei țări.

Indiferent de formulă, sunt importante componența consiliilor de administrație, a patronatelor, a colectivelor sau a asociațiilor de

conducere, cadrele normative corespunzătoare acestora și specializarea celor ce fac parte din ele. Membrii organismelor de conducere sunt responsabili pentru luarea deciziilor cu privire la aspectele strategice majore, numirea și controlul managementului teatrului, și tot ei stabilesc mecanismele de monitorizare și evaluare a conducerii.

Când vorbim despre managementul direct, asigurat la nivel guvernamental, politicianul desemnat drept responsabil pentru domeniul cultural are capacitatea de a domina opoziția și de a face următoarelor alegeri. Desemnarea managerului, precum și luarea deciziilor strategice importante sunt asumate de respectivul politician prin consultarea cu persoane de încredere, cu specialiști din administrație sau grupuri de consilieri numiți ad-hoc. Este o formă de conducere tipică teatrelor fără personalitate juridică proprie, deși în unele țări se poate întâlni această situație și la nivelul unor instituții de spectacole cu personalitate juridică.

Un alt caz este cel al managementului privat externalizat în cazul instituțiilor publice de tip „centru cultural pentru artele spectacolului”. În schimbul unor anumite resurse (alocarea bugetară), entitățile private specializate care au obținut contractul de management și care sunt obligate să respecte obiectivele anunțate, păstrează subordonarea instituției în raport cu decidenții politici. În unele cazuri, întregul management al teatrului este externalizat, inclusiv programarea spectacolelor, pe baza unui dosar detaliat al condiționărilor tehnice, iar în alte cazuri sunt externalizate numai anumite servicii, clar determinate (Bonet, 2008). Acest model de management prezintă un avantaj major în ceea ce privește flexibilitatea și eficiența transferului de la un proiect la altul. Totuși, externalizarea totală a managementului unui teatru poate duce la pierderea *know-how*-ului de către administrație și la influențarea strategiilor de programare de aspecte nerelevante pentru comunitatea locală. Succesul sau insuccesul acestei formule de management depinde mai mult de capacitatea administrației de a întocmi corect dosarele tehnice, demonitorizarea implementării contractului de management sau de desemnarea în funcții de răspundere (de exemplu, regizorul tehnic) a unui reprezentant propriu decât de calitatea muncii concrete a entității către care a fost concesionat serviciul.

Deseori, apar neînțelegeri pe teme economice, financiare, procedurale, de muncă la nivelul instituțiilor, având în vedere că procesele de producție și reprezentare scenică sunt foarte diferite și puțin compatibile cu întreaga gamă de acte sau fapte care se exprimă pe teren contractual

Din aceste motive, dar și din dorința de a reduce posibilele conflicte, teatrele publice au nevoie de organizare care să le permită stabilirea unor forme personalizate de management, pentru cei care provin din administrația publică centralizată, posibilitatea de a dispune de personalitate juridică proprie e privită ca soluție unică.

Generarea și intenția dezvoltării unui proiect de management valoros are la bază nivelurile administrative și politice bine structurate. În țările cu o tradiție consolidată în atingerea intereselor publice prin conducere de la distanță, modelele de management sunt mult mai deschise în delegarea responsabilităților spre entități private, în mare majoritate non-profit, având consilii de administrație autonome în raport cu structura politică, dar cu o prezență (uneori, fără drept de vot) a reprezentanților administrațiilor publice tutelare.

În România.....

Economia artelor a fost dintotdeauna considerată ca fiind una „excepțională” (Hans Abbing, *Why Are Artists Poor? The Exceptional Economy of the Arts*, Amsterdam University Press, Amsterdam, 2001), ceea ce are directă legătură cu statutul special al acestor ocupații omenești (care, la fel ca religia, îl conectează pe beneficiarul ei, iubitorul de artă, cu o anumită formă de sacralitate) și cu dificultatea (inclusiv psihologică) de a cuantifica activitatea artistică în termeni de productivitate sau evaluare pecuniară a serviciilor oferite. Bazată, principial, pe un sistem de finanțare ce combină subvențiile cu sponsorizările și donațiile, arta are tendința de a fi percepută ca o economie a darului (Lewis Hyde, *The Gift: Creativity and the Artist in the Modern World*, Vintage, 2007) – de aici și rezistența pe care mediul artistic european (în acele arii ale lui în care există încă o contribuție publică semnificativă – de exemplu, teatrul) a depus-o în fața tentativelor de „rentabilizare”, mai ales post-2008 (în mod grăitor, în Polonia, o astfel de campanie de rezistență a avut drept slogan „Teatrul nu e un produs. Publicul nu înseamnă clienți”).

Condiția economică a teatrului (cea a artelor performative, în general, teatrul fiind însă cel mai amplu dezvoltat, spre deosebire de ariile de nișă ale operei sau dansului) e însă distinctă de cea a altor domenii artistice, datorită specificului acestui mod de creație, și anume prin faptul că:

1. E o activitate colaborativă, și nu individuală;
2. Implică tipuri de muncă non-creativă (producția și manipularea decorului, operarea echipamentelor audio și de iluminat etc.);

3. Este nereproductibilă mecanic și dependentă de dispozitive de prezentare (coexistența în același spațiu și în același moment a performerului și spectatorului).

Aceste date intrinseci procesului teatral îl fac pe acesta net diferit de artele vizuale sau chiar de muzică (la origine, ea însăși o artă performativă), atât din perspectiva angrenării într-o economie a darului (există meserii necesare în producția și prezentarea de spectacole care, nefiind creative, pot cu greu oferi genul de răsplată simbolică ce motivează angrenarea artiștilor în activități subremunerate aleatoriu), cât și din perspectiva autonomiei de producție și a posibilităților de exploatare a produsului artistic.

Rațiunea subvenției (sau a granturilor, pentru spectacolele produse în regim de proiect) este, principial, subsumată principiului unei economii a darului: teatrul e un serviciu social, cu funcție culturală și educativă, pe care statul, recunoscând costurile ridicate presupuse de acest mediu, îl face accesibil cetățenilor, prin acoperirea unui procent semnificativ al costului real al biletului. La fel ca în cazul altor întreprinderi de stat, teatrele publice au descoperit destul de curând paradoxul situației în care se află: dețin un anumit capital (spații dedicate, echipamente tehnice) aflat în proprietate publică și angajează specialiști cu calificare specifică, furnizând servicii pentru care există cerere, însă exploatarea respectivului capital și remunerația acestor specialiști sunt controlate de stat și nesupuse negocierilor între cerere și ofertă.

5.5. Entități și medii interesate de instituția culturală

În lume.....

O strategie informală depinde de comunicarea cu actorii influenți și cu grupurile de interese, când discutăm de conducerea și managementul unui teatru. Acest lucru se întâmplă atât cu actorii care au puterea de a condiționa managementul teatrului, cât și cu aceia care doar influențează organizația, prin performanța lor. Relevanța fiecărui factor de interes este dependentă nu numai de caracteristicile fiecărui teatru (statut și formă juridică, mărime, prestigiu sau resurse disponibile, printre altele), deoarece se modifică și în timp. Teatrul are nevoie de dialog cu fiecare dintre aceștia cu privire la obiective și strategii, indiferent dacă există sau nu o tensiune sau un conflict. În acest sens,

este posibil să se identifice nouă tipuri de grupuri de interes (*stakeholders*):

a) establishment-ul politic: în cazul teatrului de stat, dependența de politicienii cu responsabilitate directă asupra organizației și de alți oficiali este foarte ridicată, însă, potrivit ar fi să se ia în considerare și opoziția. Pentru celelalte teatre, relația cu clasa politică nu este la fel de importantă, dar poate fi cheia pentru rezolvarea situațiilor critice.

b) administrația publică: din nou, în cazul teatrului de stat, dependența organică implică dezvoltarea de relații cu aceste servicii externe care aparțin aceleiași administrații care le oferă un anumit fel de asistență, dar și alte agenții guvernamentale, cu care trebuie să stabilească în mod necesar o relație (responsabilă din punct de vedere economic sau al raporturilor de muncă, de exemplu). În cazul teatrului privat, respectarea normelor și dobândirea autorizațiilor impun înțelegerea logicii administrației și relaționarea cu aceasta.

c) donatorii și sponsorii: fie aceștia reali sau potențiali. Sunt incluși marii finanțatori privați individuali sau instituționali, voluntariatul și companiile care oferă sponsorizare sau publicitate. Trebuie remarcat faptul că această căutare a donatorilor a fost profesionalizată pentru a constitui un serviciu de sine stătător.

d) mediile de comunicare: sunt canale indispensabile pentru a facilita transmiterea mesajelor către public și comunitate, în special programele teatrelor. În plus, prin intermediul acestor canale se răspândește și opinia criticii de specialitate, având adesea efecte decisive asupra potențialelor segmente de public.

e) reprezentanții publicurilor sau spectatorilor: grupuri de multe ori informale. Acestea pot fi independente sau provenite chiar din teatru; ele sunt un instrument de presiune, uneori enervant, dar, alteori, un aliat foarte eficient.

f) instituții ale comunității: entități sociale, culturale sau chiar sportive la care teatrul se poate asocia în proiecte speciale; acestea sunt segmente care pot furniza noi publicuri.

g) comunitatea teatrală profesională: comunitatea artistică percepe teatrul ca o sursă solidă de lucru, dar și un spațiu de interacțiune și formare profesională care ar trebui să rămână una de calitate.

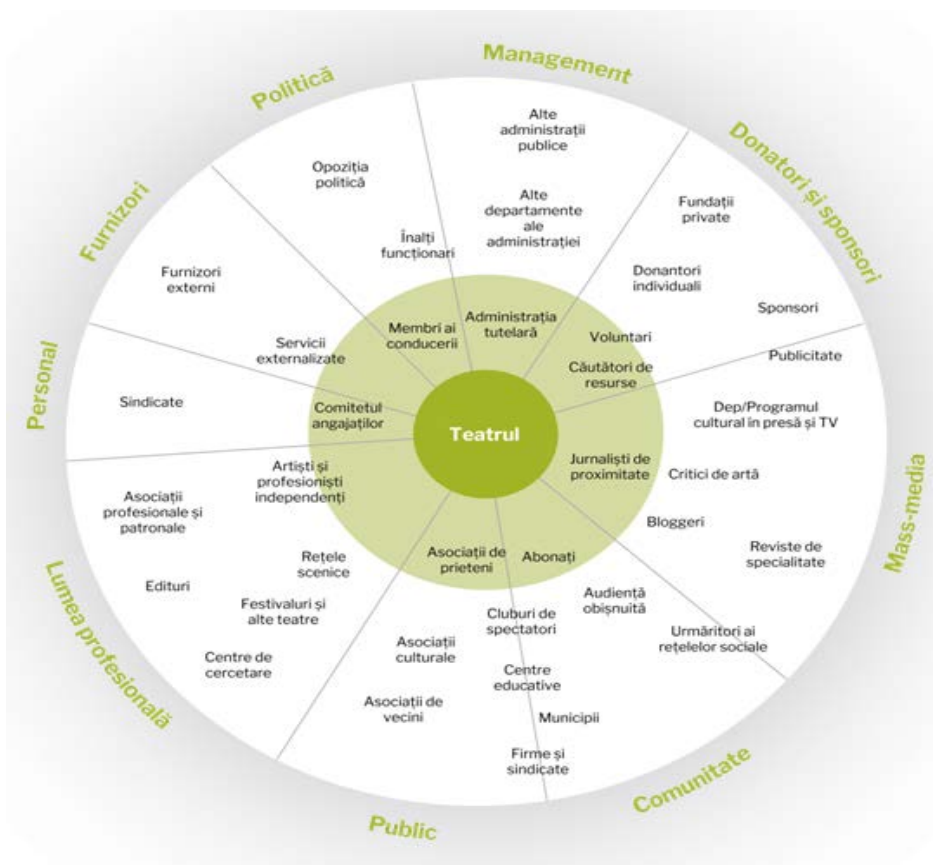
h) sindicatele sau reprezentanții angajaților: cu aceștia există o relație directă și permanentă, pentru că sunt parte angajate în procesele de negociere cu privire la condițiile de muncă.

j) furnizorii de bunuri și servicii: contribuie la menținerea imobilului și a activității scenice în condiții adecvate de funcționare și

îndeplinesc cerințele de calitate tehnică ale spectacolelor. Politica furnizorilor care include varietate, preț, timp și calitate dovedește un management eficient.

Unii membri ai grupurilor de interese sunt mai strâns legați de managementul în sine al teatrului (abonații, asociațiile prietene ale profesioniștilor independenți), în timp ce altele sunt mult mai îndepărtate (grupurile de firme și sindicatele sau alte autorități publice). Acest lucru nu implică automat ca managementul să acorde mai puțină atenție celor plasați periferic în schemă, dar indică gradul de apropiere al relației cu alții. Fiecare dintre grupurile identificate are propria logică pentru a exercita diferite forme de control asupra teatrului. Acest lucru obligă conducerea să le cunoască pe fiecare dintre acestea, să le acorde atenția necesară în funcție de cerințele lor și să stabilească argumente și mecanisme de informare care să-i permită să le abordeze în condiții dacă nu avantajoase, atunci măcar relevante.

La momentul stabilirii strategiilor, conducerea trebuie să fie conștientă de diferențele de logică și obiectivele urmărite de fiecare dintre agenții cu capacitate de influență în teatrul respectiv. Prima logică pe care trebuie să o aibă în vedere este politica, în special dacă depinde în mod direct sau indirect de administrația publică. Politicienii caută atenția mass-mediei și a opiniei publice, fapt pentru care sprijinul pentru teatru este condiționat de obținerea acestor obiective (fără afectarea angajamentului estetic, în favoarea rolului social al artelor scenice). Cu cât este mai vastă audiența atinsă, cu cât se obține un consens social mai mare al managementului, precum și o mai mare reputație și prestigiu pentru teatru, cu atât mai multă importanță politică va avea pentru teatru relaționarea cu politicienii.



Interacțiunea grupurilor de interese în instituțiile de teatru

A doua logică esențială pentru utilizarea scenică este cea artistică. Pentru profesioniștii săi, principalii factori de care trebuie să se țină cont sunt:

a) strategiile pentru a întreține și a spori excelența și calitatea artistică, problemă care se poate observa în mod fundamental în program (atât în punerea în scenă, cât și în propunerile de formare, creare, producție și cercetare);

b) posibilitățile oferite pentru dezvoltarea unei cariere profesionale prestigioase, inclusiv activitățile de formare care pot fi propuse și oportunitățile egale în accesul la locul de muncă;

c) mediul creativ de muncă, înțeles ca un mediu care facilitează cercetarea artistică.

În acest sens capătă importanță calitatea și facilitățile spațiilor utilizate, tehnologia disponibilă și nivelul profesional al personalului sceno-tehnic.

Cea de a treia dimensiune-cheie provine din comunitatea ca diversitatea ei, se exprimă dincolo de consumatorul direct de teatru. Pentru mulți oameni care nu frecventează niciodată un spectacol, prestigiul și identitatea pe care succesul teatrului o conferă orașului au o anumită importanță. La rândul său, publicul care merge la teatru pune preț, în primul rând, pe calitatea propunerii artistice, pe tematici și pe selectarea programelor. În plus, publicul apreciază o bună primire, o bună accesibilitate, facilități care-i permit să se bucure de spectacol, de serviciile de catering dintre acte, de zona de garderobă și, în unele locuri, de parcare sau de magazinul cu suveniruri. În cazul teatrelor de stat, este de asemenea important să ținem cont de costurile acestor facilități pentru contribuabil (indiferent dacă face parte sau nu din publicul teatrului) pentru ca aceste servicii să nu devină prea împovărătoare în raport cu beneficiile pe care le produce.

În cele din urmă, conducerea trebuie să se ocupe de interesele și logicile propriului personal, precum și de logica emanată de cadrul administrativ de care depinde, fie acesta de stat, asociativ sau comercial. În acest context, eficiența și eficacitatea sunt la fel de importante.

