

HOTĂRÂREA NR. 499

privind aprobarea rezultatului final al concursului, a proiectului de management câștigător și durata contractului de management la Teatrul pentru Copii și Tineret „Colibri” Craiova

Consiliul Local al Municipiului Craiova, întrunit în ședința ordinară din data de 26.09.2013;

Având în vedere raportul nr.136388/2013 întocmit de Serviciul Resurse Umane prin care se propune aprobarea rezultatului final al concursului, a proiectului de management câștigător și a duratei contractului de management la Teatrul pentru Copii și Tineret „Colibri” Craiova și rapoartele comisiilor de specialitate ale Consiliului Local al Municipiului Craiova nr. 236, 237, 238, 239 și 240/2013;

În conformitate cu prevederile Ordonanței de Urgență a Guvernului nr.189/2008 privind managementul instituțiilor de spectacole sau concerte, muzeelor și colecțiilor publice, bibliotecilor și așezămintelor culturale de drept public, aprobată, modificată și completată prin Legea nr.269/2009;

În temeiul art.36 alin.2 lit.a coroborat cu alin.3 lit.b, art.45 alin.1, art.61 alin.2 și art.115, alin.1, lit.b din Legea nr.215/2001, republicată, privind administrația publică locală;

HOTĂRĂȘTE:

- Art.1.** Se aprobă rezultatul final al concursului de proiecte de management organizat pentru ocuparea postului de manager la Teatrul pentru Copii și Tineret „Colibri” Craiova, conform anexei nr.1 care face parte integrantă din prezenta hotărâre.
- Art.2.** Se aprobă proiectul de management câștigător, prevăzut în anexa nr.2 care face parte integrantă din prezenta hotărâre.
- Art.3.** Se aprobă durata de 3 ani a contractului de management pentru Teatrul pentru Copii și Tineret „Colibri” Craiova.
- Art.4.** Primarul Municipiului Craiova, prin aparatul de specialitate: Serviciul Administrație Publică Locală, Serviciul Resurse Umane și Teatrul pentru Copii și Tineret „Colibri” Craiova vor aduce la îndeplinire prevederile prezentei hotărâri.

PREȘEDINTE DE ȘEDINȚĂ,

Dan Adria CHERCIU

**CONTRASEMNEAZĂ,
SECRETAR,**

Nicoleta MIULESCU

Anexa 1 la HCL nr.499/2013

Rezultatul final al concursului de proiecte de management organizat pentru ocuparea postului de manager la Teatrul pentru Copii și Tineret „Colibri” Craiova

Nr. crt.	Numele și prenumele	Funcția	Nota la etapa I	Nota la etapa II	Nota finală	Rezultatul final
1.	TEODORESCU MARIA- ADRIANA	manager	9,63	9,75	9,69	Admis

**PREȘEDINTE DE ȘEDINȚĂ,
Dan Adrian CHERCIU**

ANEXA 2 LA HOTĂRÂREA NR.499/2013

PREȘEDINTE DE ȘEDINȚĂ,

Dan Adrian CHERCIU

**PROIECT
DE
MANAGEMENT
PRIVIND ACTIVITATEA
TEATRULUI
PENTRU COPII ȘI TINERET
„COLIBRI“ – CRAIOVA**

2013 - 2016

PREAMBUL

La baza oricărui spectacol se află *jocul*. Regulile, creativitatea, mimesisul sunt cel mai bine reprezentate la copii. De la origine, spectacolele au încercat să folosească obiecte mimetice ale figurii umane: măști, păpuși, să compună prin animarea lor caractere, situații, să reprezinte idei, stări, gânduri, cu obiecte mai mult sau mai puțin lucrate artistic pentru a semăna oamenilor. Artistul nu mai este un simplu mim, el este un manipulator, succedând artistului prim, aceluia care a fabricat păpușa, masca, marioneta.

Paralela între jocul copiilor și jocul actorilor, cu obiecte sau nu, este o constantă a succesului pe care îl are teatrul de animație, acest concept înglobând păpuși de diverse tipuri, marionete, măști, obiecte animate. Creatorii de spectacole folosesc din ce în ce mai mult tehnici și procedee din teatrul de animație, întorcându-se la esența teatrului – jocul. Semnul teatral, semnificația și semnificantul capătă astfel conotații abandonate și regăsite în ultimele decenii.

Copiii sunt, asemenea artiștilor, creatori de povești, reprezentând prin jocul lor un univers care transcende realitatea.

Teatrele pentru copii și tineret sunt primele forme de contact ale individului cu artele, pentru că spectacolele sunt chintesențe ale artelor: arta plastică se regăsește în scenografie, literatura în textul dramatic, muzica în coloana sonoră, liantul acestora fiind însuși specificul teatrului – actorul. Teatrele pentru copii și tineret sunt, de asemenea, factori de educație civică și culturală prin obișnuirea copiilor și tinerilor cu normele de civilizație indispensabile oricărui cetățean al vremurilor actuale.

În viața cetății, locul unui teatru pentru copii și tineret este prioritar pentru că este prima instituție de spectacol care formează spiritul și educă gustul estetic al spectatorilor care vor păși ulterior pragurile celorlalte instituții de spectacol, dar și ale muzeelor, bibliotecilor.

Tradiția culturală a Craiovei este marcată din 1949 de existența și evoluția Teatrului pentru Copii și Tineret “Colibri”, până în 1998 numindu-se Teatrul de Păpuși, prin producțiile, palmaresul, artiștii și colaboratorii săi. Apetitul craiovenilor pentru această formă de teatru este unul dintre factorii care au contribuit la consolidarea în timp a poziției pe care binemeritat o ocupă această instituție în agora. Un argument al acestei afirmații este însuși faptul că, odată deveniți maturi, foștii mici spectatori revin la teatru, la rândul lor, cu copiii sau cu nepoții. În continuare unitățile de învățământ sunt cultural și educațional dependente de reprezentarea poveștilor cu păpuși. Formă de socializare imbatabilă, spectacolul cu păpuși este prezent în contextul cultural, educațional, social al urbei ca un factor esențial în viața de zi cu zi a cetățenilor.

Tradiția se împletește armonios cu modernismul, teatrul de păpuși și animație fiind întotdeauna în primul eșalon al trasării curenților estetice în artele spectacolului.

A. ANALIZA SOCIOCULTURALĂ A MEDIULUI ÎN CARE ÎȘI DESFĂȘOARĂ ACTIVITATEA INSTITUȚIA ȘI PROPUNERI PRIVIND EVOLUȚIA ACESTEIA ÎN SISTEMUL INSTITUȚIONAL EXISTENT:

a.1. Într-un oraș cu o îndelungată tradiție culturală, așa cum este Craiova, Teatrul pentru Copii și Tineret “Colibri” completează Pantheonul alcătuit din celelalte instituții: Teatrul Național “Marin Sorescu”, Teatrul Liric “Elena Teodorini”, Filarmonica “Oltenia”, Ansamblul Folcloric “Maria Tănase”, Casa de Cultură “Traian Demetrescu”, Biblioteca Județeană “Alexandru și Aristia Aman”, Muzeul de Artă “Jean Mihail”, Muzeul Olteniei, Centrul pentru Conservarea și Promovarea Culturii Tradiționale Dolj, alături de instituții culturale private și personalități reprezentative din toate domeniile artistice precum Fundația Shakespeare, Asociația I.S. Drăgulescu, TeatrulEscu.