În România.....

a)establishment-ul politic: ca oriunde, dependența instituțiilor de politicieni cu responsabilitate directă asupra organizației și de alți oficiali este foarte ridicată, iar în cazul teatrului independent și particular, în funcție de proiect, poate fi interesul de a comunica cu un aume politician ce poate influența, la rândul său, un eventual sponsor.

b)administrația publică : este slabă calitativ, conducerea instituțiilor artistice căutând doar dezvoltarea de relații cu servicii din cadrul aceleiași administrații care îi pot rezolva eventualele probleme. În schimb, relația cu administrație a teatrului independent și particular este foarte importantă, în primul rând pentru teatrul independent pentru finanțarea proiectelor, iar pentru teatrul particular înseamnă cunoașterea regulilor pentru dobândirea unor autorizații sau a modului în care funcționează pentru evitarea eventualelor probleme.

c)donatorii și sponsorii: într-un mediu economic cu mari probleme și cu o legislație care nu ajută decât în mică măsură agentul economic este o minune să găsești un sponsor.

d)mediile de comunicare: în măsura în care există și în care sunt interesate să transmită și mesaje culturale, efectele lor fiind în ultimul timp în scădere asupra publicului. Internetul este în schimb intens folosit cu rezultate foarte bune în atragerea unor noi segmente de public.

e) reprezentanții publicurilor sau spectatorilor: Reprezentanții publicului pot crea presiune asupra managementului artistic împreună cu media artistică, totul este ca ei să se constituie în grupuri informale independente pentru o credibilitate mai mare.

f) instituții ale comunității: de-a lungul timpului diferite instituții (mai puțin) sau teatre independente au avut proiecte în care s-au asociat cu diverse instituții din comunitate, ceea ce a ridicat nivelul de imagine, ducând la reușite remarcabile.

g) comunitatea teatrală profesională: în cazul comunității teatrale putem vorbi de un spațiu al interacțiunii, nemulțumirile unor artiști devenind din în ce mai mari, simțind poate mai mult decât ceilalți nevoia unei restructurări consistente ale acestui sistem al artei spectacolului. Sindicatele nu sunt foarte puternice, militează pentru drepturilor lor sub umbrela altor sindicate mai mari din economie.

h) sindicatele sau reprezentanții angajaților: La nivelul fiecărei instituțiilor de spectacole (fie teatru, operă, filarmonică, teatru de operetă sau teatre de animație) avem un sindicat. La nivelul național, fiecare sindicat se asociază la USIS (Uniunea Sindicatelor din Instituțiile de Spectacol), uniune care le apără drepturile. În teatrul independent și particular nu există o asemenea organizare.

j) furnizorii de bunuri și servicii: o parte din instituțiile de spectacole și-au externalizat anumite servicii, ne gândim la pază, croitorie, producție, ect., în ideea ca managementul să devină mai eficient și pentru o scădere a costurilor.

5.6. Misiunea instituției de spectacol

În lume.....

Pentru o bună organizare și pentru un bun management, în orice organizație stabilirea corectă a misiunii dă startul unei continuități ale viitoarelor acțiuni.

Într-un teatru, acesta este rezultatul unui efort de grup, rezultat al negocierii dintre autoritate (reprezentată de politicieni, proprietari, acționari sau membri ai consiliului de administrație al unei fundații sau asociații) și echipa de management. Ar fi util ca misiunea să exprime în mod clar valorile și scopurile fiecărei structuri organizaționale, făcând

legătura cu istoria și contextul social și artistic. Pentru a rămâne valabilă, misiunea trebuie reactualizată în timp. O misiune explicită este importantă în special în perioadele de criză economică, atunci când, la nivel politic, deciziile trebuie luate pentru a acorda prioritate anumitor nevoi și obiective sociale în detrimentul altora. În astfel de situații, misiunea legitimează existența teatrului și poate ajuta la identificarea unor metode de management eficiente pentru a tranzita și a depăși perioadele critice.

Un management bun este deseori comparat cu o busolă. În condiții de vizibilitate redusă, haos sau turbulențe, misiunea reprezintă o soluție care menține dirijarea organizației către adevăratele sale obiective. Continuând analogia busolei, nordul unui teatru este, în cele mai multe cazuri, definit anterior prin mandatul instituțional, iar abilitatea pilotului constă în cârmuirea strategică a organizației astfel încât curenții generați de presiunea politică, economică sau socială să nu o abată de la ruta stabilită. În construcția misiunii este important să se aprecieze istoria și traseul organizației în sine, obiectivele și principiile definite, mediul social, economic și artistic în care organizația își desfășoară activitatea, precum și resursele și beneficiile competitive de care dispune teatrul (Kotler și Scheff, 2004). Alături de misiune este bine să existe o perspectivă a scenariilor viitoare care să permită cunoașterea locului în care organizația dorește să se poziționeze. Acest lucru se numește viziune. Combinarea misiunii cu viziunea și principiile organizației permite elaborarea strategiilor de management.

În domeniul culturii, până în urmă cu câțiva ani, existența unor documente programatice în care să se explice misiunea, viziunea și principiile unui teatru nu era un lucru obișnuit, mai ales pentru că mulți dintre profesioniștii de teatru le considerau forme din afara domeniului de activitate tradițională. În țările cu o tradiție mai lungă în justificarea și transparentizarea managementului, acest nou mod, mai strategic, de explicare a obiectivelor începe să fie adoptat începând cu anii '90. Treptat, această concepție a câștigat teren, permițând atât depășirea caracterului generic, retoric și ambiguu al definițiilor folosite în mod normal, cât și evaluarea nivelului de convergență între misiune, obiective implicite și explicite și practică, relevând și impactul real al teatrelor.

În România.....

Iată cum sună misiunea scopurile Teatrului Național din Iași, rezultat al negocierii dintre echipa de management, reprezentată aici de dl. Cristian Hadji-Culea și Ministerul Culturii :

„Misiunea Teatrului National „Vasile Alecsandri” din Iași constă în producerea de spectacole de valoare care să devină evenimente teatrale și culturale. Pentru acest lucru Teatrul National din Iași a pus în valoare atât dramaturgia națională cat și pe cea universală, clasica și contemporană facilitând crearea unor spectacole devenite repere confirmate prin calitatea actului artistic, din punct de vedere regizoral, scenografic și interpretativ. La preluarea mandatului se prevedea ca Teatrul National din Iași să se impună prin calitate, ofertă și diversitate, prin dezvoltarea și înnoirea limbajului dramaturgic și spectacular ce pune în discuție, într-un mod interesant și novator, abordări ale realității umane.

5.7. Scopuri asumate prin misiune

În lume.....

Misiunea fiecărui teatru este definită de traiectoria istorică și de interesele titularului său și este condiționată de diversele grupuri de interese din jurul său. Teatrele de stat sunt direct legate de politicile culturale guvernamentale de care depind. În teatrele deținute de asociații, dezbateră între asociați, în special între cei mai activi, explică evoluția misiunii de-a lungul timpului. Separat, acționarii sau antreprenorul care este proprietarul sau autoritatea finanțatoare a unui teatru care funcționează ca o întreprindere comercială poate avea, de asemenea, o misiune explicită care să ghideze funcționarea acestuia în relație cu mediul social, chiar dacă urmărește obținerea unui profit.

Pe lângă faptul că un teatru trebuie să aibă un număr de spectacole în fiecare an, teatrele de stat și multe teatre non-profit pot avea o vocație de serviciu public, care subordonează voința acestora în scopul realizării interesului general. Programele și activitățile complementare pe care le desfășoară încearcă să antreneze grupurile dezavantajate, să abordeze aspecte de interes social sau să deschidă spațiul altor organizații similare, din comunitate. Alte teatre pun accent pe alte scopuri, de asemenea, legitime, cum ar fi obținerea de profit sau urmărirea unei opțiuni estetice specifice.

Așadar, un teatru de stat cu un repertoriu propriu reușește să aibă scopuri precum:

1. să ofere un program de calitate care să faciliteze accesul cât mai multor cetățeni, indiferent de nivelul lor devenit, ca urmare a paradigmei democratizării culturale;

2. să fie etalonul teatral în teritoriul său;
3. să-și întărească identitatea și prestigiul local.

În cazul unui mare teatru de stat axat pe producția proprie, se adaugă scopurilor anterioare și următoarele:

- redobândirea și punerea în valoare a patrimoniului teatral, clasic sau național;

- oferirea de oportunități profesioniștilor de teatru la început de carieră și oferirea de condiții profesioniștilor cu vechime, pentru a putea dezvolta proiecte de anvergură;

- impulsivarea activității teatrale sub forma unui angajament față de stimularea creației locale, dincolo de orașul în care se situează, la nivel regional, național și internațional;

- căutarea excelenței artistice;

- încurajarea creațiilor noi și promovarea inovațiilor teatrale.

Aceste două ultime obiective să regăsim și în foarte multe teatre private cu producție proprie și vocație de excelență, indiferent de mărimea acestora. În acest caz trebuie adăugate câteva scopuri adiționale:

- atingerea viabilității economice a organizației;

- menținerea nivelului estetic dorit prin proiectele promovate.

În schimb, un teatru cu orientare comercială se justifică în mod fundamental prin dorința sa de:

- realizare a profitului și promovare ca etalon în branșa sa;

- obținere a profitului economic, maxim posibil.

Provocarea constă în a traduce o misiune și niște scopuri stabilite, de multe ori greu de implementat, în obiective și strategii specifice care să ghideze organizația. Mediul politic-instituțional, economic, social și tehnologic sunt altele în orice instituție, de aceea obiectivele diferă.

Ele depind, de asemenea, de vitalitatea sectorului artistic local și de tradiția locală existentă și sunt dependente de nevoile și obiceiurile culturale ale populației. Astfel, traducerea obiectivelor în strategii concrete devine obiectivul principal al managementului unui teatru.

Căutarea excelenței artistice, adaptată genului și liniei estetice ale fiecărui teatru, este rezultatul unei munci asumate exigente, în care tot personalul angajat trebuie să-și aducă propriul aport individual, nu numai echipa artistică. Pe lângă aceste date, talentul artiștilor, capacitatea de management și un *leadership* implicat aduce plusul de inovație.

Un alt obiectiv important pe care l-am menționat este acela de a oferi oportunități de dezvoltare creatorilor și interpreților la început de carieră, precum și asigurarea condițiilor pentru profesioniștii cu vechime

prin proiecte solide, de viitor. Șlefuirea viitoarelor talente care participă în cadrul organizației la formare alături de artiștii consacrați poate constitui un nou obiectiv prin care pot lua ființă mai multe proiecte.

Privind instituțiile publice, nu e suficient doar programarea și stabilirea spectacolelor, ci este indicat să fie urmate și niște strategii comerciale sau de dezvoltare comunitară. Pe lângă faptul că teatrele ar fi indicat să-și cunoască segmentul de public (alcătuit atât din elitiști, avangardiști, până la pătura socială de mijloc și cea redusă), ele trebuie să aibă prețuri accesibile și pentru persoanele dezavantajate. Pentru cei din urmă, interesul și curiozitatea trebuie să fie stârnite încă de la bun început.

Pentru orașele mici, teatrul poate sugera o emblemă, un reper și probabil, singurul loc prin care se pot vedea spectacole profesionale și o imagine prin care cultura poate genera alte spirite, pentru cele mari, teatrul este o entitate urbană care își are misiunea de a intra în dialog cu diverse comunități. Această funcție nu e în regulă să se limiteze la mediul central urban, iar manifestările teatrale să transforme poziția geografică în oraș într-o *agora* a discuțiilor despre problemele sociale specifice locului.

În România.....

Continuând exemplul dat privind misiunea și scopurile Teatrului Național „Vasile Alecsandri Iași:

1. *Teatrul* are ca scop principal promovarea valorilor cultural-artistice, autohtone și universale, pe plan național și internațional.

2. Pentru atingerea scopului prevăzut la alin. (1) *Teatrul* are următoarele obiective:

a) Stimularea și promovarea valorilor naționale ale culturii și artei teatrale la național și internațional;

b) Producerea și prezentarea spectacolelor de teatru;

c) Încurajarea dramaturgiei contemporane;

d) Realizarea de cercetări, experimente și studii legate de limbajul teatral;

e) Stabilirea unui cadru favorabil pentru schimburi interculturale teatrale între România și spațiul culturii europene, în mod special cu țările vecine;

f) Modernizarea ca formă și expunere a artei spectacolului în vederea atragerii publicului tânăr;

g) Dezvoltarea de acțiuni culturale care să depășească barierele lingvistice; ”

Această misiune exprimă valori, însoțite de scop și obiective ele practic legitimează existența instituției. Credem că atunci când a fost gândită această misiune, managerul instituției a ținut cont de mediul economic, politic, social pentru a avea o perspectivă corectă asupra mandatului său. Este până în capăt un document programatic care o să devină studiu de caz în cursul nostru. Ne vom da atunci seama de veridicitatea celor afirmate și dacă cele gândite de manager au fost materializate în practică.

Încercăm acum să prezentăm misiunea și scopurile unui ONG activ ce s-a afirmat în lumea românească a spectacolului teatral. DramAcum a fost înființată în anul 2000 de către profesorul Nicolae Manda și absolvenții clasei de regie Andreea Vălean, Gianina Cărbunariu, Radu Apostol și Alexandru Berceanu, ulterior alăturându-se acestei echipe Ana Mărgineanu, Maria Manolescu și Ștefan Peca.

Scopul declarat al acestei organizații este de a genera și promova dramaturgia românească nouă. Ca o practică comună, trăsăturile sale caracteristice (așa cum apar ele luând în considerare cele mai multe festivaluri și locuri care auto-identifică ca independent) sunt constituite din faptul că:

- propun montări de text contemporan (nu neapărat în premieră) sau scenariu original (inclusiv colaje și remixuri);

- implică artiști tineri – și/sau nu de mainstream – și/sau explorând noi teritorii (de exemplu, un actor cunoscut devenit regizor);

- producția tinde să fie sau să pară minimală din punct de vedere al mijloacelor utilizate, al scenografiei și echipamentelor tehnice folosite.

Toate aceste caracteristici sunt interconectate și dependente de mai multe condiții pragmatice: opțiunea pentru textul contemporan este motivată nu numai de nevoia de a reflecta probleme de actualitate, la care artiștii și publicul se raportează în egală măsură, ci și de perioadele mai scurte de repetiții și de mijloacele tehnice limitate, comune spațiilor de joc dedicate producțiilor independente.

5.8. Principii și orientări

În lume.....

În studiul său despre organizațiile teatrale de tip non-profit din Statele Unite, Glenn Voss (2000) analizează un ansamblu de principii organizaționale relevante care relaționează diferit în felul în care fiecare teatru se poziționează față de mediul în care își desfășoară activitatea.

Din multitudinea principiilor posibile, excelența artistică și rentabilitatea economică și socială merită o atenție particulară.

Excelența artistică

Toate teatrele își propun să atingă un înalt nivel al calității artistice și estetice specific genului lor. Unii fac din excelența artistică obiectivul lor principal. Cu toate acestea, atât calitatea, cât și excelența sunt concepte relative, deoarece există o varietate de valori abordabile. Inovația artistică a unui spectacol depinde de ideologia, modelele estetice și valorile sociale ale fiecărui timp și loc. Interpretarea celor care judecă fiecare dintre aceste aspecte, din interiorul său, din exteriorul organizației, afectează rezultatul final al spectacolului și al teatrului; de aceea o mulțime de factori contribuie la asemenea decizii sau verdicte. Dar, până la urmă, cine decide asemenea judecăți de valoare? Când un teatru include calitatea artistică ca parte prioritară a misiunii sale, vin pe urmă și explicațiile criteriilor care sunt folosite pentru a-și măsura atingerea cerințelor. În ce parametri se vor măsura calitativ opțiunea de a produce spectacole care experimentează limbaje teatrale, comunică și transmit emoții adevărate.