Multe dintre instituțiile enumerate au producții și programe pentru copii și tineri, ceea ce nu face decât să confirme importanța pe care societatea, prin latura sa culturală – instituțiile culturale, o acordă educației și formării gustului estetic noilor generații. Unicitatea și particularitatea spectacolelor care se adresează aceluiași categorii de public se află în specificul și mijloacele de expresie artistică ale instituțiilor culturale. Astfel, nicio categorie de spectatori nu este privată de forma de spectacol sau de exprimare artistică pe care o dorește.

a.2. Raportată la ultimii trei ani, activitatea și existența Teatrului “Colibri” au avut de suferit din cauza lipsei unui sediu adecvat, cu scenă proprie și anexe specifice, dar a compensat printr-o mare mobilitate, efectuând deplasări în diverse spații de joc, mai mult sau mai puțin potrivite, nu numai în Craiova, ci și în localități ale Olteniei. A fost continuată, de asemenea, tradiția participării la festivaluri de profil din țară – Alba Iulia, Cluj Napoca, Arad, București, la festivaluri internaționale din Serbia, Kazahstan, China, unde au fost obținute premii pentru interpretare, mănuire, regie. Datorită bunului renume, al profesionalismului trupei, al specificului său, Teatrul “Colibri” a fost invitat să participe la turnee în comunitățile de români din Ucraina, Bulgaria.

a.3. Dacă până în urmă cu șapte ani existau întâlniri tradiționale în sediul care-l consacrase, odată cu pierderea acestuia identitatea Teatrului “Colibri” s-a diluat foarte mult, membrii comunității pierzând sau abandonând frecventarea programelor, firave și ele din același motiv, pe care teatrul le oferea. De asemenea, prezentarea spectacolelor doar în spații și săli străine a condus la micșorarea numărului de reprezentații și, implicit, a numărului de spectatori. Prezența în spațiul media a fost foarte redusă, și acest lucru contribuind la scăderea interesului publicului. Aparițiile sporadice în cadrul unor evenimente organizate de către autoritatea tutelară nu au fost suficiente pentru menținerea unui număr constant de spectatori.

a.4. Promovarea unui produs cultural sau a unui brand al unei instituții de cultură este o artă în sine, dublată de știință, informare, conectare la concretul pieței. Până acum Teatrul „Colibri” a adoptat metode desuete, facile, nepotrivite situației concrete a instituției, a produselor și serviciilor culturale pe care le oferă și fără să țină cont de categoriile de public cărora se adresează. Anacronic, modul de abordare al promovării activității teatrului s-a dovedit nepotrivit.

De aceea înființarea unui compartiment de PR este vital pentru revitalizarea și reafirmarea Teatrului „Colibri”. Strategiile pe care acest compartiment trebuie să le dezvolte se bazează pe corelarea și armonizarea elementelor care compun drumul de la crearea de produs cultural până la receptor, respectiv spectatorul. Sunt mai multe tipuri de produs cultural, așa cum există și servicii culturale, și pentru fiecare trebuie strategii diferite. Adresabilitatea produsului sau serviciului oferit, publicul vizat, rezultatele așteptate sunt componente esențiale ale oricărei strategii pe termen

scurt și mediu. Pe termen lung, tot pachetul propus într-o stagiune are forma sa de promovare, deci de vandabilitate. Prețul diferit al biletelor, accesul la informații pentru potențialul public, pachetul de materiale tipărite, crearea de spoturi media, prezența constantă în spațiul virtual, acțiunile promoționale premergătoare, concomitente și ulterioare activității vizate, precum și disponibilitatea, maleabilitatea, creativitatea în acest domeniu sunt factori-cheie de reușită în readucerea în prim-plan a Teatrului „Colibri”.

Imaginea instituției trebuie reconfigurată doar în raport cu „oglinnda” sa, respectiv publicul, autoritatea tutelară, media și partenerii strategici. Din configurarea unui plan pe termen lung nu trebuie să lipsească dinamismul cu care se schimbă și avansează societatea, comunitatea, legislația, tehnologia.

a.5. Reflectarea activității instituției în presă este mediocră în ultimii trei ani, rezumându-se la comunicate de presă, anunțuri, foarte puține și neconcludente cronici de specialitate și nicio conferință de presă. Paradoxal, mass media este în acest răstimp mult mai receptivă la evenimente decât instituția.

Folosind însă și mizând pe această receptivitate și deschidere a mass media locală pentru Teatrul „Colibri”, promovarea activității teatrului va fi intensă, constantă, diversificată atât prin emițător, cât și prin forma mesajului.

a.6. Cea mai importantă categorie de public a Teatrului “Colibri” o reprezintă copiii cu vârste cuprinse între 3 – 10 ani, iar ca public indirect părinții, bunicii, cadrele didactice. Din lipsă de viziune, interes și știință, toate celelalte categorii de public, indiferent de vârstă, educație și factori sociali rămân în afara interesului pe care teatrul îl acordă posibililor spectatori.

Istoric vorbind, teatrul de păpuși s-a născut ca formă de spectacol destinată adulților. În secolele din urmă a fost făcut un pas esențial și determinant de la lectura unei povești pentru copii la reprezentarea ei, domestic, cu păpuși. Dar teatrul de păpuși, marionete și animație nu are ca public-țintă doar copiii. Așadar aria de adresabilitate trebuie să se lărgască și să cuprindă toate categoriile de public. Dar pentru realizarea acestui lucru este nevoie de o mai mare diversitate a spectacolelor din repertoriu. Cum acest fapt nu se poate petrece într-un timp foarte scurt, este necesară o politică repertorială bazată pe complementaritate, care să reușească să îmbine producțiile proprii cu spectacole invitate, în special pentru categoriile de public care nu sunt cuprinse în actuala politică repertorială.

Categorii de public sunt și în mediul rural, în județele Olteniei, publicul specializat, persoanele cu nevoi speciale, deci trebuie coroborate toate aceste elemente și trăsături ale categoriilor de public. Există de asemenea diferențe sociale, pentru care trebuie diferențiat gradul de acces la actul de cultură.

Din secolul XX specialiștii și teoreticienii consideră că nu mai există public (eterogen sau omogen), ci publicuri, pentru că multitudinea formelor teatrale este în expansiune.

Deci a te cantona în câteva categorii tradiționale de public este neproductiv și frânează însăși evoluția artistică și estetică a instituției.

a.7. Beneficiarii-țintă ai activităților teatrului sunt:

*pe termen scurt:

- copiii cu vârste cuprinse între 0-3 ani, 4-7 ani, 7-10 ani, 10-14 ani, cu pachete de programe specifice;

- tinerii cu vârste cuprinse între 15-18 ani, pachetele conținând și oferte de voluntariat;

*pe termen lung:

- tinerii cu vârste cuprinse între 18-25 ani, în special din mediul universitar
- adulții; în cazul părinților care nu au cu cine să-și lase copiii, pot merge cu ei la teatru, instituția având programe dedicate copiilor atâta vreme cât părinții

vizionează spectacolele. Pot așadar să vadă spectacole, copiii lor fiind foarte aproape de ei, în grija unui personal pregătit să lucreze cu micuții

O categorie specială de beneficiari-țintă pe termen lung ai activităților teatrului o reprezintă chiar membrii colectivului prin experiențele profesionale pe care le dobândesc și le perfecționează.

În altă ordine de idei, diferitele categorii sociale defavorizate beneficiază de programe speciale și accesibile.

a.8. Până acum nu există studii sau cercetări dedicate publicului, de aceea se impune realizarea unor focus grupuri, a unor sondaje și a altor forme de cunoaștere a structurii publicului pe diverse criterii. Simpla observație este insuficientă și superficială.

a.9. Situația actuală în care își desfășoară activitatea Teatrul „Colibri” este improprie, instituția neavând scenă proprie, spații pentru ateliere, repetiții, cabine pentru actori, spații adecvate de depozitare a decorurilor, recuzitei, costumelor și păpușilor. Însă din luna aprilie a anului 2013, teatrul a primit în folosință o clădire pe care Primăria Craiova a închiriat-o de la Sindicatul Liber Electroputere. Așadar începând din stagiunea 2013/2014 Teatrul pentru Copii și Tineret „Colibri” beneficiază după șapte ani de un spațiu adecvat desfășurării activității.

Beneficiind de o sală de spectacole cu o capacitate de 400 de locuri, cu o scenă generoasă și cu toate spațiile adiacente scenei – culise, degajament, fosă – activitatea teatrului va reintra în parametri normali. O altă sală multifuncțională cu o capacitate de 70-100 de locuri va găzdui spectacole de studio, spectacole pentru copii foarte mici, expoziții, lansări de carte, ateliere de creație se află la parterul clădirii. Tot la parter se află garderoba, casa de bilete și un foaier generos care poate fi folosit nu doar ca spațiu de așteptare, ci are și valențe de spațiu multifuncțional. La parter se află și cele 2 cabine pentru actori (femei și bărbați) cu grupuri sanitare dotate cu dușuri, o sală de repetiții cu dotări specifice: 2 spalieri și oglinzi. La demisol există spații pentru depozitarea recuzitei, costumelor, decorurilor și păpușilor, iar la etaj există spații pentru birouri, o altă sală multifuncțională pentru ateliere de creație, bibliotecă, sală de lectură pentru personalul artistic. Tot la etaj se află atelierul de croitorie și butaforie. Există și spații pentru arhivă și pentru alte activități specifice.

a.10. Având în vedere cele enumerate anterior, sigur că este nevoie de dotare tehnică pentru scenă, pentru atelierele de producție, dar cel mai important lucru este obținerea unui sediu pentru Teatrul „Colibri”. Compartimentarea principală există prin însăși structura acestui nou sediu, iar îmbunătățirea spațiilor constă în amenajarea și utilizarea cu tehnică specifică necesară desfășurării în condiții optime a activităților instituției.

B. ANALIZA ACTIVITĂȚII PROFESIONALE A INSTITUȚIEI ȘI PROPUNERI PRIVIND ÎMBUNĂTĂȚIREA ACESTEIA:

Teatrul „Colibri” nu a inițiat și dezvoltat programe și proiecte în afară de activitatea de bază, producția de spectacole. Au fost, de-a lungul istoriei sale încercări timide, proiecte mici, dar fără continuitate, pentru că inițierea acestora nu a vizat crearea de programe și tradiții, astfel încât acest capitol este deficitar.

b.1. În 2012, de exemplu, s-a desfășurat proiectul cultural „Zilele Teatrului Colibri”, o manifestare fără substanță și fără legătură între denumire și conținut. A mai existat un proiect denumit „Colibri – povestiri itinerante”, cu serie de spectacole jucate în regim de turneu. Și tot în anul 2012 a avut loc o singură premieră – „Sarea în bucate”. Fără o serie de programe complexe, ofertante, inovatoare, Teatrul „Colibri” riscă să rămână ancorat într-o mediocritate nemeritată.

b.2. Compensând însă lipsa programelor și proiectelor proprii, Teatrul „Colibri” nu a abandonat participarea la festivaluri naționale și internaționale. Astfel, în fiecare an Teatrul „Colibri” participă la Festivalul „Povești” organizat de Teatrul „Prichindel” din Alba Iulia, la Festivalul Internațional „Puck” de la Cluj Napoca, la Festivalul Internațional de Marionete de la Arad, la Festivalul Internațional „Bucurii pentru copii. Spectacole de colecție” organizat de Teatrul Țândărică din București. Unele dintre festivaluri acordă premii, iar teatrul craiovean a fost distins nu în puține rânduri, dar este un cerc vicios, această rețea a festivalurilor nu dezvoltă un sistem cu adevărat competitiv, bazat pe recunoașterea valorilor și a reușitelor artistice.

Participările la festivalurile internaționale nu sunt nici ele puține în ultimii ani, Teatrul „Colibri” fiind selecționat să participe la Festivalul „Zlatna Iskra” de la Kragujevac din Serbia, precum și la Festivalul „Golden Magnolia” de la Shanghai, China, unde a obținut trei premii, la Festivalul Internațional de la Alma Ata din Kazahstan.

b.3. Misiunea Teatrului „Colibri”, ca instituție publică de cultură, prin activitățile pe care le desfășoară, se adresează diverselor colectivități socio-profesionale, vizând asigurarea accesului tuturor cetățenilor la actul artistic, contribuind la dezvoltarea intelectuală și spirituală a personalității umane, la formarea sistemului estetic și al judecăților de valoare în domeniul artei spectacolului.

Deși la momentul de față instituția nu are un mesaj clar enunțat, acesta poate fi identificat prin cuvinte și concepte-cheie, derivate din caracteristicile tradiționale și moderne, din specificul și realitatea imediată a profilului instituției.

Datorită acestui tip de mesaj, percepția generală asupra instituției vizează ansamblul activităților desfășurate în scopul combinării factorilor și al transformării lor în produse și servicii culturale.

b.4. Cu referire strictă la misiunea actuală a Teatrului „Colibri”, noua strategie managerială va viza reconsiderarea acesteia, cumulând patru cerințe:

“a ști / a cunoaște”

“a face / a dispune de abilitățile necesare”

“a fi / a-ți asuma răspunderi”

“a participa la viața comunității”

În ceea ce privește mesajul pe care Teatrul „Colibri” îl va formula, acesta are un traseu bine trasat și o direcție bine stabilită, numai după ce toți angajații instituției îl vor fi înțeles și și-l vor însuși. În conformitate cu toate datele, reperele, jaloanele și realitățile care determină profilul instituției, mesajul pe care publicul, comunitatea și partenerii trebuie să-l identifice se conturează deja în jurul conceptelor de dinamism, profesionalism, universalitate, tradiție. Numai astfel poate fi realizată sinergia tuturor factorilor care interacționează în definirea mesajului Teatrului „Colibri”.