Factorii care consolidează forma de supravețuire a oricărui teatru sunt viabilitatea economică, evaluarea impactului social, mulțumirea publicului și capacitatea de a continua activitățile teatrale. Din rezultatul acestor pionieri, se evidențiază și ne dăm seama de misiunea principală care stă la baza instituției. Din punct de vedere economic, rentabilitatea directă este randamentul obținut prin investirea unui anumit capital într-o perioadă de timp prestabilită. Acest raport de rentabilitate este, de asemenea, un indicator al modului de gestionare a capitalului, deoarece ne spune dacă investiția a fost o decizie potrivită sau nu – așadar raportul dintre profit și pierderi stă la baza rentabilității sociale.

Un exemplu de misiune bine elaborată, care îmbină ambele concepte – calitate artistică și rentabilitate - este misiunea Fundației Teatrul Național din Bogota, care este enunțată astfel: „*O organizație culturală lider, cu vizibilitate națională și internațională, dedicată producției, promovării și difuzării artelor scenice, muzicale și audiovizuale. O organizație deschisă pentru noi propuneri și tehnologii, care reușește să realizeze un echilibru între excelența artistică și rentabilitatea economică și socială, fiind angajată în scopul construirii unei societăți democratice și tolerante și în satisfacerea cerințelor diverselor publicuri.*”

Dincolo de aceste aprecieri, misiunea îmbinată cu principii face diferența de la un teatru la altul și aici intervin mai multe orientări explicate în detaliu în rândurile de mai jos:

Orientarea comunitară: corespunde acelor teatre a căror structură este pusă în primul rând în serviciul atragerii și captării unor publicuri noi. Aceste publicuri pot avea fie lipsuri în capitalul cultural, fie dificultăți economice, geografice sau fizice de acces la reprezentații. Pentru toate acestea, au fost dezvoltate servicii de promovare și sisteme de deplasări în teritoriu, atât în interiorul, cât și în afara propriului lor sediu, cu scopul de a transmite mesaje de atragere a publicului și de a mobiliza grupuri sociale specifice. Aceste teatre orientate spre comunitate mențin politici de prețuri accesibile. Alte teatre și-au adaptat propriile spații și dezvoltă strategii care vizează categorii cu diverse grade de handicap (surzi, nevăzători sau persoane cu un grad redus de mobilitate), facilitând integrarea acestora în restul publicului.

Orientarea artistică: corespunde acelor teatre care au un program în care predomină explorarea estetică. Orientările acestora se regăsesc în activitatea din școli și ateliere artistice.

Orientarea către rentabilitate: corespunde acelor teatre a căror motivație principală este de a maximiza surplusul financiar, astfel încât organizațiile să își dedice eforturile în scopul dezvoltării de noi resurse financiare și pentru ajustarea costurilor de spectacol. De obicei, există și o politică de preț segmentată foarte atent, atunci când dimensiunea și structura sălilor permite acest lucru.

Orientarea către client: corespunde acelor teatre – atât de stat, cât și private – care au un program special pentru a satisface, fără prea mult efort, cererea directă a publicului. Scopul principal este de a umple sala teatrului. Nu se caută în mod specific o anumită categorie de public, deși se confruntă și cu necesitatea satisfacerii cerințelor exigente ale clientelei avizate de teatru. De obicei, aceste organizații caută să integreze opere renumite, producții cunoscute deja verificate la public și sunt receptive la participarea artiștilor din media.

Orientarea către prestigiul social: corespunde acelor teatre care dezvoltă programe și strategii de comunicare care au ca scop atât cultivarea și recunoașterea ca „loc social” (loc de întâlnire pentru elită, spațiu de socializare special), cât și obținerea de premii și reputație din partea criticii. Organizații de acest tip preferă să invite artiști de prestigiu sau să găzduiască producții fabuloase în loc să riște prin propuneri avangardiste.

Direcțiile strategice și tipurile de organizații prezentate pot fi motivate de voința și sensibilitatea managerilor, a proprietarilor sau a responsabililor politici și tehnici. Cu toate acestea, statutul de subvenționat din bani publici nu presupune întotdeauna o preocupare mai mare pentru incluziunea socială. Această analiză trebuie să ia în considerare faptul că teatrele de stat, obligate să obțină legitimitate în fața diferitelor sectoare (sociale, politice, artistice etc.), oferă prioritate dimensiunii artistice. De asemenea, aceste instituții sunt mai atente în discursul lor în privința impactului și contribuției la dezvoltarea socio - economică și teritorială. Cu toate acestea, ponderea obiectivelor artistice asupra celor financiare, necesitatea adaptării la schimbări (sociale, economice sau politice), precum și poziționarea strategică în ceea ce privește prestigiul pot varia semnificativ de la un teatru la altul.

În funcție de capacitatea de adaptare la diverse probleme și în funcție de propria dinamică, teatrele funcționează și colaborează între ele mai bine sau mai rău. Misiunea este uneori ideologizată, în timp ce orientarea și direcțiile de acțiune răspund practicilor cotidiene. În orice caz, misiunea trebuie să se reformuleze la un anumit interval de timp – fără a pierde din vedere viziunea și principiile generale.

În România.....

Este poziționarea pe care fiecare organizație, instituție sau ONG de artă a spectacolului o are față mediul în care își desfășoară activitatea.

Majoritatea instituțiilor își declară excelența artistică ca principiu, cu toate că e un concept relativ ca și calitatea, dar totul se află la judecata de valoare a publicului care frecventează spectacolul. Dacă la o judecată pozitivă se adaugă și o eficiență economică, asta întărește poziția instituției. Revenind la exemplul început de mai sus, în cazul Teatrului Național din Iași, excelența și calitatea artistică le regăsim în declararea misiunii. Orientarea instituției spre spre zona comunitară, de câștigare a unor publicuri noi, în principal a celui tânăr prin modernizarea ca formă și expunere a artei spectacolului este o intenție laudabilă, ca și orientarea artistică prin depășirea barierelor lingvistice. Nu în ultimul, în cazul Teatrului Național din Iași, observăm o orientare către prestigiul social, firesc, dacă ne gândim la importanța pe care i-o acordă autoritatea centrală.

În cazul teatrelor independente, textul contemporan, reflectarea problemelor de actualitate este motivația principală la care artiștii și publicul se raportează în egală măsură, deoarece perioadele mai scurte de repetiții și mijloacele tehnice limitate, comune spațiilor de joc dedicate

producțiilor independente îi ferește de costuri ridicate. Mai mult, unei asemenea producții i se asigură o mai mare mobilitate cu cheltuieli inferioare teatrelor de stat, este în fapt o formă de adaptare la condițiile din teren, remarcă Bogdan Georgescu, artist activ urcat pe scena independentă.

Orientarea către publicul tânăr, deschis unor noi experiențe teatrale vine în sprijinul nevoii de exprimare a tinerilor actori, unii necunoscuți, abia ieșiți din sălile de clasă ale facultăților de teatru, cu o posibilitate redusă de juca într-un teatru, alții cunoscuți care sar dintr-o barcă în alta, de la a fi regizor ajung actori sau de la a fi actori ajung regizori. Avem destule exemple pentru argument și tot ca exemplu avem în teatrul independent actori consacrați cărora teatrul independent le-a oferit un cadru devotingere a propriului potențial actoricesc. Spre deosebire de teatrul independent teatrul particular este cel pleacă după spectator, orientat după client și normal după numărul lor pentru a avea un câștig din aceasta.

În România.....

După cel de-al Doilea Război Mondial, sistemul artelor spectacolului din întreaga Europă Centrală și de Est a fost proiectat după modelul sovietic: o rețea amplă de teatre, opere, filarmonici de repertoriu etc., aflate sub administrarea statului, cu spații/sedii și companii permanente, cu un control strict asupra instituțiilor și a școlilor de arte, care urmau să asigure forța de muncă pentru aceste instituții. După aproape trei decenii de la căderea Cortinei de Fier, abordarea centrată pe instituții – cu instituțiile publice din domeniul artelor spectacolului ca principali actori ai sectorului, spre care sunt direcționate majoritatea fondurilor publice, și cu un cadru legislativ și fiscal conceput în general pentru instituțiile permanente subvenționate – continuă să domine regiunea. Această abordare este considerată, de asemenea, propice continuității, creativității și profesionalizării artistice și ca oferind un serviciu public consistent. După entuziasmul inițial pentru strategiile orientate spre piață (care ajungeau, în unele cazuri, până la ideea unei privatizări generale a instituțiilor de spectacol), statele din regiune au optat până la urmă să sprijine și să reglementeze un model de tip keynesian, alcătuit din trei sectoare: sectorul public (instituții publice, subvenționate conform diferitor strategii), sectorul intermediar (așa-numita societate civilă, organizațiile non-profit, cu fonduri mixte – sponsorizări private și granturi sau subvenții publice) și sectorul privat (industriile creative și culturale, companiile pro-profit).

Conform datelor Institutului Național de Statistică, numărul de instituții dedicate artelor spectacolului (teatre, opere, filarmonici, companii de dans etc.) a crescut cu 68% din 1990 și până în 2014, de la 144 de unități la 242, iar tendința dominantă de creștere în acest domeniu s-a menținut chiar și în perioada de recesiune 2009-2011, atingând chiar maxime surprinzătoare în perioada imediat următoare de redresare : 236 de unități în 2013 și 242 în 2014, față de 168 în 2012. Această evoluție pozitivă a componentei artele spectacolului a infrastructurii culturale în epoca postcomunistă poate fi explicată printr-o ofertă de bază deficitară în 1990, ca urmare a represiunii și încorsetărilor ideologice produse de economia de comandă a regimului comunist, dar și printr-o mai mare competitivitate a acestora, printr-o adaptare mai bună la condițiile economiei de piață și o capacitate antreprenorială superioară de a răspunde la preferințele consumatorilor din partea teatrelor, ateneelor, actorilor, muzicienilor, circarilor ș.a.m.d.

Barometrele de Consum Cultural efectuate în perioada 2005 - 2010 identificau existența a 96 de teatre publice, cu mai puțin de 30.000 de locuri, această ofertă s-a dovedit insuficientă în plină etapă de dezvoltare economică – cu atât mai mult cu cât există orașe fără nici un teatru sau unde teatrul este unul de proiecte, o clădire cu scenă și fără trupă permanentă.

Sectorul public, însă, este dominant, scopul sprijinului oferit de stat pentru sectorul artelor spectacolului are legătură cu: accesibilitatea economică (muzica clasică, opera, opereta, dansul și teatrul sunt cele mai scumpe forme artistice); diversitatea artistică (existența unei mari varietăți de abordări și limbaje artistice, indiferent de succesul de piață de moment); standarde mai ridicate de producție; și capacități crescute de inserție profesională (un factor socio-economic care ia în considerare caracterul neregulat al activității în domeniul artelor spectacolului). În plus, prin intermediul sprijinului financiar, sub formă de subvenții, este garantată predictibilitatea ofertei artistice și a stabilității profesionale.

Politicile culturale sunt, în sine, orientate spre condițiile de dezvoltare a producției și a participării culturale, în conformitate cu obiectivele publice stabilite – inclusiv cele inter-sectoriale, cum ar fi coeziunea socială, dezvoltarea durabilă, creșterea economică, ocuparea forței de muncă, instruirea și reconversia profesională, al căror scop este înțelegerea culturii nu ca un consumator de fonduri publice, ci ca un producător de valoare adăugată și ca un factor de dezvoltare economică și socială. Trebuie să menționăm faptul că, în general, în documentele de politici publice, de nivel național și comunitar, se recomandă prudență în

aplicarea mecanică a logicii strict economice la domeniul cultural (a se vedea Strategia Națională pentru Dezvoltare Durabilă a României Orizonturi 2013-2020-2030), din moment ce cultura este considerată ca având o valoare care îi depășește propriul domeniu, ca parte a dinamicii trans-sectoriale. Sistemul cultural – și sistemul artelor spectacolului în mod special – este, de fapt, într- un proces constant de restructurare după modele prin care sunt luate în considerare, pe de o parte, schimbările practicilor sociale și ale tehnologiei, iar pe de altă parte, echilibrul dintre implicarea statului și inițiativa privată, nevoile sociale și cerințele pieței.

Potrivit sondajului comisionat în anul 2013 de Direcția Generală Educație și Cultură a Comisiei Europene, pentru prima oară după izbucnirea crizei economice din anul 2007, „a existat un declin general al participării la majoritatea activităților culturale”. S-a dovedit că unul dintre motivele importante pentru lipsa participării la activități culturale în România este costul participării. Pe de o parte, în ediția specială nr. 399 a Eurobarometrului se menționează că, motivul principal pentru care oamenii nu merg la un spectacol de balet, dans, operă sau teatru este lipsa opțiunilor. Potrivit sondajului realizat în anul 2013, la nivel european, „vârsta, studiile, profesia și capacitatea de a plăti facturile – toate sunt legate într-o oarecare măsură de participarea la activități culturale”.

Descentralizarea – definită, în general, ca transfer al gestionării directe a sectorului (cultural) de la administrația publică centrală către nivelurile administrative regionale/ locale inferioare, împreună cu atribuțiile de planificare, de luare a deciziilor, de reglementare (în limitele mandatului lor) și de management – s-a manifestat sub diferite forme în România).

Cultura României este foarte descentralizată fiscal și politic (proces care a început la mijlocul anilor 1990), dar continuă să existe șase teatre dramatice (cinci naționale, dintre care unul prezintă spectacole atât în limba română, cât și în limba maghiară, iar altul – în limba maghiară; un teatru doar se numește național – ca formă de recunoaștere a valorii sale artistice, dar depinde de autoritățile locale), cinci opere, o operetă, Filarmonica din București, un cor de cameră și Centrul Național al Dansului București (singura instituție dedicată dansului contemporan), aflate sub autoritatea Ministerului Culturii. O încercare de a trece toate instituțiile de spectacol, cu excepția Teatrului Național București și a Operei Naționale București, în administrarea autorităților locale a eșuat din cauza opoziției venite atât din partea managerilor, cât și din partea autorităților locale, primii avertizând

asupra riscului imixtiunii politice la nivel local, iar ultimii invocând povara financiară excesivă, în special în cazul operelor (toate autoritățile în cauză erau deja responsabile de o serie de alte instituții de spectacol). Percepția unui risc de politizare are legătură cu o problemă discutată în mod constant în domeniul instituțiilor publice din România – descentralizarea politică și fiscală într-o țară predispusă la practici incorecte și nepotism, cu grade diferite de dezvoltare socio-economică, nu a condus la prosperitatea automată a culturii (autoritățile locale sunt în măsură să controleze în mod direct activitatea unei instituții prin subvenții – prin care pot limita finanțarea unui teatru administrat de un conducător „neprietenos” – și prin controlul concursurilor de management).

Pe de o parte, datorită autonomiei în management, instituțiile publice din România au putut să-și conceapă strategia artistică conform culturii locale (o descentralizare culturală cel mai vizibilă în orașele multi-etnice), rezultatul direct al unei politici culturale prin care subvențiile nu conduc la standardizare .

În cazul României, subvențiile sunt acordate anual, deși există mai multe scheme anuale și multianuale de acordare a granturilor pentru organizațiile private și pentru proiecte. Instituțiile de spectacol își desfășoară activitatea în conformitate cu legea privind instituțiile publice de spectacole și concerte (2001) și sunt finanțate prin subvenții acordate în conformitate cu legea finanțelor publice. Astfel, activitățile lor comerciale sunt limitate doar la cele care au legătură directă cu statutul lor artistic specific și sunt scutite de TVA. Bugetul unei instituții cuprinde subvenția anuală – menită să acopere 100% din salarii, utilități, întreținerea spațiilor, investițiile de capital, precum și cheltuielile pentru bunuri și servicii pentru „planul minimal” (un număr de producții pe care le propune managerul și care sunt aprobate anual de către autorități) – și veniturile instituției, folosite pentru activitățile organizate suplimentar planului minimal. În principiu, subvenția este menită să „compenseze instituția de spectacol pentru diferența dintre costul efectiv pentru deservirea unui vizitator și costul estimat pentru bilet”, România calculează un cost retrospectiv *per spectator* (autoritatea finanțatoare efectuează o evaluare a posteriori a costului efectiv suportat pentru fiecare vizită la teatru, ca raport dintre valoarea subvenției și numărul de spectatori).

Prin urmare, în România, subvenția acordată instituțiilor de spectacol variază aproximativ între 70% și 90% din buget (procentul veniturilor proprii fiind mai mare în cazul teatrelor de păpuși și al celor

pentru tineret, care au cheltuieli de producție mai mici, organizează mai multe spectacole pe an și au rate mai lungi de exploatarea fiecărei producții).

România nu are o formulă de calcul a prețului pentru bilete stabilită prin lege, această atribuție revine exclusiv managerului, prețurile билетelor variază dramatic de la o instituție publică la alta, chiar și în același oraș, fapt ce determină ca, uneori, spectacolele teatrelor publice să fie mai puțin accesibile din punct de vedere financiar comparativ cu producțiile nesubvenționate. Diferitele politici referitoare la prețurile pentru bilete se numără, de asemenea, printre motivele pentru care mărimea subvenției variază, luând în considerare faptul că cea mai mare parte a costurilor plătite de instituțiile de spectacol sunt comparabile (salarii; utilități; onorariile de producție), iar ratele de ocupare a sălilor sunt, de asemenea, similare (între 75% și 90%). *Costul per spectator* este în egală măsură comparabil între instituțiile cu profil similar (de exemplu, teatrele dramatice), variind în perioada 2014-2015 între 35 și 50 de euro. (De asemenea, trebuie menționat că, deși se recunoaște că se confruntă cu posibilități limitate de creștere a veniturilor și de diversificare a resurselor, instituțiilor de spectacol nu li se cere să-și reanalizeze practicile de producție în vederea reducerii costurilor, ceea ce se reflectă în diferența uriașă dintre condițiile de producție și costurile din instituțiile publice și cele din sectorul privat.)

România, nu are un sistem de turnee (în general, turneele, o practică obișnuită înainte de 1989), acestea fiind înlocuite de festivaluri. Un număr mare de teatre publice își organizează propriul festival, având drept obiectiv principal să prezinte publicului o ofertă diversificată. Totuși, mobilitatea în zonele defavorizate cultural continuă să fie o problemă.

Opera Națională nu este subvenționată în baza numărului de spectatori, ci în baza necesităților propuse de manager a fi acoperite din bugetul anual, operele naționale având subvenții cu mult mai mari decât teatrele naționale, ce ajung de obicei, la 90% din buget.

Potrivit unei legi adoptate în România în 1998, toate autoritățile locale și regionale (județene) sunt obligate să finanțeze proiecte culturale printr-un apel deschis anual (accesibil și pentru proiectele instituțiilor publice, în afara planului lor minim), având în vedere că Fondul Cultural Național (finanțat din taxe pe jocuri de noroc, publicații erotice etc., principalul contribuabil fiind Loteria Română, cu 2% din venitul anual) are două apeluri pe an, iar în prezent permite granturi multianuale. Totuși, în anul 2012, fondurile pentru sectorul privat au constituit 10%

din totalul alocațiilor pentru cultură, instituțiile publice primind 90%. În pofida acestui fapt, în ultimii trei ani a fost observată o tendință în creștere ca instituțiile publice, în special teatrele, să co-producă și să împartă resursele cu organizațiile private prin intermediul unor parteneriate pe proiecte sau programe dedicate.

Capitolul VI

Resurse în managementul instituțiilor de spectacol

- 6.1. Contextul în managementul teatral**
- 6.2. Caracteristici și particularități**
- 6.3. Evaluarea resursei umane**
- 6.4. Regimul de lucru**
- 6.5. Problema salarială**
- 6.6. Planificarea bugetară**
- 6.7. Strategia de costuri**
- 6.8. Drepturile de autor și drepturile conexe**
- 6.9. Surse de finanțare**
- 6.10. Studiu de caz - Opera Națională Română Iași**

Obiective

După citirea acestui capitol, veți putea:

- Să înțelegeți importanța culturii organizaționale într-o organizație artistică
- Să explicați complexitatea actului motivațional
- Să descrieți procesul de selecție a personalului
- Să înțelegeți ce înseamnă a avea o strategie de costuri
- Să descrieți sursele de finanțare a unei organizații artistice

Concepte cheie

- *Cultură organizațională*
- *Strategie de interveție*
- *Motivare*
- *Stimulare*
- *Resursă financiară*
- *Surse de venit*

6.1. Contextul managementului teatral

Misiunea, viziunea și valoarea unei instituții teatrale au rolul de a se ocupa de o planificare strategică, de executarea și evaluarea acțiunilor administrative și tehnice. Prin intermediul acestor sectoare manageriale-administrative sunt posibile crearea spectacolelor și a activităților culturale de calitate.

Pe lângă misiunea teatrului, intervin, evident și resursele financiare, umane, tehnice și comunicaționale. Cum pot fi ele exploatare și distribuite în mod util, astfel încât să atingă obiectivele propuse? Vom afla în studiul acesta și despre formulele de control și evaluare care sunt atribuite unui manager. Ce mai influențează un produs artistic? Toți factorii: elemente sociale, economice, politice și tehnologice. Acțiuni precum globalizarea, digitalizarea formelor de expresie în artă și schimbările sociale sau crizele economice au un impact puternic asupra mediului cultural de azi, iar teatrul este într-o continuă adaptabilitate.

Tipul activităților, modelul de producție și de management dintr-un teatru sunt dependente de timpul alocat, dar și de politicile culturale impuse. În funcție de dimensiunea sa mică (unde se concentrează pe găzduire de spectacole și are un buget mai redus) sau mare (unde sunt producții teatrale și are un buget mai consistent), teatrul mai poate fi influențat și de modelul de conducere, de modul în care comunitatea se implică și de apariția profesioniștilor.

6.2. Caracteristici și particularități

La nivelul unei instituții de spectacole avem patru mari grupuri profesionale:

1. Personal tehnic de scenă (mașiniști, tehnicieni de lumină și sunet, cabinieri, recuziteri etc.)

2. Personal administrativ (conducere, secretariat, relații cu publicul, comunicare, organizare spectacole, vânzări bilete etc.)

3. Personal pentru diverse servicii (paznici, pompieri, întreținere, garderobiere, plasatoare și alte servicii generale)

4. Personal artistic (conducerea artistică, trupa, regizor artistic, scenograf etc.)

6.3. Evaluarea resursei umane

Analiza resursei umane se realizează din patru perspective diferite: cultura organizațională, normele profesionale, regimul salarial, perspectivele și motivațiile personalului.

Ce este cultura organizațională ?

Cultura organizațională este colecția de valori care sunt împărtășite de oameni care lucrează într-o anumită organizație. Aceasta se bazează pe convingeri privind "modul în care merg lucrurile aici". Acestea adesea reflectă preferințe generale ale oamenilor din organizații în ceea ce privește obiectivele organizațiilor, ceea ce cred despre proprii clienți și tipul de servicii care trebuie să-l furnizeze clienților.

Culturile organizaționale sunt adânc înrădăcinate în culturile naționale. Acestea sunt dobândite la locul de muncă, însă, în momentul angajării, multe dintre valorile care le influențează comportamentul au fost deja stabilite, fiind dobândite acasă, la școală și într-o varietate de instituții etnice, sociale, politice, religioase și profesionale.

Cu toate acestea, în ciuda valorilor comune dobândite în cultura națională vastă și în sub-culturile secundare, culturile organizaționale diferă de la un sector la altul și de la o organizație la alta. Există diferențe mari între culturile organizaționale din sectorul public și sectorul privat și există o diferență mare între diferite organizații din aceste sectoare, în funcție de activitatea acestora. Ceea ce este important este faptul că culturile organizaționale diferă și între grupuri de angajați din cadrul unei singure organizații. „Cultura conducerii“ este un sub-tip, sau sub-cultură a culturii organizaționale. Aceasta face referire la valorile împărtășite de managerii dintr-o organizație care influențează modul în care iau decizii, gestionează, comunică și interacționează cu propriul personal.

Este important să rețineți că nu există nicio cultură organizațională care se potrivește tuturor organizațiilor. În cele mai multe cazuri trebuie să existe un echilibru între limitele aflate în competiție; în majoritatea cazurilor, dacă există o nevoie pentru schimbarea culturii, aceasta se datorează lipsei echilibrului. Felul în care se fac interacțiunile dintre personal și factorii externi generează o cultură la nivel de teatru. Nicio strategie de management nu va putea fi implementată dacă nu se ia în considerare modul în care această cultură subtilă devine rezistentă la schimbări. Cultura organizațională condiționează activitatea în funcție de diferitele niveluri de responsabilitate, determinând ierarhiile și leadershipul, modelele de

comunicare informală, gradul acceptat de inițiativă la nivel individual. Nu e posibilă managerierea unui teatru doar cu o logică precisă, ci trebuie să se ia în considerare schimbările, ambițiile sau imprevizibilitățile, iar în cazul instituțiilor publice, în special cele fără personalitate juridică proprie, procedurile administrative determină orice strategie de dezvoltare.

Conform credințelor proprii, spectacolul începe la o anumită oră, la fix și nu poate fi întrerupt pe parcurs, accidental. Acest factor pune presiune pe toți cei implicați într-o reprezentație, pentru că greșeala unuia are consecințe asupra tuturor. De aceea, în timpul spectacolului, toți cei implicați sunt la fel de importanți, relaționarea lor condiționând succesul demersului final – și anume prezentarea spectacolului în cele mai bune condiții, respectând atât creatorii, cât și spectatorii.

Pentru a cunoaște cum arată un management de succes, avem în vedere modul în care cultura organizațională a unei instituții teatrale colaborează cu altele. La nivel intern, contează mult comportamentul tuturor și contactul uman dintre angajați, iar la nivel extern, este important să fim prezenți și să participăm activ la dezbaterile din domeniu, să încercăm să cunoaștem cultura organizațională a instituțiilor pe care le considerăm un model.

6.4. Regimul de lucru

Teatrele independente, companii de dans, de muzică la fel ca teatrele particulare pot funcționa într-un regim de lucru foarte variat. Pe de o altă parte, situația sălilor de spectacol ce pot fi închiriate pentru reprezentații nu e similară cu cea a spațiilor de joc alternative sau a teatrelor independente gestionate de un colectiv artistic. În cazul teatrelor de stat, contractele de muncă sunt niște convenții colective, în timp ce în cazul celorlalte, pot fi utilizate și alte formule, de la cooperative la asociații non-lucrative sau mici societăți comerciale. De exemplu, unele țări europene au stabilit aceste relații sau au generat formule proprii (prin negocieri directe între patronat și sindicate) cu privire la regimul de lucru al personalului tehnic de scenă, în funcție de specificul și caracteristicile muncii lor. În alte țări, lucrătorii din sectorul privat nu beneficiază de cadrul protector al unor reglementări clare.

În instituțiile de spectacole de mari dimensiuni, finanțate de la bugetele de stat, majoritatea personalului are statut de angajat public, ceea ce impune conducerii trei aspecte decisive:

a) diferența dintre condițiile care reglementează regimul de lucru al personalului administrativ în comparație cu alte grupuri profesionale din organizație (tehnic de scenă, artiști); b) proasta adaptare a formulelor contractuale la necesitățile activității artistice; c) varietatea condițiilor de lucru și, în special, problema salariilor.

Devine o sursă permanentă de conflicte între sindicate și Autoritatea centrală și cea locală necunoașterea unor aspecte specifice ale modului de lucru în instituția de artele spectacolului, deoarece:

- regimul de lucru (durata zilei de lucru) în cazul artiștilor, al tehnicienilor și, de asemenea, al unei părți din personalul administrativ (relații cu presa, casa de bilete, plasatoare și personal de sală) presupune munca după-amiaza, seara și în timpul sfârșitului de săptămână;
- orarul neregulat al repetițiilor și reprezentațiilor artistice de-a lungul stagiunii;
- dificultățile tehnice relaționate cu manipularea decorurilor și a altor activități scenice generează și un anumit grad de risc fizic personal;
- implicarea emoțională a artiștilor interpreți;
- în cazul dansatorilor și artiștilor de circ, durata carierei este, din motive de uzură fizică și psihică, mult redusă față de alt tip de personal – artistic, administrativ sau tehnic.

Dincolo de aceste dificultăți și conflicte, mai intervine și programul plasatoarelor. Ele lucrează doar pe parcursul reprezentațiilor (în unele teatre asta înseamnă doar în două sau trei seri pe săptămână), aproape întotdeauna de vineri până duminică și numai câteva luni pe an, cât ține stagiunea. În mod evident, este imposibil ca toate aceste limitări temporale să fie cuprinse în cadrul general al reglementărilor de muncă din sectorul public. Din acest motiv, atunci când este posibil, fie serviciile sunt externalizate, fie se încheie contracte cu jumătate de normă, după modelul din teatrele particulare, ori se completează fișa postului cu alte sarcini. În orice caz, aceste strategii nu reușesc să evite toate conflictele posibile.

Cu alte cuvinte, cunoașterea legislației care reglementează fiecare gen de raport de muncă poate soluționa empatic fiecare situație ce poate apărea.

6.5. Problema salarială

Pentru personalul creativ din lumea culturală, salariul nu reprezintă totul. Recompensele pot fi de natură simbolică sau legată de proiect. Acest fel de remunerație este folosit în special în organizațiile

care nu au scopuri lucrative, compuse din colective care împărtășesc proiectul artistic, dar care, de asemenea, sunt prezente în negocierile salariale ale teatrului comercial.

Motivațiile și stimulările artiștilor sunt mult mai ample în raport cu cele ale restului personalului. Toate aceste pot naște alte conflicte latente. Așadar, problema salarială poate genera problema.

În timp ce în organismele cu personalitate juridică proprie există o oarecare libertate pentru a angaja și retribui personalul, aceasta fiind mereu condiționată de cadrul general, în teatrele fără personalitate juridică situația este mai strictă. Pe de altă parte, personalul care nu este angajat pe termen nedefinit depinde de respectivul contract colectiv de muncă (securitate, curățenie, transport și altele) sau de capacitatea de negociere cu firmele pentru care lucrează din punct de vedere legal. Pentru funcțiile pe jumătate externalizate, condițiile de muncă și remunerațiile sunt în funcție de responsabilitatea pe care o au în organizație. De fapt, profesioniștii și artiștii aflați într-o poziție importantă de *star system* (cu remunerații foarte diferite, în funcție de prestigiul local, regional, național și internațional) au o mai mare capacitate de negociere. În schimb, profesioniștii și artiștii cu o reputație mică preferă să fie reprezentați de asociațiile lor profesionale, cele care stabilesc sumele minime care trebuiesc plătite pentru prestații clar determinate. Conducerea trebuie să cunoască aceste diferite situații și consecințele lor pentru a putea elabora o politică eficientă care să reglementeze situația ansamblului de resurse umane necesare teatrului.

6.6. Planificarea bugetară

Bugetul reprezintă principalul instrument de planificare și control de care dispune conducerea sau managerul unui teatru. Bugetul comunică indirect cu politica artistică, cu resursele umane, iar în mod mai direct cu administrarea și gestionarea tehnică, precum și cu strategia de dezvoltare comunitară a organizației.

Există o separare și o distincție care trebuie făcută între bugetul de venituri și cel de cheltuieli, atât în procesul de planificare, cât și în timpul execuției efective. Între cele două există mai multe relații, dar de multe ori dialogul insuficient și înțelegerea între diferitele compartimente ale unui teatru nu ajută la eficientizarea potențialului. Producția de teatru etapizată este extrem de nesigură, plină de evenimente neprevăzute, atât în ceea ce privește aspectele artistice, cât și aspectele economice. În ceea ce privește aspectele financiare, dat fiind că

veniturile sunt incerte, costurile ar trebui să fie cât mai flexibile cu putință, astfel încât este necesar să încercăm să asociem riscurile cu cheltuielile. Acest lucru nu este întotdeauna posibil, deoarece un teatru este o structură stabilă cu multe costuri fixe, pe care le generează în relație cu mai multe tipuri de furnizori și este dificil să se împartă riscul cu aceștia.