Principalele direcții pentru îndeplinirea misiunii:

ARTISTIC	PUBLIC	FINANCIAR	OPERAȚIONAL
Exelență artistică - Standarde internaționale; - Spectacole de calitate excepțională; Programe inovative și echilibrate - Îmbinarea repertoriului clasic de bază cu producții de noutate;	Accesibilitate - Prin atitudine, acoperire geografică, preț și permisivitate; - Acționând pentru eliminarea barierelor sociale, economice și entice;	Responsabilitate financiară - Maximizarea veniturilor și controlul costurilor pentru a optimiza valoarea serviciilor culturale;	Cultură organizațională (internă și externă) - Ascultarea tuturor ideilor și dezvoltarea unei comunicări permanente și eficiente în spiritul colaborării; - Crearea de oportunități pentru stimularea, dezvoltarea și desăvârșirea acesteia; Management flexibil - Recunoașterea talentului, muncii asidue și loialității;

Obiective strategice:

ARTISTIC	PUBLIC	FINANCIAR	OPERAȚIONAL
- Excelență artistică; - Programe echilibrate;	- Atragerea publicului nou; - Dezvoltarea audienței; - Fidelizarea publicului; - Dezvoltarea brandului; - Creșterea reputației;	- Sporirea veniturilor; - Parteneriate creative; - Susținerea activității cu ajutorul unei bugetări robuste dar riguroase; - Monitorizarea și măsurarea permanentă a rezultatelor;	- Funcționarea eficientă și colaborativă; - Motivarea, promovarea meritorie și dezvoltarea profesională a angajaților;

C. ANALIZA ORGANIZĂRII INSTITUȚIEI ȘI PROPUNERI DE RESTRUCTURARE ȘI/SAU REORGANIZARE, DUPĂ CAZ:

Teatrul se compune din trei mari sectoare: *artistic*, *tehnic-scenă*, atelierele de producție și *administrativ*. Sectorul artistic cuprinde: actorii și secretarul literar. Cel de-al doilea sector privește pe tehnicienii de scenă (regizor tehnic, ingineri sunet și lumină, mănuiitor decor) și atelierele de producție (croitorie, sculptor păpuși, tâmplar). Sectorul administrativ cuprinde birourile de resurse umane, administrator, contabilitate și compartimentul PR.

Analiza datelor furnizate de caietul de obiective la capitolul III.3. (*personalul și conducerea*) indică o scădere drastică de personal începând cu anul 2010, generată de restructurările impuse de OUG 63/2010, astfel:

Nr. crt.	POSTURI	ANUL 2010		% REDUCERI PERSONAL	ANUL 2011	ANUL 2012
		Inainte de OUG 63/2010	Dupa OUG 63/2010			
0	TOTAL	40	26	35 %	26	26
1.	Personal conducere	5	3	40%	3	3
2.	Personal artistic	18	11	39%	11	10
3.	Personal tehnic scenă	5	4	20%	4	4
4.	Personal producție	5	5	-	5	5
5.	Personal administrativ / financiar-contabilitate	7	3	57%	3	4

Este evident că în acest context o nouă restructurare (în sensul desființării de posturi) nu mai poate avea loc, numărul total de angajați la momentul de față fiind extrem de mic pentru desfășurarea activității curente la parametri optimi.

La o privire inițială, organigrama actuală a Teatrului „Colibri” ca număr de posturi pe colective și ca împărțire a departamentelor pare echilibrată, însă surprinde lipsa unor posturi cheie, absolut necesare în desfășurarea activității unei astfel de instituții: scenograf, un număr mai mare de actori. Componenta unui consiliu artistic ar trebui să se determine din citirea simplă a unei organigrame. Consiliul artistic ar trebui să fie rezultatul întâlnirii factorilor de răspundere sau reprezentativi din punct de vedere artistic din instituție sau din afara ei. În același fel, Consiliul administrativ trebuie format din reprezentanții compartimentelor cheie ale instituției care să fie ușor determinabili din structura organigramei și din personalul prevăzut de OG 21/2007. În acest context, lipsa posturilor enumerate mai sus îngreunează vizibil atât desfășurarea activității, cât și strategia artistică și administrativă a instituției. Pe de altă parte unele servicii și birouri care au profil de activitate interdependent, tangențial.

Organigrama este instrumentul prin care se observă generic substructurile organizatorice ale instituției, permițând studierea structurii interne intime a teatrului.

Rolul acestor instrumente (organigrama și statul de funcții) este acela de a face legătura și a constitui puntea dintre misiunea (scopul) managementul și modul de îndeplinire a acestuia prin mijloacele specifice.

Cu toate acestea se găsește formula de armonizare a sectoarelor instituției.

O variantă ideală în ceea ce privește strategia resurselor umane va fi creșterea numărului de posturi în instituție cu cel puțin cinci până la finalul mandatului. Acest lucru vizează în primul rând creșterea personalului artistic, ținând cont de lipsa acută de personal artistic cu care se confruntă majoritatea instituțiilor de cultură din țară, va exista o mai intensă preocupare de a depista noi talente pentru a le atrage pentru a face parte din colectivul artistic al instituției noastre.

Simultan, se va urmări reorganizarea instituției pe criterii de responsabilitate și delimitare de sarcini, precum și pe criteriul eficientizării activității prin transferul de informații de la un compartiment la altul. Trebuie înțeles că această instituție funcționează pentru îndeplinirea unei misiuni și toți factorii care participă la urmărirea acesteia trebuie să fie unul în sprijinul celuilalt, fără criterii de concurență distructivă.

Luând în considerare regulile importante care stau la baza formării unei structuri organizatorice eficiente se vor avea în vedere următoarele:

- urmărirea raportului și a interdependenței unitare de comandă/decizie și acțiune (evitarea dublei subordonări);
- urmărirea apropierei managementului de execuție;

- interdependența între compartimente și între angajați;
- definirea armonizată a obiectivelor, responsabilităților, competențelor și atribuțiilor aferente posturilor și funcțiilor (fișele posturilor);
- evitarea suprapunerilor de sarcini;
- alegerea variantei optime dintre mai multe variante posibile.

Astfel, instituția va deveni mult mai flexibilă, funcționând eficient pentru realizarea obiectivelor determinate, prin utilizarea pe criterii de eficacitate sigură și economie a fondurilor alocate, în scopul implementării proiectului de management, artistic și cultural.

c.1. Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF) este instrumentul care aplică principiile de conducere și dezvoltare în cadrul instituției. Aflat în directă corelare cu Regulamentul de Ordine Internă (ROI – regulamentul după care se aplică ROF-ul), Regulamentul de Organizare și funcționare trebuie gândit ca un instrument de lucru util, nu realizat doar pentru a marca o evidență. ROF-ul este un act normativ de uz intern ce reglementează organizarea și funcționarea instituției, fiind pus în aplicare după aprobarea Consiliului Local al Municipiului Craiova.

ROF-ul constituie ansamblul de date și informații privind structura ierarhic-funcțională a instituției, toate compartimentele și relațiile de comunicare și conlucrare dintre acestea.

c.2. Fiind acte normative interne de sinteză, regulamentul de ordine internă și regulamentul de organizare și funcționare sunt instrumente manageriale deosebit de utile și de importante. De aceea orice modificări ulterioare vor avea în vedere următoarele priorități care își impun necesitatea:

- descoperirea și comunicarea unor noi criterii de evaluare profesională;
- organizarea cu frecvență la două luni a unor întâlniri de raportare și autoanaliză;
- promovarea și incitarea personalului către dezvoltare și autodepășire profesională;
- promovarea noțiunii de lucru în echipă;

c.3. Delegarea de responsabilități va fi realizată de echipa managerială. Responsabilitatea va fi ierarhică, iar constituirea consiliului artistic și consiliului administrativ va deveni consecința firească a managementului instituției.

c.4. Dezvoltarea competențelor profesionale ale salariaților prezintă o particularitate și anume că ea excede instituției. Actualmente, nivelul de perfecționare al personalului angajat este deficitar. O modalitate specifică instituțiilor de spectacole o reprezintă prezențele artistice ale colaboratorilor artistici – regizori, scenografi, compozitori – în cadrul proiectelor de realizare a spectacolelor. Este însă insuficient.

Pe viitor se va urmări continuarea perfecționării personalului angajat prin participarea acestora la diferite *cursuri*, *work-shop-uri*, *master-class-uri* pentru personalul artistic și *cursuri de perfecționare continuă* (de durată mică și medie) pentru personalul administrativ și tehnic.

D. ANALIZA SITUAȚIEI ECONOMICO-FINANCIARE A INSTITUȚIEI:

d.1. a)

Mii lei

Nr. Crt.	CATEGORII	Anul 2010		Anul 2011		Anul 2012	
		Prevăzut	Realizat	Prevăzut	Realizat	Prevăzut	Realizat
1.	Venituri totale, din care :	1096.00	1020.00	873.00	864.00	921.00	913.00
1.1	Venituri proprii	34.00	32.00	52.00	49.00	55.00	54.00
1.2	Subvenții	1062.00	988.00	821.00	815.00	866.00	859.00
2.	Cheltuieli materiale de întreținere, spectacol din care (mii lei):	400.00	379.00	422.00	414.00	403.00	401.00
2.1	Cheltuieli cu asistența socială						
2.2.	Cheltuieli de capital (investiții – mii lei)					12.00	12.00
2.3	Cheltuieli de personal (mii lei)	696.00	641.00	451.00	450.00	506.00	500.00
2.4	Cheltuieli pe spectator, din care (lei) -din subvenție -din venituri proprii/surse atrase	129.00 125.00 4.00	99.00 96.00 3.00	128.00 120.00 8.00	78.00 74.00 4.00	135.00 127.00 8.00	83.00 78.00 5.00

b) gradul de acoperire (la finele anului) din surse atrase si venituri proprii a cheltuielilor institutiei este de (%):

- in 2010 – 3 %
- in 2011 – 6 %
- in 2012 – 6%

Pe parcursul anilor de referință se observa o creștere a ponderii veniturilor proprii în comparație cu totalul cheltuielilor instituției, această creștere este datorată atragerii de surse financiare de la Ministerul Culturii și Patrimoniului Național utilizate pentru desfășurarea unor proiecte culturale și într-o anumită măsură creșterii veniturilor obținute din vânzarea biletelor de intrare la spectacol.

c) veniturile proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției, pe categorii:

1. venituri din bilete (mii lei)	
-în 2010	32,00
-în 2011	35,00
-în 2012	42,00
2. veniturile proprii realizate din alte activități ale instituției (mii lei)	
-în 2010	0
-în 2011	14.00
-în 2012	12.00

Veniturile realizate din vânzarea de bilete au suferit o creștere ușoară de la an la an datorată numărului mai mare de spectacole și implicit de spectatori. Din cauza lipsei unei săli proprii de spectacole au predominat spectacolele susținute în condiții improprietăți desfășurării unui act artistic profesionist, respectiv în săli de curs din școli și grădinițe unde sala de spectacol sau în cantine, săli de sport, cămine culturale aflate în situații tehnice precare. Astfel încât veniturile proprii au crescut în detrimentul calității.

d) ponderea cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor realizate la finele perioadei de raportare (%):

- în 2010	63%
- în 2011	52%
- în 2012	55%

Ponderea cheltuielilor de personal este fluctuantă pe parcursul anilor de referință și este cauzată în principal de legislația care, începând cu luna iulie 2010, a condus la diminuarea salariilor cu 25%, reducere care a fost recuperată pe parcursul anilor.

e) ponderea cheltuielilor de capital din bugetul total (%):

- în 2010	0
- în 2011	0
- în 2012	2%

Pe parcursul anilor cheltuielile de capital, respectiv achiziționarea de utilaje pentru atelierul de producție sau aparatură pentru realizarea spectacolelor, a fost

aproape inexistentă. Cu toate că instituția nu a avut o sală de spectacole proprie sau un sediu propriu, investițiile în aparatură de scenă sau în utilaje ar fi dus la creșterea calității actului artistic.

f) gradul de acoperire a salariilor din subvenție (%):

- în 2010	100%
- în 2011	100%
- în 2012	100%

În OG nr. 21/2007 art. 21 al 1 pct. c se prevede că acoperirea cheltuielilor de personal se realizează din subvenție astfel încât aceste cheltuieli sunt acoperite integral din subvenție.

g) ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele de muncă (drepturi de autor, drepturi conexe, contracte și convenții civile) (%):

- în 2010	3.22
- în 2011	2.15
- în 2012	2.35

În cadrul cheltuielilor contractuale, altele decât contractele de muncă, se includ cheltuielile legate de drepturi de autor și drepturi conexe de autor care au o pondere mică în totalul cheltuielilor, datorată în mare parte numărului redus de premiere care implică contracte de drepturi de autor și a unui număr redus de proiecte culturale. Cu toate că numărul personalului artistic angajat este extrem de mic, instituția fiind nevoită să apeleze lunar la colaboratori, sumele acordate acestora au o pondere mică în totalul cheltuielilor.

d.2. Cheltuielile aferente *programelor* realizate în anul 2012:

În anul 2012 Teatrul „Colibri” a susținut 104 de spectacole dintre care:

- 1 premieră realizată și demararea lucrului la scenă pentru ceea de-a doua din luna octombrie 2012;
- 67 spectacole susținute în spații închiriate sau la școli și grădinițe;
- 5 spectacole, reprezentând participarea la festivaluri organizate în țară;
- 15 spectacole au fost prezentate în diverse localități ;
- 16 spectacole în folosul comunității;

Deoarece Teatrul „Colibri” nu a avut în anul 2012 o sală proprie de spectacole, acestea au fost prezentate fie în săli închiriate, fie în aer liber.

În anul 2012 instituția a realizat următoarele proiecte culturale, cheltuielile estimate și realizate fiind:

Nr. Crt.	Denumirea programului	Costuri prevazute pe proiect pentru anul 2012 în cadrul acestora	Costuri realizate pe proiect pentru anul 2012 în cadrul acestora	Raportarea costurilor proiectelor realizate la limitele valorice ale investitiei in proiecte in 2012		
				Mici	Medii	Mari
1.	Proiect cultural “Zilele Teatrului Colibri”	42.000 lei	38.100 lei		X	
2.	Proiect cultural “Colibri – povesti itinerante”	1.950 lei	1.586 lei	X		
3.	Premiera spectacolului “Sarea-n bucate “	4.500 lei	4.212 lei	X		

E. STRATEGIA, PROGRAMELE ȘI PLANUL DE ACȚIUNE PENTRU ÎNDEPLINIREA MISIUNII SPECIFICE A INSTITUȚIEI, CONFORM SARCINILOR ȘI OBIECTIVELOR PREVĂZUTE LA PUNCTUL IV:

Contextul socio-cultural și economic actual în care Teatrul “Colibri își desfășoară activitatea este unul propice dezvoltării programelor și proiectelor de anvergură. Există premise pentru redobândirea prestigiului instituției, lucru care contribuie la consolidarea imaginii Craiovei ca pol cultural puternic, distinct, valoros.

Deschiderea către public, media și către valorile culturale europene este o condiție esențială pentru revitalizarea, vizibilitatea și plusul de valoare pe care Teatrul “Colibri” trebuie să le câștige.