Multe teatre nu pot acoperi totalitatea cheltuielilor, fie din motive de repertoriu – programe de avangardă pentru publicurile minoritare sau producții costisitoare pentru a menține o tradiție –, fie din motive economice conjuncturale legate de eșecul operațiunilor artistice riscante. În primul caz, administrațiile publice tind să preia deficitul structural prin contribuție directă sau subvenție. În al doilea, managerul trebuie să negocieze deficitul generat cu intermediarii financiari sau, din nou, cu administrația pentru a nu pune în pericol viitorul organizației sau pentru a nu fi nevoit să închidă teatrul.

Procesul de planificare a bugetului necesită timp și o anumită flexibilitate, deoarece există șanse neprogramate pe care nu trebuie să le ratezi (spectacole în turnee, mari artiști, prezentări excepționale, evenimente punctuale sau comemorări). Pe lângă flexibilitate este nevoie de rigoare, profunzime și preocupare pentru detalii, condiții necesare pentru punerea în aplicare și monitorizarea bugetului. Pe de altă parte, este vorba de un proces în care intervine o mare varietate de oameni, servicii cu interese diferite – chiar contradictorii – și furnizori. Această situație necesită capacitate de negociere pentru a obține datele necesare pentru a putea estima bugetul și pentru execuția ulterioară a acestuia. Bugetul este cel în care se stabilește partea financiară, calendarul și utilizarea resurselor care ghidează acțiunea de management. În cazul unor teatre mari de stat, în special atunci când nu au personalitate juridică proprie și nici nu dispun de un contract-program prestabilit, planificarea bugetului este mult mai complexă, lentă și birocratică. În cadrul acesteia nu participă numai teatrul, ci și un ansamblu de organisme publice. Procesul începe adesea cu cel puțin jumătate de an înainte de începerea exercițiului bugetar, atunci când, plecând de la prioritățile conducerii, fiecare compartiment în parte își prezintă nevoile. Cu aceste informații, echipa de management evaluează, reordonează și prezintă superiorilor propunerea de buget pentru perioada în cauză. Această propunere detaliază propunerea prezentată anterior în linii mari și menționează resursele disponibile, până la aprobarea bugetului pentru acel an. În acest proces, este important să se exercite o acțiune de *lobby*, tehnică și politică pentru a asigura resursele maxime posibile. În anumite

contexte dificile politice sau economice, disponibilitatea resurselor depinde de aprobarea în timp util a bugetelor anuale (uneori bugetele se extind).

Planificarea bugetului și disponibilitatea resurselor depind de existența sau inexistența personalității juridice independente. În primul caz, responsabilitățile sunt mai mari, în timp ce în al doilea, de multe ori, teatrul controlează doar anumite părți ale bugetului, astfel că nu este la fel de complicat să administrezi în condiții de autonomie juridică și financiară față de situația în care ești doar un alt serviciu din cadrul unei administrații. În acest al doilea caz, costurile de întreținere, de personal și, uneori, chiar și difuzarea de activități realizate sunt în sarcina altor unități ale administrației publice, fapt pentru care marja organizației pentru realizarea propriei strategii de gestionare a resurselor financiare este foarte mică.

Este evident că planificarea bugetară și execuția ulterioară a cheltuielilor în cazul unui teatru privat este mult mai simplă din punct de vedere procedural decât în cadrul restrictiv al administrației publice. Cu toate acestea, importanța bugetului ca instrument nu s-a diminuat. În același mod în care misiunea ghidează strategia managementului general, bugetul este ghidul comportamentului economic și financiar pentru orice tip de organizație culturală. Ar trebui remarcat, în plus, că există o relație directă între alocările bugetare și strategiile repertoriale: două teatre de dimensiuni similare, cu profiluri repertoriale diferite, cu același buget de cheltuieli, vor distribui bugetul în mod diferit.

6.7. Strategia de costuri

Pentru a avea o strategie mai cuprinzătoare de previziuni și de monitorizare a costurilor, propunem dezvoltarea unui aspect analitic triplu: economico- financiar, funcțional și prin planificare. Primul permite testarea costurilor fixe pentru cheltuieli variabile, costul de funcționare în ceea ce privește investițiile și amortizarea, precum și diferențierea fluxurilor de active și pasive financiare, ale fluxurilor economice reale. Cel de-al doilea aspect facilitează detalierea și separarea cheltuielilor cu personalul de cheltuielile curente pentru bunuri și servicii, transferuri și investiții. În cele din urmă, structura pe programe planificate, pe domenii de responsabilitate sau pe fișe de cost pe proiecte, poate permite analizarea separată a diferitelor componente ale unui program. De obicei, cel mai bun mod de a gestiona aceste concepte este începând de la structurile de matrice transversală.

Abordarea economică și financiară permite dispunerea de indicatori care să faciliteze procesul de luare a deciziilor de management; de exemplu, prevenirea momentelor de lipsă de lichiditate și planificarea termenelor de plată către furnizori, avansul, veniturile sau obținerea de împrumuturi în numerar. De asemenea, cunoașterea evoluției costurilor variabile în raport cu cele fixe poate facilita negocierile cu firme sau grupuri artistice la momentul stabilirii unei finanțări minime sau împărțirea veniturilor din încasări.

Abordarea funcțională este cel mai frecvent utilizată. Soldul este constituit din totalul disponibil din care s-au scăzut toate cheltuielile pe toate capitolele din datele contabile. Acesta permite cunoașterea valorilor totale ale fiecărei linii de cheltuieli și evoluția în timp, precum și diferențierea costurilor curente față de cele de investiții. De asemenea, se poate evalua rentabilitatea organizației și a capacității ei de îndatorare. Managementul prin programe și proiecte facilitează contabilizarea fiecărui proiect în parte sau a subprogramelor teatrului în mod separat. Această abordare oferă informații relevante pentru managementul general, dar și pentru echipele de proiect, care încorporează costurile indirecte sau generale specifice aflate la dispoziția responsabililor lor și permite compararea proiectelor.

Elementele bugetare în funcție de implicarea directă sau indirectă a costurilor cu personalul și matricele următoare prezintă două tipuri diferite de contracte care includ sau nu implicarea explicită a resurselor umane de către centrele de cost sau programe de mari dimensiuni. Această abordare permite evaluarea domeniului de aplicare al fiecărui tip de contract din perspectiva costurilor directe și indirecte și, în același timp, reflectarea asupra interacțiunilor cu alte variabile de management.

6.8. Drepturile de autor și drepturile conexe

Dreptul de autor conferă autorilor de opere ale spiritului, pe lângă drepturi morale și un drept patrimonial exclusiv de a autoriza folosirea operei lor în orice mod, ceea ce face ca opera să fie tratată ca orice alt bun material de care se poate dispune într-un mod similar acestor bunuri. Există două rațiuni care au condus la instituirea dreptului de autor în societatea modernă, una fiind aceea ca autorul să poată rămâne stăpân pe folosința care este dată operei sale - și să poată pretinde, în această calitate, o remunerație, iar a doua rațiune, este pentru ca societatea să poată avea acces la opera sa.

Au fost adoptate mai multe legi în ceea ce privește recunoașterea drepturilor asupra proprietății intelectuale, în prezent, drepturile de autor și cele conexe fiind reglementate de Legea nr. 8/1996 privind drepturile de autor și drepturile conexe. La ora actuală, în România, protecția și promovarea proprietății intelectuale, cu toate componentele ei, sunt realizate în acord cu „Strategia drepturilor de proprietate intelectuală în Europa”, Strategie ce are la bază Convenția de la Berna, Convenția de la Roma și Acordul privind aspectele legate de comerț ale drepturilor de proprietate intelectuală.

În concordanță cu normele europene, Legea nr. 8/1996 privind dreptul de autor și drepturile conexe, stabilește la art. 25 alin. (1) pentru drepturile patrimoniale prevăzute la art. 13 (reproducerea operei, distribuirea operei, importul în vederea comercializării pe piața internă a copiilor realizate, cu consimțământul autorului, după operă, închirierea operei, împrumutul operei, comunicarea publică, direct sau indirect a operei, prin orice mijloace, inclusiv prin punerea operei la dispoziția publicului, astfel încât să poată fi accesată în orice loc și în orice moment ales, în mod individual, de către public, radiodifuzarea operei și retransmiterea prin cablu a operei) și art. 21 (dreptul de suită), următoarele termene de protecție:

- tot timpul vieții autorului, pentru autor,
- timp de 70 de ani de la decesul autorului, pentru moștenitori, oricare ar fi data la care a fost adusă opera la cunoștința publicului în mod legal.

Dacă nu există moștenitori, durata este aceeași pentru exercitarea drepturilor de către organismul de gestiune colectivă mandatat în timpul vieții de către autor sau, în lipsa unui mandat, organismului de gestiune colectivă cu cel mai mare număr de membri, din domeniul respectiv de creație. Articolul 25, alin. (2) stabilește durata protecției pentru operele ce nu au fost divulgate niciodată, astfel:

- 25 de ani de la data aducerii operei la cunoștința publică în mod legal în cazul operelor care nu au fost divulgate niciodată înăuntrul termenului de protecție prevăzut la alin. (1). Articolul 26 alin. (1) stabilește durata protecției pentru operele aduse la cunoștința publică sub pseudonim, astfel:

- 70 de ani de la data aducerii operei sub pseudonim sau fără indicarea autorului la cunoștința publică, în mod legal pentru autor, moștenitori/organismul de gestiune colectivă. Articolul 26 alin. (2) stabilește durata protecției de:

- tot timpul vieții autorului plus 70 de ani de la decesul său pentru moștenitori/organismul de gestiune colectivă, dacă identitatea autorului a fost dezvăluită public înainte de expirarea termenului de 70 de ani de la aducerea operei la cunoștința publică în mod legal, sub pseudonim sau fără indicarea autorului potrivit art. 26, alin. (1) sau dacă pseudonimul adoptat de autor nu lasă nici o îndoială asupra identității autorului. Articolul 27 alin. (1) stabilește durata protecției operelor realizate în colaborare, astfel:

- 70 de ani de la moartea ultimului coautor al unei opere realizate în colaborare, pentru moștenitori/organismul de gestiune colectivă. Se observă că supraviețuirea unui autor profită moștenitorilor celui alt/celorlalți autori, motivat de faptul că, pentru elaborarea operei a fost necesară contribuția fiecăruia. Articolul 27 alin. (2) stabilește durata protecției de:

- 70 de ani de la decesul fiecărui coautor pentru moștenitorii fiecăruia în mod separat, dacă se pot individualiza contribuțiile coautorilor, la elaborarea unei opere în colaborare.

În cazul teatrelor, pentru a folosi o piesă este nevoie de autorizația sau de acordul autorilor și artiștilor sau al proprietarilor acestor drepturi. În general, aceste drepturi sunt administrate de entități pentru drepturile de autor, care sunt cele care le cesionează pentru o perioadă determinată de timp și pentru o zonă geografică limitată. Condițiile de transfer sunt stabilite prin acorduri semnate între autorii sau reprezentanții acestora și teatru.

6.9. Surse de finanțare

Finanțarea unui teatru poate proveni din exploatarea resurselor proprii sau din contribuția terților. Dincolo de această clasificare clasică, este posibil distincția se realizează între serviciul principal oferit de teatru (programul într-un sens larg) de furnizare a unui set de servicii complementare (restaurante, magazine, parcări etc.), care adaugă valoare, oferă servicii și alimentează programele. Primul justifică majoritatea veniturilor (box-office, contribuții guvernamentale, sponsorizări corporative etc.), dar și serviciile complementare contribuie la buget, extinzând oferta teatrului și oferind publicului un spor de confort. Serviciile complementare se pot dezvolta și în teatre de stat și în cele private, iar varietatea și dimensiunea depind de contextul economico-social al teritoriului, caracteristicile fizice, prestigiul și managementul fiecărui teatru.

În continuare, vom analiza fiecare dintre aceste surse de venituri mai comune, lăsând pentru final cazul particular al sprijinului de stat.

Politica de prețuri: veniturile din spectacole și din alte activități

De obicei, principalul venit propriu generat de o organizație teatrală este vânzarea de bilete de spectacol prin box-office sau casierie. Într-o măsură mai mică, contribuie la buget și veniturile din alte activități, cum ar fi cursuri, ateliere, publicații și expoziții, în cazul în care nu sunt gratuite. Ca să poată funcționa, trebuie ca utilizatorului sau clientului să i se poată furniza actul de cumpărare la prețul corect și prin toate mijloacele posibile (de la birou tradițional la casierie via achiziționare prin internet, telefonie sau servicii disponibile *ad-hoc*). Prelucrarea informatică a acestor informații are avantaje mari nu numai din punctul de vedere al strategiei financiare, ci și din punctul de vedere al marketingului.

Monitorizarea zilnică a biroului de vânzare bilete permite luarea de decizii strategice financiare, de comunicare și de marketing. Se poate decide dacă este convenabilă sau nu împărțirea veniturilor din box-office sau partea fixă care trebuie să fie garantată ca un *caché* pentru companie. Acest lucru are consecințe în îndeplinirea previziunilor economice și de lichiditate – sau în gradul de satisfacție al furnizorilor artistici –, cât și pentru a decide viitoarele strategii de angajare (sau închiriere sau de cesiune către terți).

1) Surse de venituri

Politica de prețuri condiționează fundamental potențialele venituri proprii, precum și realizarea obiectivelor legate de cerere. Proiectarea acestora presupune necesitatea expertizei și gestionarea istoricului de date proprii (ori de câte ori acestea sunt disponibile). Fiecare spectacol are un public potențial diferit, ceea ce presupune decizia de programare și planificare (sau cât de mare să fie sala, în cazul în care există mai multe), la ce prețuri să fie vândute biletele, determinând astfel rezultatele economice posibile. Gradul de ocupare al sălii, precum și numărul de reprezentații programate legate de costurile aferente fiecărei piese sunt indicatori cheie pentru înțelegerea profitabilității unui spectacol într-un anumit spațiu. În unele orașe, cum ar fi Barcelona, gradul de ocupare a sălilor determină, de asemenea, un procent din valoarea subvenției de stat, făcând ca o alegere bună a programelor de către fiecare teatru și politica de prețuri asociată să aibă impact nu doar asupra volumului de venituri la casierie, ci și asupra valorii finale a subvenției municipale.

Pentru a crește veniturile și, în același timp, pentru a crește numărul spectatorilor, este necesară o segmentare a prețurilor pe sala de spectacol. Prețul locurilor pot diferi în funcție de zile și ore, în funcție de poziția scaunului în sală și în funcție de diferitele grupuri de public, sau o combinație a celor trei criterii. De asemenea, spectacolele pot avea prețuri ale biletelor diferite în funcție de gen sau de tipul de piesă, de costul spectacolului și de publicul căruia i se adresează.

În cinematografe, spre deosebire de teatre se face o politică de preț. Începând cu o anumită dimensiune a sălii, teatrele pot percepe un preț diferit pentru fiecare loc în funcție de amplasarea acestuia în raport cu scena (în funcție de proximitate, vizibilitate sau reputație). Teatrele cu scenă italiană, concepute la acea vreme pentru a fi rentabile, au o arhitectură care facilitează segmentarea, în timp ce unele dintre cele mai moderne, cu o vizibilitate foarte bună din orice poziție și cu puține bariere fizice, fac acest lucru ceva mai complicat. În general, în marile teatre lirice, care de obicei au locuri pe mai multe etaje, se aplică o segmentare mai minuțioasă decât în teatrele mici. Sălile alternative și cele mici au, de obicei, un preț unic. Atunci când este posibil, se recomandă ca numărul de locuri ale fiecărei zone din sală și creșterea de preț să răspundă evoluției cererii.

În prezent, dezvoltarea unor instrumente digitale de vânzare permite flexibilizarea și adaptarea prețurilor la evoluția cererii, așa cum se face în cazul vânzării biletelor de avion sau al rezervărilor hoteliere.