Cu programe și proiecte diverse, pentru toate categoriile de public, cu o foarte bună colaborare cu presa și atrăgând colaboratori de elită din țară și străinătate, Teatrul “Colibri” va reveni în prim-planul vieții culturale craiovene, naționale și internaționale.

e. 1. Strategia artistică pentru întreaga perioadă a managementului:

- intensificarea, dezvoltarea și diversificarea activităților culturale pe care Teatrul “Colibri” le va desfășura;
- diversificarea și extinderea formelor de expresie artistică;
- conectarea permanentă la realitățile și evoluția artei teatrului de animație în context european;
- acoperirea din punct de vedere artistic a tuturor cerințelor și exigențelor pieței de profil, deoarece responsabilitatea majoră a acestei instituții este unicitatea ei pe plan local și zonal;
- atragerea de creatori valoroși care pot contribui la ridicarea nivelului profesional și de performanță al trupei;
- preocuparea permanentă pentru dezvoltarea și perfecționarea personalului artistic, tehnic, administrativ;
- renunțarea la compromisul artistic și estetic generator de un clivaj păgubos;

- realizarea de parteneriate strategice cu instituții valoroase, puternice din România și din străinătate pentru sporirea prestigiului și creșterea nivelului profesional;
- stimularea creației și promovarea valorilor autentice;
- realizarea în fiecare an (în funcție și de situația economico-financiară) a unui număr de 3 premiere care să aibă la bază texte valoroase din literatura română și universală. De asemenea, se va ține cont de tipurile și categoriile de public cărui i se adresează.
- realizarea unui program complex de activități conexe, care să stimuleze participarea publicului, dezvoltarea profesională a personalului și creșterea valorii instituției;

Ceea ce rămâne cel mai important ca reper metodologic în intenția de a elabora eficient o stagiune de spectacole, rezidă în maniera în care programul manifestărilor artistice propuse spre desfășurare concretizează opțiunile, preferințele și interesele grupului țintă cărui i se adresează Teatrul "Colibri", prin specificul activității sale, asigurarea fluentei comunicaționale și a feed-back-ului cultural dintre instituția ofertantă și beneficiarul direct al demersurilor sale, respectiv comunitatea spectatorilor.

e. 2. Programele și proiectele propuse în cadrul acestui *proiect de management* vor urmări în mod deosebit poziționarea instituției ca și reper/model cultural atât în domeniul artelor spectacolului cât și în cel al educației și implicării active în viața socială. Spectacolul de orice gen reprezintă o formă de comunicare, iar scopul oricărei comunicări este de a fi receptată și, eventual asimilată.

Pentru perioada de management septembrie 2013 – august 2016, prezentul proiect de management va avea în vedere implementarea următoarelor programe-cadru:

1. Restitutio

Obiectiv: Montarea unor titluri din repertoriul românesc în vederea promovării valorii creației naționale specifice prin organizarea de spectacole atât la sediu cât și în turnee și deplasări în țară și străinătate, participări la festivaluri de profil.

Propuneri spectacole:

La bulivar, birjar! – un spectacol-coupe, dramatizare a schițelor "Dl. Goe" și "Bubico" de I.L. Caragiale;

Ursul păcălit de vulpe – Ion Creangă;

Chirițele – Vasile Alecsandri;

Făt-Frumos cel Urât – Marin Sorescu;

Prâslea cel voinic și merele de aur – Petre Ispirescu;

2. Universalia

Obiectiv: Montarea unor spectacole din marea creație universală. Se urmărește translația specificului instituției spre valorile universale, integrând astfel teatrul în circuitul marilor valori.

Propuneri spectacole:

Spectacol Shakespeare – realizarea unui spectacol din creația shakespeariană în vederea participării la Festivalul Shakespeare;

Gulliver – Jonathan Swift;

Vrăjitorul din Oz – Frank Baum

Zorro – un spectacol pentru toate vârstele realizat cu mijloacele specific teatrului de animație după celebra legendă

Ferma animalelor – George Orwell

Propunere proiect:

Săptămâna teatrului – În fiecare an, în luna martie se celebrează teatrul: 20 martie este Ziua Internațională a Teatrelor pentru copii și tineret, 21 martie este Ziua Mondială a Marionetiștilor, iar 27 Martie este Ziua Internațională a Teatrului. Toate aceste sărbători vor fi unite într-o săptămână dedicată teatrului, cu toate componentele sale. Vor fi prezente la Craiova personalități din țară și din străinătate, spectacole, expoziții, lansări de cărți, ateliere de creație prin care Teatrul "Colibri" și implicit orașul se vor alătura liniei internaționale a acestor sărbători.

3. Fabrica de povești ElectroColibri

Obiectiv: Se va urmări atragerea realizarea unui complex de proiecte și acțiuni menite să ofere educație culturală, să contribuie la dezvoltarea creativității și apetenței publicului pentru această formă de teatru, dezvoltarea spiritului antreprenorial și utilizarea tuturor resurselor umane, logistice, de spațiu și a contextului în care Teatrul "Colibri" își desfășoară activitatea.

Propuneri proiecte componente:

7 zile, 7 arte – un festival dedicat tuturor artelor care are ca public-țintă copiii și tinerii, cu scopul de familiarizare a acestora cu valorile culturale, dezvoltarea creativității și gustului estetic. Spectacole de teatru, poezie, muzică, proiecții de filme, arte plastice, concursuri, ateliere de creație, toate aceste activități vor fi concentrate într-o săptămână.

Copii, povești, păpuși – un complex de manifestări pentru sărbătorirea Zilei Internaționale a Copilului, 1 Iunie. Proiectul se desfășoară în jurul celebrării acestei sărbători, copiii fiind protagoniști și beneficiari direcți, iar ceilalți participanți și parteneri – beneficiari indirecți.

Ucenicii păpușari – reluarea și dezvoltarea atelierelor de creație susținute de artiștii Teatrului "Colibri", un proiect care se desfășoară pe tot parcursul anului școlar ca alternativă la oferta de petrecere a timpului liber și nu se adresează doar copiilor.

4. Maratonul păpușilor

Obiectiv: Inițierea unui festival de amploare, primul și unicul în Oltenia, dar cu impact major la nivel național și internațional. Publicul craiovean este pregătit și dornic să participe la astfel de manifestări, Teatrul "Colibri" răspunzând astfel unei cereri de multă vreme formulată de către spectatori.

Propuneri:

Puppet occupy street – este un festival anual de stradă, estival, care se va desfășura în lunile iulie și august, cu participare internațională și care va cuprinde spectacole, demonstrații, ateliere de creație, expoziții, toate în aer liber și spații neconvenționale și care se va concentra în jurul artei animației.

Păpușile călătoare – expoziții itinerante cu scenografie de teatru de păpuși, proiect ocazional

e. 3. Proiectele ce alcătuiesc programele-cadru propuse (prezentate în *anexa 1*) se vor desfășura pe parcursul celor 3 ani de management, după cum urmează:

- stagiunea 2013/2014 va debuta în luna octombrie în noul sediu, inaugurarea oficială urmând a avea loc în data de 2 noiembrie 2013. Vor avea loc spectacole în cele două săli, paralel cu începerea lucrului pentru montarea spectacolului Shakespeare a cărui premieră este programată pentru luna decembrie. Vor fi reluate atelierile de creație susținute de către personalul artistic al instituției.

În conformitate cu programul-cadru propus în Anexa 1 se vor desfășura toate celelalte proiecte prezente în documentul respectiv.