În funcție de tipurile de public (copii, tineri și studenți, seniori) teatrele au prețuri diferite. Misiunea, principiile și obiectivele fiecărei instituții culturale, dar și capacitatea economică arată generozitatea față de spectatori, oferind prețuri mai reduse acestor categorii de oameni.

Pe lângă această strategie, politica de abonanente creează alte beneficii teatrului. Reducerea costurilor de intrare nu numai că poate extinde volumul audienței, dar poate îmbunătăți încasările teatrului și veniturile acestuia. Deconturile atractive (de obicei, între 15% și 25%) raportează în timp, la nivel anual, venituri mai mari. De asemenea, încasarea la începutul stagiunii (abonamentele foarte scumpe) îmbunătățește lichiditățile în casă. O altă posibilitate este de a oferi prețuri speciale pentru grupuri mari, cu sau fără structură instituțională, și, în special, organizațiilor partenere sau *stakeholderi*: companii, sindicate, școli, asociații etc. În unele cazuri, este posibil să se vândă reprezentații întregi către entități interesate (congrese profesionale, convenții de afaceri sau de altă natură).

O ultimă posibilă strategie este integrarea în costul de intrare a anumitor servicii suplimentare, ceea ce oferă publicului un sentiment de exclusivitate (intrare VIP). De exemplu, în spectacole cu pauză (sau la sfârșitul reprezentației) se poate oferi un serviciu exclusivist de tip restaurant și / sau de parcare pentru publicul dispus să plătească pentru o astfel de facilitare; se pot include, de asemenea, reduceri la restaurante, magazine, parcare, grădiniță etc.

Mecenatul filantropic și sponsorizarea corporatistă

Mecenatul și contribuția privată directă sunt mai obișnuite în acele orașe și țări unde există o tradiție filantropică înrădăcinată și o fiscalitate favorabilă, dincolo de recunoașterea socială și de un beneficiu simbolic. Vor fi atrase resurse din mecenat și sponsorizare mai ușor dacă teatrul are un prestigiu. Un program atractiv ajută și implicarea activă a comunității, contribuind la prestigiul managementului și la dezvoltarea contactelor care se pot transforma în gesturi filantropice pentru instituție. Utilizarea unui personal specializat și dezvoltarea de strategii adecvate facilitează strângerea de fonduri și contactul cu noi mecenate, chiar și în orașele mici.

Mecenatul filantropic este completat adesea cu operațiuni de sponsorizare corporativă. Firmele (și unele dintre fundațiile acestora) caută o rentabilitate explicită a investiției lor, axată în general pe imagine și comunicare (și însoțite de beneficii fiscale). De asemenea, aceste strategii valorifică setul de servicii pe care le poate oferi teatrul. Acestea pot include spații pentru reprezentații, spectacole exclusiv pentru clienți, furnizori și angajați, utilizarea de facilități, întâlniri și mese cu personalul artistic.

Obținerea de fonduri din sponsorizări este mai ușoară pentru teatrele cu prestigiu, cu repertoriu de calitate sau pentru teatrele mai populare (cu interpreți celebri și spectacole de succes). Uneori, dacă teatrul este de stat, acest lucru poate constitui un avantaj, de exemplu, atunci când firma care oferă sponsorizarea dorește să intre în grațiile unor politicieni locali.

Pentru a trece mai eficient peste perioadele de criză, managerii trebuie să aibă gândită din timp o strategie de căutare a sponsorizărilor. Acestea pot varia de la producerea veniturilor directe, la economisirea costurilor. Astfel, se dezvoltă proiecte de microfinanțare (*crowdfunding*) sau experiențe de box-office inversat. Dincolo de contribuția economică limitată, aceste mecanisme presupun niveluri de implicare intensă a unor grupuri implicate în comunitate. Lansarea platformelor digitale de

microfinanțare a condus la renașterea proceselor de finanțare colectivă de lungă tradiție (multe teatre s-au construit urmând astfel de antecedente bazate pe acest model). Astăzi se folosesc pentru proiecte punctuale sau mici, iar succesul acestora depinde de capacitatea de a implica din punct de vedere emoțional colective ample prin intermediul rețelelor sociale.

b) Veniturile din publicitate

O altă resursă financiară poate deveni dacă se folosesc exteriorul sau interiorul clădirii, menite să comunice mesaje publicitare produselor create. În cazurile în care acest lucru este posibil, ar trebui să se lucreze cu cea mai mare grijă pentru a evita aspectele disfuncționale sau poluarea vizuală, precum și pentru a păstra valoarea estetică și / sau istorică a clădirii.

Spațiile cel mai frecvent utilizate pentru publicitate sunt de obicei broșurile (sau alte materiale de comunicare), copertinele exterioare, zona de recepție și, în unele regiuni, cortina scenei. De asemenea, site-ul este, de obicei, un spațiu de ofertă de publicitate, directă sau indirectă. Folosirea anumitor mecanisme de publicitate non-convenționale, cum ar fi includerea mărcilor firmelor în costume și în elementele scenice (mărci de băuturi, îmbrăcăminte, accesorii sau menționarea anumitor branduri) mai creează o punte spre un resort financiar.

c) Servicii de tip magazin și restaurant

Prestarea serviciilor se poate face și în restaurantul sau magazinul în cazul în care clădirea teatrului o permite sau dispune de un spațiu pretabil pentru așa ceva. În cazul barului (sau restaurantului), în afară de prestarea unui serviciu care mulțumește participanții la spectacol, pot fi atrase și alte persoane, mai ales dacă teatrul este bine poziționat și are acces direct la stradă; aceasta este o realitate foarte comună în cazul multor teatre tradiționale. Un detaliu important este amenajarea și izolarea fonică a spațiilor dedicate acestor activități față de sălile de spectacol și de repetiții.

Cu cât este mai mare volumul de activitate al teatrului, cu atât mai rentabil poate deveni barul sau restaurantul, făcându-se astfel o dublă realimentare.

În lumea anglo-saxonă, unde necesitatea de a acoperi costurile din resurse proprii a fost dintotdeauna foarte mare, serviciul de tip restaurant din pauze, cu mecanismele de rezervă și serviciu amplu – inclusiv cu vânzare în sală –, a permis ca aceste venituri să devină foarte importante. Un anumit tip de personal artistic simte că se distruge misiunea și reputația teatrului; nici personalul tehnic și de primire nu-și

dorește prelungirea zilei de muncă. Soluția constă în găsirea echilibrului adecvat care să maximizeze veniturile, evitând costurile simbolice inutile, fără a incomoda activitatea și recepția artistică. Din păcate, tendința actuală de a lucra fără pauză nu contribuie la realizarea acestui echilibru.

Un magazin de specialitate este un lucru destul de comun în teatrele de prestigiu din marile orașe, în special în cazul în care acestea au un flux turistic major, magazinul fiind o atracție pentru vizitatorii interesați de suveniruri de vacanță. Magazinul acestor teatre poate fi (deși nu reușește întotdeauna) o activitate comercială profitabilă pentru a vinde și o mulțime de elemente legate direct sau indirect de activitatea teatrală. În teatrele mai mici sau în cele situate în orașele mici, existența micilor magazine de suveniruri este posibilă, dar ele nu sunt întotdeauna sustenabile economic.

Cu toate acestea, este important ca următoarele obiective să nu fie scăpate din vedere: furnizarea de servicii mai bune pentru comunitate, înmulțirea beneficiilor și creșterea prestigiului teatrului. Imprimarea logoul teatrului pe unele produse, ajută la promovarea mărcii teatrului (*merchandising*).

d) Închirierea de producții, echipe și spații

Un teatru de producție poate găsi o sursă de venit (și de prestigiu) prin închirierea unora dintre producțiile lor sau a unei părți dintre acestea. Teatrele cu o mai mare tradiție dispun de depozite foarte mari de costume, elemente de coafură și diverse elemente de recuzită, care se pot împrumuta și altor teatre și companii. De asemenea, este posibilă închirierea de echipamente de lumină, sunet sau înregistrare și servicii profesionale asociate.

O altă resursă pe care cele mai multe teatre o oferă sunt diferitele spații ale clădirii date spre închiriere: săli de expoziție, lobby-urile și holurile și, în unele ocazii, spații pentru repetiții, depozite, birouri sau sedii cu scop polivalent. Toate acestea generează venituri suplimentare, mai ales atunci când aceste activități sunt gestionate de personal specializat.

Ca și în cazul politicii de prețuri a orașelor, aici este posibil să se dispună de strategii de discriminare pozitivă de cesiune de săli sau de o reducere a prețului pentru anumite colective. Aceasta este o modalitate de a îndeplini misiunea teatrului și de a amortiza investiția colectivă, dar pentru managerul de teatru reprezintă o reducere a venitului potențial. În această privință este important să se formuleze în mod clar regimul de utilizare a spațiilor și tarifele pentru diferitele categorii: companii de

teatru de amatori, școli, organizații non-profit, asociații locale, departamente ale instituției titulare, partide politice, companii etc. Cu cât este mai transparent criteriul (utilizarea gratuită, bonificații sau preț întreg), se reduce suspiciunea de subiectivism și se facilitează relațiile dintre conducerea teatrului și mediul social și politic al instituției. În cazurile în care se dispune de un contract-program, aceste aspecte și justificarea lor sunt detaliate și evaluate pe tot parcursul perioadei de management.

2) Alte surse de finanțare

Vânzarea de produse cu imagine proprie (*merchandising*) poate fi o sursă de venit profitabilă și nu doar un instrument de comunicare. Rezoluția tensiunii dintre logica de marketing și cea financiară va decide prețul și, prin urmare, cererea și veniturile. Totuși, puține teatre reușesc să genereze venituri considerabile din vânzarea produselor, iar strategia depinde de felul în care se face distribuția.

În cazul teatrelor cu producții proprii se primesc venituri din drepturile de exploatare. Acestea pot proveni din vânzarea completă a drepturilor de producție (ex.: punerea în scenă la nivel internațional, cu sau fără echipele de interpreți și tehnicieni) sau din valorificarea parțială a producției (scenariu, scenografie și / sau costume). O altă posibilitate este comercializarea diferitor drepturilor de difuzare audiovizuală, sub condiția rezolvării drepturilor tuturor deținătorilor. Această posibilitate se poate naște numai atunci când producția are perspective de succes. În cazuri excepționale, atunci când clădirea care adăpostește teatrul se remarcă prin unicitatea sa arhitecturală sau are o vedere panoramică deosebită, este posibil să se poată obține venituri din tururi ghidate. Este cazul celebrului Palau de la Música din Barcelona, unicul amfiteatru declarat patrimoniu mondial de către UNESCO, care obține din acest tip de activitate 21% din veniturile sale. În cele din urmă, este important să se ia în considerare finanțarea atipică. Anumite teatre pot deține active sau drepturi în afara activității culturale, care le oferă unele venituri (conturi bancare, trusturi, fonduri etc). În țări precum Statele Unite, este comun a avea o donație care nu poate fi de capital eficient, ci randamentele acestora (acțiuni, închiriere de locuințe etc.).

2.1.) Fondurile publice

Una dintre principalele surse de finanțare pentru artele spectacolului în majoritatea țărilor occidentale este bugetul public. În funcție de caracteristicile și resursele politicii culturale, valoarea

fondurilor disponibile și modul de a le accesa poate varia. Există două mecanisme majore de acces la astfel de fonduri: contribuții directe prin cheltuieli publice și avantaje fiscale. Cea mai mare parte a sectorului artelor spectacolului aflat în proprietatea statului este finanțată cu fonduri din cheltuielile bugetare, fie din contribuțiile directe de la administrația titulară, fie din subvenții. La rândul său, sectorul privat se alimentează atât din transferurile pe care le obține de la guvern, cât și din beneficiile fiscale. Acestea din urmă pot deveni, în unele țări, foarte importante. Avantajul fiscal poate atinge direct consumatorii prin reducerea taxelor pe bilet (TVA) sau prin donații. Acest ultim mecanism ajută, de asemenea, teatrele întrucât favorizează cererea.

2.2.) Cazul teatrelor private

Mecanismele prin care sectorul privat primește fonduri publice sunt legate de politica culturală a țării în care se află, de capacitatea lor de a se asocia în mod colectiv, reușind astfel să convingă autoritățile publice. Această activitate de *lobby* se dezvoltă prin construcția de argumente care permite consolidarea mecanismelor (fonduri competitive, sistemul de contracte-programe și tipologia beneficiilor fiscale, de exemplu). Sursele guvernamentale depind de conjunctura economică și bugetară. Din practica obișnuită, beneficiile fiscale sunt mai puțin transparente pentru opinia publică decât subvențiile sau transferurile directe.

Odată ce cadrul a fost stabilit, fiecare teatru – precum și ceilalți actanți ai sistemului teatral – încearcă să maximizeze resursele. Acest lucru necesită o cunoaștere aprofundată a sistemului și se sprijină pe abilitatea de a prezenta propuneri și proiecte adaptate la direcțiile politicilor culturale guvernamentale. În majoritatea țărilor, sectorul independent își legitimează accesul la fonduri publice pe baza contribuției acestuia, în termeni sociali și artistici, chiar dacă ceea ce primește este cu mult inferior față de aportul teatrului de stat. La rândul său, sectorul comercial își întemeiază pretențiile în raport cu volumul audienței deservite și cu posibilitatea de a activa *star system*-ul. În acest caz, suportul este în principal direcționat în mod indirect, prin scutiri de taxe și punctual cu subvenții de infrastructură.

2.3.) Cazul teatrelor de stat

Fondurile primite de teatrele de stat din partea administrației constituie o parte foarte importantă a veniturilor lor, într-o mare măsură atât în Europa, cât și în America Latină, ceea ce respectă, în principal,

două raționamente. Primul raționament se bazează pe faptul că democratizarea accesului este una dintre misiunile centrale ale teatrului de stat, parametrii politicii sale de prețuri nu sunt stabiliți de piață, ci sunt produsul unei decizii politice, ceea ce duce, în multe cazuri, la sume derizorii incapabile să acopere costurile. Unul dintre cazurile extreme este cel al teatrelor de stat orientate complet spre zona socială, situație în care multe dintre producțiile și spectacolele lor (sau majoritatea) au un preț simbolic.

Al doilea raționament se referă la dimensiunea și specificul acestora. Majoritatea teatrelor cu producție proprie și majoritatea teatrelor lirice sunt de stat pentru că structura lor naturală de funcționare nu este viabilă într-o logică a rentabilității economice (pentru a acoperi costurile, prețul билетelor ar trebui să fie atât de mare încât nu ar exista un public suficient de numeros pentru a asigura funcționarea sustenabilă în timp).

În cazul unor teatre de stat periferice cu o competență scăzută în zona lor de influență, este posibilă supraviețuirea fără costuri excesive dacă se programează pe riscul organizației, în acest caz, sectorul public acoperind doar costurile obișnuite de funcționare. Tipul de producții prezentate în aceste condiții sunt neregulate, adesea semiprofesionale. În cazul în care administrația locală dorește să ofere un program de calitate, trebuie să-și asume total sau parțial finanțarea pe care companiile sau grupurile o solicită.

Principala instituție furnizoare de resurse este administrația tutelară a teatrului. În Europa, este un lucru obișnuit ca cele mai multe teatre de stat să fie municipale, dar acestea primesc și contribuții din partea guvernelor regionale și naționale. În America Latină, situația este mai neobișnuită, deoarece există o mai mare implicare politică în teatru și în administrarea acestuia. Tipurile de venituri din activitățile unui teatru de stat sunt similare cu cele ale altor teatre, dar nu și proporția fiecărei surse. Uneori nu se pot percepe aceleași prețuri din motive sociale sau politice, dar este de dorit o mai bună utilizare a tuturor surselor posibile de finanțare în funcție de caracteristicile fiecărui teatru.

Teatrele care nu au personalitate juridică proprie, nu putea conta direct pe ceea ce produce niciuna dintre resursele sale proprii.

Managerii consultați sunt de acord că, din păcate, de cele mai multe ori participarea lor la dezbaterile privind alocarea bugetului este foarte limitată, iar în unele cazuri chiar inexistentă.