Astfel:

Stagiunea 2013/2014 are următoarea alcătuire:

- Decembrie 2013 – premieră Spectacol Shakespeare
- Februarie 2014 – premieră La bulivar, birjar!
- 20 – 27 Martie 2014 – Săptămâna teatrului
- Aprilie 2014 – Festivalul 7 zile, 7 arte
- Mai 2014 – Premieră Ursul păcălit de vulpe
- Iunie 2014 – Proiectul Copii, povești, păpuși
- Iulie – august – Festivalul Puppet occupy street
- Octombrie 2013 – iunie 2014 – ateliere de creație Ucenicii păpușari

Stagiunea 2014/2015 are următoarea alcătuire:

- Octombrie 2015 – premieră Gulliver
- Februarie 2015 – premieră Vrăjitorul din Oz
- 20 – 27 Martie 2015 – Săptămâna teatrului
- Aprilie 2015 – premieră Chirițele
- Aprilie 2015 – Festivalul 7 zile, 7 arte
- Mai 2015 – premieră Zorro
- Iunie 2015 – Proiectul Copii, povești, păpuși
- Iulie – august 2015 – festivalul Puppet occupy street
- Octombrie 2014 – iunie 2015 – ateliere de creație Ucenicii păpușari

Stagiunea 2015/2016 are următoarea alcătuire:

- Octombrie 2016 – premieră Ferma animalelor
- Decembrie 2015 – premieră Făt-frumos cel Urât
- Februarie 2016 – premieră Prâslea cel voinic și merele de aur
- 20 – 27 Martie 2016 – Săptămâna teatrului
- Aprilie 2016 – Festivalul 7 zile, 7 arte
- Iunie 2016 – Proiectul Copii, povești, păpuși
- Iulie – august 2016 – festivalul Puppet occupy street
- Octombrie 2015 – iunie 2016 – ateliere de creație Ucenicii păpușari

Este necesară, de asemenea, o restructurare a repertoriului teatrului, dat fiind faptul că multe dintre spectacole sunt uzate fizic și moral, fiind total nepotrivite prezentării pe scenă. Elemente de decor, recuzită, costume, păpuși vor fi distribuite către atelierele de creație pentru demonstrații, iar cele reprezentative vor constitui baza unui muzeu al Teatrului "Colibri".

Din cele 33 de titluri din repertoriu rămân 17, urmând ca și o parte din acestea să fie înlocuite pe parcursul celor trei stagii.

e. 4. Alte activități specifice instituției:

- Spectacole invitate
- Spectacole în regim de coproducție
- Spectacole ocazionale
- Participare la manifestările organizate de autoritățile locale
- Realizarea unor parteneriate cu instituții similare pentru dezvoltarea unui sistem de schimburi de artiști, spectacole etc.

F. PREVIZIONAREA EVOLUȚIEI ECONOMICO-FINANCIARE A INSTITUȚIEI, CU MENȚIONAREA RESURSELOR FINANCIARE NECESARE SPRE A FI ALOCATE DE CĂTRE AUTORITATE:

Principala caracteristică pe care o are o instituție bugetară este aceea că veniturile sale provin din bani publici. Cheltuirea banului public trebuie reglementată atât de legislație cât și de responsabilitatea managerială.

Deosebirea dintre o societate comercială și o instituție bugetară de artelor spectacolului precum Teatrul "Colibri" este că cea din urmă nu trebuie să realizeze *profit*.

În același timp, criteriile de performanță se contorizează în beneficii de mai multe feluri căutându-se rezultate spirituale, educaționale și sociale și în același timp *optimizarea raportului între venituri și cheltuieli*.

Având în vedere acești factori *de tip premisă* se caută criteriul oportunității cheltuirii banilor publici. Oportunitatea se poate stabili în funcție de mai mulți factori: *studiul de piață, factori legislativi* etc.

După stabilirea oportunității trebuie urmărită legalitatea cheltuirii după criterii stabilite prin legislație. Apoi trebuie urmărită eficacitatea cheltuirii, adică rezultate maxime cu costuri minime (nu minimaliste). Eficiența cheltuirii banilor se calculează în timp, echilibrarea indicatorilor economici care relevă veniturile și cheltuielile fiind oglinda sa. Economia se realizează prin responsabilitate și capacitatea atragerii de fonduri, în sensul în care un proiect valabil este tentant pentru un investitor deoarece previzionează beneficii (de imagine, materiale, deductive).

Suportul esențial pentru succesul demersului artistic este dat de dimensionarea corectă, atragerea, constituirea și alocarea fondurilor în concordanță cu evoluția activităților preconizate.

Persoanele care gestionează fonduri publice sau patrimoniul public au obligația să realizeze o bună gestiune financiară prin asigurarea legalității, regularității, economicității, eficacității și eficienței în utilizarea fondurilor publice și în administrarea patrimoniului public.

Toate acestea se pot efectua ținând cont de următoarele repere:

- minimizarea costului resurselor alocate pentru atingerea rezultatelor estimate ale activității desfășurate de către instituție, cu menținerea calității corespunzătoare a acestor rezultate;
- gradul de îndeplinire a obiectivelor programate pentru fiecare dintre activități și raportul dintre efectul proiectat și rezultatul efectiv al activității respective;
- maximizarea rezultatelor unei activități în relație cu resursele utilizate;
- descoperirea și mobilizarea rezervelor interne;
- întărirea autonomiei economico-financiare și creșterea eficienței economice;
- identificarea rezervelor interne de îmbunătățire a activității instituției, din punct de vedere al utilizării eficiente a resurselor umane, materiale și financiare.

f. 1. În funcție de programele și proiectele culturale propuse și de proiectele derulate, subvenția de la bugetul de stat trebuie să păstreze un echilibru între oportunitatea derulării acelor proiecte, raza lor de adresabilitate, impactul social, cultural-educativ și finanțarea.

În funcție de parteneriatele și sursele de finanțare atrase, precum și de indicatorul venituri realizate din vânzarea de bilete și alte surse atrase, se poate face o previziune asupra bugetului de venituri.

Conform bugetului Teatrului "Colibri" pe anul 2012 gradul de acoperire din surse atrase și / sau venituri proprii a cheltuielilor instituției a fost de 3,94%.

Printr-o bună campanie de strângere și gestionare a fondurilor și aplicarea strategiei de parteneriat cu elocință, procentul care reprezintă gradul de acoperire

din veniturile proprii poate crește până la 6 % la finalul contractului de management după următorul grafic:

- 4% la finalul anului 2013;
- 5% la finalul anului 2014;
- 6% la finalul anului 2015;

Raportându-ne la bugetul total al Teatrului Colibri pe anul 2012 în suma de 921.000 **lei**, din care suma de 866.000 lei a reprezentat-o subvenția bugetară, iar suma de 55.000 lei reprezintă veniturile proprii, pentru următorii 3 ani ne propunem:

- creșterea sumei reprezentând cheltuielile de personal în contextul creșterii numărului de salariați în special a personalului artistic care în prezent este format din doar 7 actori, număr extrem de mic pentru desfasurarea normală a activității ceea ce duce la creșterea cheltuielilor cu contractele din drepturi de autor și drepturi conexe de autor. Sumele necesare pentru acoperirea acestor cheltuieli vor fi acoperite din subvenție *alocată*. În contextul stagnării cheltuielilor de personal și a subvenției alocate pentru aceste cheltuieli se impune:
- o evaluare pe baza unor indici bine stabiliți, care să permită salarizarea în funcție de performanță, încadrare în timp pentru fiecare proiect/spectacol, aport creativ, climat de lucru, implicare în proiectele teatrului etc. Se evită astfel „obligativitatea” creșterii salariale cvasi-artificiale – pe baza creșterii vechimii;
- renunțarea (în condițiile legii) la contractele de muncă pe perioadă nedeterminată pentru acea categorie de angajați;