6.10. Studiu de caz

Opera Națională Română Iași

Istorie organizațională și statut legal

În anii celui de-al Doilea Război Mondial a avut loc o încercare foarte aproape de a se concretiza în prima Opera ieșeană. În iarna 1941-1942 se hotărăște înființarea Operei Române a Moldovei, care urma să funcționeze prin colaborarea Conservatorului cu Teatrul Național. Printre inițiatori s-au aflat compozitorul Alexandru Zirra, Vasile Rabega și dirijorul Antonin Ciolan. S-a interpretat atunci „Boema” de Giacomo Puccini, „Bărbierul din Sevilla” de Gioachino Rossini (dirijor Antonin Ciolan) și „Vagabonzii” de Karl Michael Ziehrer (dirijor Mircea Bârsan). În anul 1944 are loc o nouă încercare de a constitui Opera Moldovei, când se va prezenta opera „La Traviata” de Giuseppe Verdi (sub conducerea lui Egizzio Massini). În anul 1948 are loc o a treia încercare de înființare a unui ansamblu liric permanent – atunci s-a cântat opera Lakmé de Léo Delibes, sub conducerea artistică a lui N. Broșteanu.

Pe 1 ianuarie 1956, după toate aceste eforturi, se va înființa Opera de Stat din Iași, prin Hotărârea Consiliului de Miniștri nr. 2998 din 30.12.1955. După o lungă perioadă de afirmare și consolidare a teatrului liric în capitală Moldovei și după mai multe încercări de recunoaștere oficială a acestor eforturi, în anul 1956 este inaugurată prima instituție publică de operă din regiunea Moldovei – Opera de Stat din Iași, cea care în anul 2003 va deveni Opera Națională Română din Iași (prin Hotărârea Guvernului nr. 742, publicată în Monitorul Oficial al României nr. 493 din 8 iulie 2003). Prima stagiune a debutat în seara de 3 noiembrie 1956 cu spectacolul „Tosca” de Giacomo Puccini, sub bagheta dirijorului Radu Botez, regia artistică fiind semnată de Hero Lupescu, iar scenografia de Zoltan Gerzanich. Primul director al Operei a fost muzicianul și profesorul Ioan Goia, care a condus în perioada 1956-1965. De-a lungul anilor, acestuia i-au urmat personalități de seamă ale vieții muzicale românești: regizorul de operă George Zaharescu (1965-1969), dirijorul Ion Păvălache (1965-1974), regizorul Dimitrie Tăbăcaru (1974-1982), muzicologul și compozitorul Constantin Dediu (1982-1991) și dirijorul Corneliu Calistru (1991- 2008). În perioada 2008-2011 conducerea Operei a fost asigurată de către directori interimari. În urmă unui concurs de proiecte organizat de Ministerul Culturii și Patrimoniului Național în anul 2011, regizorul Beatrice Rancea a obținut funcția de manager al Operei Naționale Române Iași.

Opera Națională Română din Iași, este o instituție publică de cultură, de importanță națională, cu personalitate juridică, instituție de spectacole și concerte, care funcționează în subordinea Ministerului Culturii și Identității Naționale și își desfășoară activitatea în conformitate cu prevederile Ordonanței Guvernului nr. 21/2007 privind instituțiile și companiile de spectacole sau concerte.

Arhitectura si locația

Opera Națională Română din Iași are sediul în clădirea ce se află în proprietatea publică a statului și în administrarea Teatrului Național, situat în Iași , strada Agatha Bârsescu nr.18. folosirea spațiilor din interiorul și exteriorul clădirii se face conform protocolului încheiat, în acest sens, în anul 2012 între Opera Națională Română și Teatrul Național „Vasile Alecsandri” Iași.

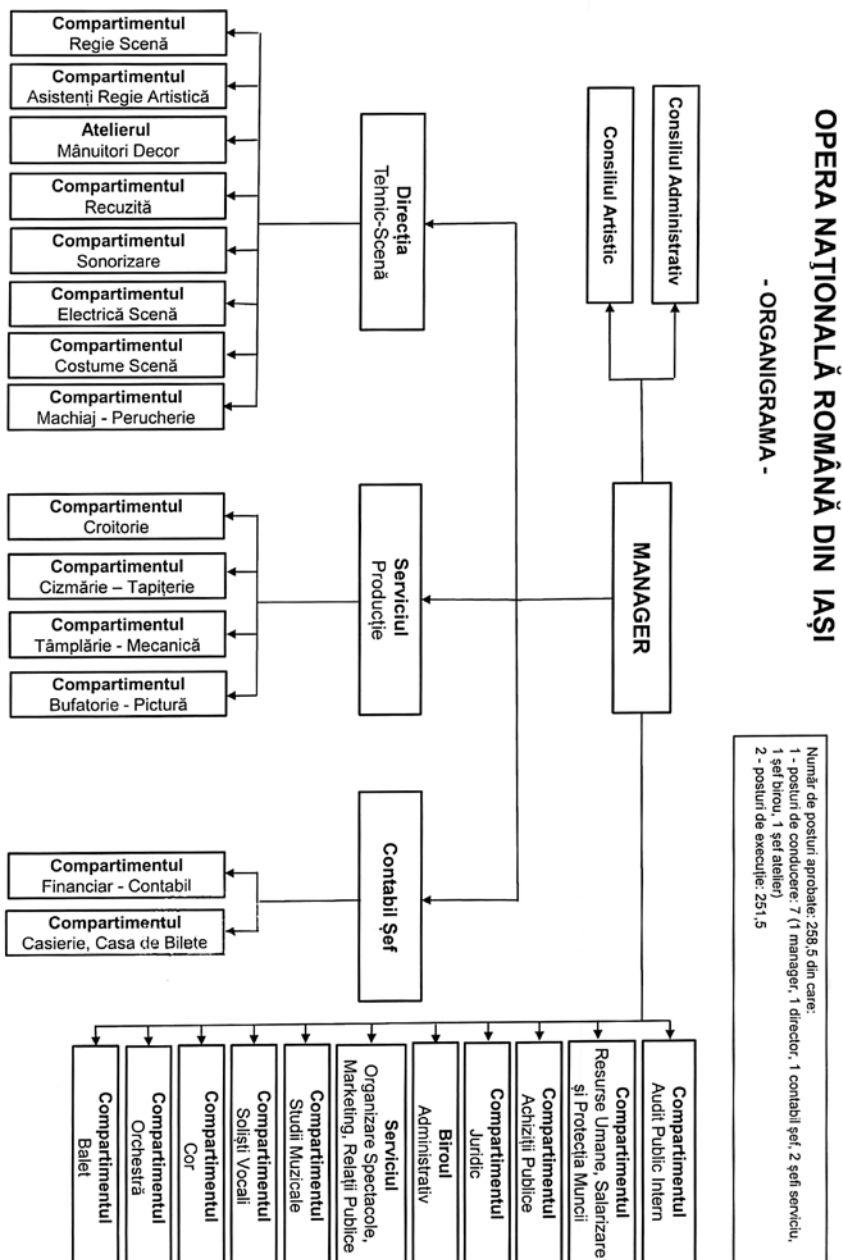
Obiectivul principal

Opera Națională Română din Iași promovează artele interpretative de operă, operetă, musical, balet, teatru-dans, muzică vocal-simfonică, precum și valorile muzicale, coregrafice autohtone și universale pe plan național și internațional, în concordanță cu necesitățile comunității.

Obiectivele specifice

- prezentarea publică, prin mijloace specifice artei spectacolului, a valorilor culturii românești și universale;
- răspândirea și dezvoltarea valorilor artistice autentice;
- îmbunătățirea permanentă a calității artistice și profesionale a producțiilor și proiectelor sale;
- sprijinirea debutului și afirmarea tinerilor creatori și interpreți și implicarea în educarea prin artă a publicului;
- punerea în valoare a talentului creatorilor și interpretilor din domeniul artelor spectacolului muzical în general și din domeniul operei, operetei, musicalului și baletului în special;
- susținerea tinerilor și corecta reprezentare și difuzare a valorilor acestora;
- promovarea culturii românești în străinătate, prin organizarea de spectacole specifice.

Organigrama



Conducerea Operei Naționale Române Iași (ONRI) este asigurată de un manager, desemnat, potrivit legii, în urma concursului de proiecte de management, pe baza contractului de management încheiat cu Ministerul Culturii și Identității Naționale.

Managerul este sprijinit în activitatea sa de Consiliul Administrativ, organism de conducere cu rol deliberativ și de Consiliul Artistic, organism de conducere cu rol consultativ, având în subordine structurile organizatorice prevăzute în organigramă.

Printre alte atribuții managerul :

- reprezintă și angajează ONRI juridic, patrimonial și financiar în raporturile cu terții, în condițiile legii;

- propune proiectele de bugete de venituri și cheltuieli ale ONRI, pe care le transmite în vederea aprobării conducerii Ministerului Culturii și Identității Naționale, potrivit legii, la termenele și în condițiile solicitate de autoritate;

- acționează pentru îndeplinirea prevederilor bugetului anual de venituri și cheltuieli al ONRI;

- este ordonator terțiar de credite și în această calitate răspunde de angajarea, lichidarea și ordonantarea cheltuielilor, în limita creditelor de angajament și a creditelor bugetare repartizate și aprobate;

- răspunde de realizarea veniturilor, integritatea bunurilor încredințate instituției pe care o conduce, organizarea și ținerea la zi a contabilității și prezentarea la termen a situațiilor financiare asupra situației patrimoniului aflat în administrare și executiei bugetare, organizarea sistemului de monitorizare a programului de achiziții publice și a programului de lucrări de investiții publice, organizarea evidenței programelor, inclusiv a indicatorilor aferenți;

- decide asupra modului de utilizare a bugetului aprobat al instituției, în limita competențelor acordate de Ministerul Culturii și Identității Naționale și în corelare cu legislația în domeniu;

- asigură organizarea selecției pentru fiecare producție artistică, pentru distribuirea artiștilor interpreți și asimilați sau pentru distribuirea acestora în funcție de opțiunile dirijorilor și/sau regizorilor, precum și a dirijorilor de cor/coregrafilor, după caz, în corelare cu cerințele/necesitățile impuse de repertoriul producțiilor artistice și natura acestora, aparatul orchestral necesar, rezultatele testărilor profesionale etc.;

- dispune asupra perioadei de desfășurare a evaluării performanțelor profesionale individuale ale salariaților, în conformitate cu prevederile legale și cu respectarea dispozițiilor incidente cuprinse în

regulamentul de profil emis de ordonatorul principal de credite, și asigură organizarea și desfășurarea în condiții de legalitate a acestei activități;

- reprezintă ONRI la negocierea contractelor colective de muncă;
- este președintele Consiliului Administrativ, precum și al Consiliului Artistic;

- asigură ducerea la îndeplinire a hotărârilor aprobate de Consiliul Administrativ;

- dispune asupra modului de ocupare a diferitelor posturi din cadrul ONRI, în condițiile legii și răspunde de încadrarea în fondurile aprobate pentru cheltuielile de personal;

- dispune organizarea concursurilor pentru ocuparea posturilor vacante, cu respectarea prevederilor legale în domeniu;

- modificarea programului artistic al ONRI, precum și distribuțiile spectacolelor din repertoriul curent, ca și debutul în roluri al artiștilor, precum și al unor tineri absolvenți ai institutelor de specialitate ori care sunt în curs de derulare a studiilor;

- avizează proiectul Regulamentului de Organizare și Functionare al ONRI și organigrama, pe care le transmite, spre aprobare, Ministerului Culturii și Identității Naționale, potrivit legii;

- configurează repertoriul din perioada de referință, în acord cu prevederile contractului de management, astfel:

- a) planifică stagiunea, prin stabilirea producțiilor artistice ce urmează a se realiza, a numărului de repetiții și a datei prezentării publice pentru fiecare producție;

- b) stabilește programul exploatării producțiilor artistice (premiere și reluări);

- c) distribuie artiștii creatori și asimilați (dirijor, regizor, scenograf, coregraf etc.); d) stabilește standardele de performanță și condițiile de ocupare a posturilor, ect.

Surse de finanțare

Finanțarea activității ONRI se realizează din venituri proprii și din subvenții acordate de la bugetul de stat prin bugetul Ministerului Culturii și Identității Naționale, precum și din alte surse prevăzute de lege :

- vânzarea biletelor și a programelor pentru spectacole;
- închirieri de spații, potrivit legii;
- închirieri de costume, decoruri, recuzită; - donații și sponsorizări;

- ateliere;
- editarea și vânzarea de cărți, studii, bro uri, CD-uri, DVD-uri, precum și alte publicații de specialitate;
- valorificarea drepturilor de autor;
- valorificarea bunurilor care fac parte din patrimoniul ONRI, potrivit legii;
- prestarea de servicii culturale și conexe;
- organizarea de parteneriate;
- vizitarea spațiilor în care ONRI își desfășoară activitatea și organizarea de sesiuni foto-video;
- realizarea activităților prevăzute în prezentul Regulament;
- alte venituri, conform dispozițiilor legale.

Buget 2018 – câțiva indicatori

Denumire	Anul 2018	Trim. I	Trim. II	Trim. III	Trim. IV
Total venituri	30.522,00	7.433,00	7.885,00	7.686,00	7.518,00
Venituri proprii	2.174,00	581,00	624,00	485,00	484,00
Venituri din prestări servicii și alte activități	2.139,00	581,00	624,00	485,00	449,00
Venituri din serbări și spectacole școlare, manifestări culturale artistice și sportive	2.100,00	571,00	614,00	475,00	440,00
Subvenții de la alte administrații	28.348,00	6.852,00	7.261,00	7.201,00	7.034,00
Subvenții pentru instituții publice	28.348,00	6.852,00	7.261,00	7.201,00	7.034,00
Cod 23 00 CA Total cheltuieli	30.522,00	26.378,00	1.694,00	1.300,00	1.150,00
Cod 23 00 CB Total cheltuieli	30.522,00	7.433,00	7.885,00	7.686,00	7.518,00

Denumire	Anul 2018	Trim.I	Trim. II	Trim. III	Trim. IV
Cheltuieli Curente	30.522,00	26.378,00	1694,00	1300,00	1150,00
Cheltuieli Personal	24.333,00	24.333,00	0,00	0,00	0,00
Cheltuieli salariale în bani	22.495,00	22.495,00	0,00	0,00	0,00
Salarii de bază	19.782,00	0,00	0,00	0,00	0,00

- Beatrice Rancea este unul dintre managerii culturali care au reușit să modifice fundamental instituția pe care o conduce, contribuind la explozia de popularitate și vizibilitate ce au transformat astăzi Opera Națională din Iași într-una dintre cele mai vizibile instituții culturale ieșene.

-Chiar de preluare, managerul a lucrat la un nou plan de imagine a Operei Naționale, ceea ce a dus ca spectacolele să fie jucate cu casa închisă

-Valoarea regizorilor, montările inspirate, profesionalismul colectivului a făcut ca instituția ieșeană să atragă noi segmente de public, în special cel tânăr. Un important factor în observarea acestei evoluții a instituției culturale este și tipologia publicului care pășește pragul Sălii Mari a Teatrului pentru a vedea reprezentațiile artistice. Astfel, în 2011, conform raportului prezentat Ministerului Culturii, publicul era format majoritar din femei, în proporție de 70%, care aveau venituri mici, aflate la terminarea studiilor sau la pensie, și care veneau lunar sau mai rar decât atât la operă. În 2012, acesta s-a schimbat radical, conform cifrelor raportate de către instituție. Tinerii au devenit majoritari în rândul spectatorilor, cei între 18 și 35 de ani venind în 2012 în proporție de 66%, iar cei între 35 și 60 de ani în procent de 22%. Aceștia erau în proporție de 44% la facultate, 29% la studii post-universitare, iar 27% dintre ei erau liceeni, declarând că mergeau la operă ocazional. În 2014, profilul pare a se cristaliza – femeie, 63%, cu vârsta cuprinsă între 18 și 35 de ani, studii universitare finalizate, cu venit cuprins între 1.000 și 3.000 de lei pe lună, care preferă spectacolele clasice și vine lunar la Operă.

-Subvenția din partea Ministerului Culturii a crescut de trei ori în timpul mandatului 2011-2014. Bugetul instituției culturale a crescut exponențial din 2011 încolo. În 2011 acesta era de aproximativ 6,8 milioane de lei, în 2012 de aproape 12 milioane, în 2013 de aproximativ 13,7 milioane de lei, iar în 2014 aproape 15 milioane de lei, dublu practic față de 2011. În 2014, conducerea Operei a cheltuit pentru montarea spectacolelor 2.094.000 de lei, fiind realizat și cel mai scump spectacol din tot mandatul lui Beatrice Rancea – Lucia di Lammermoor – 800.000 de lei. În ceea ce privește numărul de bilete vândute, în 2011 Opera comercializa 5.205 de tichete, în 2012 de trei ori mai mult, respectiv 15.110, în 2013 21.445 și 21.719 în 2014.

-Relații de strânsă colaborare între instituție și autoritățile locale.

Glosar

Analiza postului

Proces de colectare și studiere a informațiilor privitoare la un post de muncă.

Analiză SWOT

Evaluare a punctelor forte și a celor slabe ale unei organizații, precum și a oportunităților și amenințărilor, pentru scopuri de planificare. Prescurtare în limba engleză pentru Strengths - Puncteforte; Weaknesses - Puncte slabe; Opportunities - Oportunități; Threats - Amenințări.

Arie de control

Numărul de persoane subordonate nemijlocit unui manager.

Așteptare

Credința că un efort va conduce la o anumită performanță; credința că o anumită performanță va fi recompensată.

Audit exterior

Examinare financiară a unei organizații, realizată de o firmă specializată (de contabilitate), independentă.

Autoritate

Drept de a folosi propria judecată în luarea deciziilor, de a cere acțiuni altora, conferit persoanelor ce ocupă poziții manageriale într-o organizație.

Barieră în comunicare

Factor, situație, care stingherește, limitează sau blochează transferul de informații și realizarea scopului comunicării.

Brainstorming

Tehnică creativă de identificare a alternativelor de soluționare a unei probleme, prin interacțiune spontană între indivizi, într-un mediu nerestrictiv.

Buget de venituri și cheltuieli

Sinteză, în termeni financiari, structurată pe articole, a cheltuielilor probabile, precum și a veniturilor pe surse, diferența fiind profitul/pierderea așteptată într-o perioadă dată de timp.

Caracteristici ale muncii

Atribute ale muncii - varietate, autonomie, responsabilitate, cunoștințe și abilități, oportunități de interacțiune personală - a căror prezență sau absență la locul de muncă este tehnologic determinată.

Centralizare – Descentralizare

Termeni care semnifică nivelul delegării autorității într-o organizație.

Cerințe de eficiență a controlului

Condiții și caracteristici de operare care oferă eficacitate și eficiență controlului.

Certitudine

Situație în care alternativele disponibile în luarea unei decizii, precum și rezultatele (beneficiile și costurile) asociate acestora sunt cunoscute.

Ciclu de viață al produselor

Secvență a stadiilor în dinamica vânzărilor unui produs de la lansare până la ieșirea sa de pe piață.

Codificare

Pas în procesul de comunicare prin care emitentul transferă, din plan mental în plan senzorial, un mesaj, printr-un set de simboluri considerate inteligibile pentru primitor.

Compartiment de muncă

Element al structurii organizatorice care grupează sub aceeași autoritate ierarhică un număr de posturi de muncă.

Comunicare

Transfer de informații de la o persoană la alta, informații ce au același înțeles la ambii - emitent și primitor.

Comunicare nonverbală

Mesaj transmis printr-un anumit mediu, altul decât oral sau scris.

Control în management

Funcție managerială de măsurare și de corectare a performanțelor obținute de subordonați în scopul de a asigura îndeplinirea obiectivelor organizației.

Decizie

Alegere rațională a unei alternative de acțiune pentru a atinge un obiectiv.

Decodificare

Pas în procesul de comunicare în care primitorul interpretează mesajul.

Definire a problemei

Etapă critică în procesul de soluționare a unei probleme constând în diagnosticarea cauzelor acesteia.

Delegare

Proces prin care autoritatea formală este transferată unui subordonat.

Descriere (fișă) a postului

Document scris care identifică, definește și descrie postul în termenii sarcinilor, responsabilităților, condițiilor de muncă și specificațiilor.

Echitate

Situație în care valoarea raportului între recompensele și eforturile unui individ este egală cu valoarea raportului între recompensele și eforturile altui individ.

Evaluare a performanțelor

Proces prin care se determină și se comunică unui salariat cât de bine își face munca.

Factori limitativi

Constrângeri care elimină anumite alternative în procesul decizional de soluționare a unei probleme.

Factori motivatori

Factori care produc satisfacție în muncă; forțe care determină acțiunile, comportamentul oamenilor.

Feedback

Ceea ce permite unui emitent de mesaj să determine dacă mesajul a fost recepționat, decodificat și înțeles corect.

Flux de numerar

Încasările și plățile bănești ale unei întreprinderi într-o perioadă determinată de timp.

Funcție

Element al structurii organizatorice, care exprimă responsabilități și competențe comune posturilor de muncă identice sau similare.

Funcții ale managementului

Planificare, organizare, motivare - antrenare, coordonare, control.

Identificare a produsului/serviciului

Găsirea unei potențiale nișe (piețe) pentru înțierea unei afaceri.

Incertitudine

Situație în luarea unei decizii în care nu sunt cunoscute alternativele, nici probabilitatea apariției lor sau a rezultatelor posibile ale acestora.

Investiții inițiale

Valoarea resurselor financiare necesare demarării unei afaceri, investiții capitale și cheltuieli curente până la primele venituri.

Îmbogățire a muncii

Extindere în profunzime a unui post, pentru creșterea motivației intrinseci a ocupantului acestuia.

Întreprindere mică

O firmă în proprietate privată, condusă independent și care nu domină în ramura sa de activitate.

Legătură structurală

Canal al comunicării formale între compartimente, și posturi, ale unei organizații.

Management

Activitate practică; centru de decizie (individ sau grup); știință.

Management - artă

Proces de atingere a rezultatelor proiectate prin utilizarea eficientă a resurselor umane, materiale și financiare ale unei organizații.

Management empiric

Activitate îndeplinită, de regulă, de proprietarul întreprinderii și orientată de intuiție, experiență și bun simț.

Management prin obiective (MPO)

O abordare în management bazată pe credința că participarea comună șef-subordonat la procesul de traducere a obiectivelor generale ale organizației în obiective individuale va avea o influență pozitivă asupra performanței salariatului.

Management situațional

Abordare a activității practice a managementului, care are ca premisă recunoașterea diferențelor între oameni și situații și a faptului că nu există “o singură, cea mai bună soluție” pentru toate situațiile.

Management - știință

Ansamblu structurat de cunoștințe, concepte, teorii, principii și tehnici care stau la baza practicii managementului.

Misiune

Viziune pe termen lung asupra a ceea ce organizația încearcă să devină; specificare a valorii oferite mediului în care organizația operează, pe care membrii ei o împărtășesc și la realizarea căreia contribuie.

Motivație

Stare interioară care energizează, activează sau pune în mișcare un individ, canalizând comportamentul său spre un țel.

Nevoia de afiliere

O dorință puternică de stabilire și de menținere a relațiilor prietenești, compatibile, cu alte persoane.

Nevoia de putere

O puternică dorință de a influența alte persoane, de a crea impresie sau de a produce un impact semnificativ.

Nevoia de realizare

O puternică orientare spre un scop, un obiectiv de îndeplinire a unor sarcini dificile, incitante.

Nevoi umane

Ceea ce apare atunci când o persoană este lipsită de hrană, adăpost, îmbrăcăminte, securitate, afecțiune etc.

Niveluri ale managementului

„Etaje” ale echipei manageriale într-o organizație, denumite management de vârf, de mijloc și de bază, cărora le sunt asociate roluri și responsabilități distincte.

Obiective

Finalități pe care o organizație caută să le realizeze, ca urmare a existenței și activității sale.

Organigramă

Reprezentare grafică a structurii organizatorice a unei organizații.

Organizare

Proces de stabilire a activităților necesare îndeplinirii obiectivelor organizației, statuarea lor ca sarcini pentru indivizi și grupuri și aranjarea lor într-un cadru de luare a deciziilor.

Organizare formală

Funcție managerială de distribuire a autorității și de stabilire a structurii rolurilor într-o organizație.

Organizare informală

Rețea de relații personale și sociale care apare spontan, atunci când oamenii se asociază într-un mediu de muncă.

Organizație

Grup de două sau mai multe persoane, care se unesc și operează pentru obiective comune, clar statuate.

Orientare

Proces de familiarizare a noului angajat cu organizația, compartimentul și postul său de muncă.

Orientarea dată de client

Principiu al conceptului modern de marketing, potrivit căruia satisfacerea nevoilor și a dorințelor clienților este fundamentală în activitatea și managementul unei organizații.

Percepție

Proces de interpretare, prin care sistemul nostru senzorial oferă ordine și semnificație mediului înconjurător.

Plan de afaceri

Expunere scrisă de o persoană sau un grup de persoane, responsabil(ă) pentru inițierea și operarea unei afaceri, prin care se comunică obiectivele, pașii necesari atingerii acestora, condițiile domeniului afacerii și resursele financiare necesare.

Planificare

Funcție managerială care implică selectarea misiunii și a obiectivelor, a strategiilor, politicilor, programelor și procedurilor de realizare a lor.

Piramidă a managementului

Reprezentare simbolică clasică a structurii managementului unei organizații.

Post

Elementul primar al structurii organizatorice, care definește sarcinile, responsabilitățile și competențele unui angajat al organizației.

Portofoliu de abilități

Stoc de informații despre angajații unei organizații, relevante pentru evaluarea potențialului resurselor umane ale acesteia.

Portofoliu de management

Stoc de informații despre angajații unei organizații, necesar evaluării candidaților pentru poziții manageriale.

Procedură

Serie de pași de urmat în mod necesar, într-o ordine prestabilită, pentru a realiza un scop dat.

Proces de planificare

O abordare rațională pentru stabilirea și realizarea obiectivelor unei organizații, constând într-o secvență de faze, care trebuie considerate simultan: stabilirea obiectivelor; dezvoltarea premiselor; luarea deciziei; implementarea deciziei și evaluarea rezultatelor.

Programe

Complex de obiective, politici, proceduri, reguli, sarcini repartizate, pași de urmat, resurse de utilizat și alte elemente necesare efectuării unei acțiuni date.

Răspundere

Obligația, decurgând din acceptarea autorității delegate, de a da socoteală cuiva pentru acțiunile întreprinse sau pentru eșecul acestora.

Recrutare

Procesul de atragere de candidați pentru un post, candidați care au cunoștințele, dexteritățile și abilitățile necesare atingerii obiectivelor organizației.

Reguli

Acțiuni recomandate sau interzise care nu admit opțiuni.

Responsabilitate

Obligația de a înfăptui, în cea mai bună manieră, o sarcină repartizată; obligație a subordonatului față de superiorul său de a

exercita autoritatea delegată în așa fel încât să realizeze rezultatele așteptate.

Rețea de comunicare

Grup de salariați care au contacte stabile, prin care generează și transmit informații.

Risc

Situație, în luarea unei decizii, în care sunt cunoscute alternativele disponibile, probabilitatea apariției lor, precum și potențialele beneficii și costuri asociate.

Situație neutră

Bază de plecare pentru motivarea angajaților unei organizații, care, în concepția lui Herzberg, caracterizează absența sentimentelor de insatisfacție.

Socializare

Proces prin care oamenii învață normele și rolurile necesare funcționării într-un grup sau într-o organizație.

Specificatii ale postului

Cerințe față de persoana care poate să ocupe un post: studii, experiență, abilități, dexterități, calități speciale etc.

Standard

O măsură de conformare a performanței, cum ar fi: de calitate, de productivitate, de cost sau de comportament.

Strategie

Plan pe termen lung al relațiilor organizației cu mediul său de operare; program general de acțiune și de desfășurare a forțelor și a resurselor unei organizații, vizând realizarea integrală a obiectivelor.

Structură de tip funcțional

Metodă de organizare a unităților/compartimentelor prin specializarea acestora în realizarea unei funcțiuni distincte: inginerie, producție, marketing, finanțe/contabilitate etc.

Structură organizatorică

Ansamblul posturilor și compartimentelor specializate după anumite criterii, precum și al legăturilor între ele, create în scopul realizării obiectivelor unei organizații.

Școala cantitativă

Analiză a managementului, concentrată pe dezvoltarea modelelor matematice în domeniul deciziilor.

Școala clasică

Prima abordare sistematică a managementului ale cărei principii pledează pentru specializare ridicată a muncii, coordonare intensivă și sistem centralizat de luare a deciziilor.

Școala relațiilor umane

Critică a managementului clasic și a birocrăției, susținătoare a stilurilor de management participative și orientate către nevoile salariaților.

Școala sistemelor sociale

Analiză a managementului care accentuează abordarea cunoștințelor de management din perspectiva teoriei sistemelor.

Testare

Tehnică care asigură proceduri standardizate, eficiente, de examinare a unui număr mare de candidați pentru angajare sau promovare.

Treaptă ierarhică

Poziția pe care o ocupă pe scara ierarhică, respectiv distanța la care se află posturile/compartimentele față de managementul de vârf.

Veridicitate a testării

Măsură a erorilor în procesul de testare.

Bibliografie

Agid, Ph ;Tarondeau, J-C.; „*Opera din Paris. A administra o mare instituție culturală*”, Ed. Vuibert, Paris, Franța, 2006

Allen, J.; „*Teatrul în Europa*”, Ed. John Offord, Eastbourne, Regatul Unit 1981.

Blaga, Lucian; *Artă și valoare*, București, Editura Humanitas, 2006

Bonet, L.; Schargorodsky, H.; „*Gestionarea festivalurilor pitorești: concepte, opinii și dezbateri.*” Ed. Gescenic, Barcelona, Spania 2011.

Bonet, L.; Hector Schargorodski, H.; „Managementul teatrelor. Modele și strategii pentru organizații și instituții de spectacol”, Ed. Pro universitaria, București, 2017

Bourdieu, Pierre; *Regulile artei*, București, Editura ART, 2012.

Bourdieu, Pierre; *Economia bunurilor simbolice*, București, Ed. Meridiane, 1986.

Cîntec, Oltița; „*Cultura ca Piață*” Ed. Universității „Al.I.Cuza” Iași, 2010

Cole, Gerald; „*Management – Teorie și practică*” Ed. Știința, Chișinău, R.Moldova, 2004

Colomer, J. „*Gestionarea artelor spectacolului în momente dificile*” Ed. Gescenic, Barcelona, Spania.: (2006).

Corbeanu, Aura; „*Managementul proiectului cultural*” Ed. pentru Formare, Educație Permanentă și Management în Domeniul Culturii, București, 2005

Dragicevic-Sesic, Milena; Branimir Stojkovic; „*Cultură – Management- Mediere- Marketing*” Ed. Fundația Interart Triade, Timișoara, 2002

Elia, C.; Schargorodsky, H., „*Economia spectacolului: o comparație internațională.*” Ed. Gescenic, Barcelona, Spania 2008.

Fergusson, Jan; „*Autoritatea perfectă*” Ed. Național, București, 1998

Keenan, Kate; „*Cum să fii un bun manager*”, Ed. Rentrop & Straton, București

Larkin, Enda; „*Ești gata să conduci ?*” Ed. Rentrop & Straton, București, 2008

Maanen, H.; Wilmer, S.E.; „*Lumea Teatrului în mișcare: structuri, politici și evoluții în țările Europei Occidentale*” Ed. Rodopi B.V., Amsterdam 1998

Stanciu, Ștefan; „*Managementul Resurselor Umane*” Ed. SNSPA, București, 2001

Zecheru, Vasile; „*Managementul în cultură*” Ed. Litera Internațional, București, 2002