Avantaje:

- economisirea salariilor acestora și redirecționarea sumelor pe varianta contractelor pe perioadă determinată: pe stagiune, proiecte, pe an financiar etc.;
- creșterea valorii spectacolelor, prin posibilitatea angajării unor personalități ale genului din țară și străinătate;
- creșterea interesului publicului pentru spectacole;
- creșterea încasărilor;
- promovarea concurenței constructive, interne.
- creșterea progresivă a indicatorului venituri proprii. Pentru creșterea acestui indicator va fi nevoie de atragerea și obținerea unor resurse financiare, iar în acest sens menționăm doar câteva din ideile ce vor fi puse în practică:
- atragerea unui public mai numeros prin politica de repertoriu, prin realizarea de spectacole eveniment, proiecte de parteneriate cultural-educative;
- identificarea unor surse de venituri alternative suplimentare (sponsorizări, donații, turnee artistice, proiecte cu finanțare mixtă etc.);
- punerea accentului pe aplicarea principiilor de eficiență, eficacitate și economie în gestionarea mijloacelor financiare și a resurselor umane și materiale;
- introducerea abonamentelor pentru categorii de spectatori;
- elaborarea unor modalități eficiente de atragere a fondurilor materiale și financiare pentru susținerea bugetului unor spectacole care necesită implicare amplă în segmentul societății civile (ONG, asociații și fundații culturale, cluburi culturale), precum și promovarea mecenatului artistic, prin atragerea unor surse financiare din partea unor persoane ce pot fi

susținute motivațional în vederea participării la dezvoltarea actului cultural;

- participarea la unele rețele europene de profil care pot rula fonduri de dezvoltare în funcție de obiectivele și interesele lor;
- valorificarea tuturor oportunităților de spații (locații neconvenționale), care să vină în întâmpinarea așteptărilor publicului (continuând tradiția artei spectacolului în agora)
- realizarea de venituri din utilizarea atelierelor de producție. Activitatea acestora se desfășoară disproporționat pe parcursul unei stagiuni în funcție de premierele preconizate.

f. 2. În bugetul unei instituții, resursele financiare sunt cheltuite pe fondul de salarii cu toate obligațiile față de stat. Restul resurselor sunt folosite pentru plata utilităților curente și pentru *dezvoltare*, iar conform specificului instituției *dezvoltarea* înseamnă crearea de bunuri culturale (spectacole) astfel:

- programe noi (proiecte, premiere de spectacole);
- producția în regim de spectacol-studiu a unor spectacole realizate de către membrii colectivului artistic;
- întreținerea spectacolelor existente;
- exploatarea periodică a spectacolelor – aducătoare de resurse financiare (venituri).

Proiectele aferente cheltuielilor de dezvoltare cuprinse în programele-cadru (*anexa 3*) indică o scădere a costurilor pentru anul 2013 față de anul de referință 2012. Astfel în 2012 cheltuieli legate de spectacole au fost în suma de 171.000 lei față de 163.000 lei în 2013. Aceasta se datorează faptului că la momentul preluării managementului, stagiunea în curs se apropie de sfârșit, respectiv sumele cuprinse în bugetul de venituri și cheltuieli erau deja comunicate de către ordonatorul principal de credite. În acest context, vom pregăti debutul stagiunii viitoare, o stagiune cu numai puțin de opt evenimente majore, incluzând *premiere* și *proiecte culturale*, dintre care două proiecte se vor desfășura în perioada octombrie – decembrie 2013.

Anul financiar 2014 va determina o creștere substanțială a costurilor aferente programelor culturale până la suma de 557.000 lei. Creșterea costurilor este justificată de faptul că în această perioadă se vor desfășura patru proiecte culturale, incluzând opt manifestări artistice care vor atrage public, parteneri și personalități marcante ale teatrului românesc și internațional.

Pentru anul financiar 2015 au fost propuse patru proiecte culturale majore care includ nouă manifestări artistice dintre care Festivalul Internațional Puppet occupy street aduce Craiovei o stagiune estivală de anvergură, iar pe lângă personalul instituției sunt mulți invitați din țara și străinătate, trupe și artiști independenți. Suma preconizată pentru acest an este de 800.000 lei.

Anul financiar 2016 cuprinde mai puține proiecte culturale deoarece în proiectul de management este cuprinsă perioada ianuarie – august, suma preconizată fiind de 605.000 lei.

f. 3. În anul 2012 la Teatrul „Colibri” s-a realizat un număr de 104 spectacole, la care au asistat 11.003 de spectatori și s-au încasat 41.783 lei.

Rămânând consecvenți ideii de creștere a *veniturilor proprii*¹, până la 6% din totalul bugetului instituției la finalul perioadei de management (vezi subcapitolul f.1.), proiecția veniturilor proprii realizate din activitatea de bază pe perioada managementului (*anexa 4*) va ține cont de aceleași procente, prin raportarea la suma încasată din bilete în anul 2012 (41.783 lei). Astfel, se poate vorbi de o abordare

¹ inclusiv sursele atrase, altele decât cele din vânzarea de bilete;

justă și ponderată a indicatorului (venituri proprii provenite din activitatea de bază), o creștere progresivă conform procentelor propuse fiind una realistă și în același timp responsabilă, ținând cont de politicile manageriale propuse în prezentul proiect.

Concluzii

Măsurile propuse în prezentul proiect de management, precum și proiectele pe care urmează să le realizeze Teatrul Colibri din Craiova în următorii ani, vor duce la o creștere progresivă a bugetului instituției.

Efortul cel mai mare va fi depus de personalul teatrului, pentru creșterea încasărilor, realizarea parametrilor profesionali, în quantumul propus.

Un management performant al instituției presupune organizarea și coordonarea activității acesteia, având în vedere prerogativele unui sistem complex socio-economic, dinamic și deschis, în care se iau decizii în scopul realizării obiectivelor curente și strategice. În acest context, profesionalismul, determinarea, forța decizională constituie obiectivele esențiale ale managementului modern.

Cu sprijinul factorilor locali – Primăria și Consiliul Local Craiova – Teatrul „Colibri” are asigurat climatul pentru dezvoltare, în beneficiul comunității și contribuind la o reconfigurare a mediului cultural craiovean.

ANEXA 1 – Programe-cadru și proiecte propuse

Stagiunea	Programul-cadru	Proiect	Tip proiect	Titlu proiect / Spectacol	Data / Perioada	Investiție
2013 / 2014	Universală	Premieră	Mediu	<i>Spectacol Shakespeare</i>	decembrie 2013	55.000 lei
		Proiect cultural	Mediu	<i>Săptămâna teatrului</i>	Martie 2014	50.000 lei
	Restitutio	Premieră	Mediu	<i>La bulivar, birjar!</i>	Februarie 2014	40.000 lei
		Premieră	Mic	<i>Ursul păcălit de vulpe</i>	Mai 2014	22.000 lei
	Fabrica de povești ElectroColibri	Proiect cultural	Mediu	<i>7 zile, 7 arte</i>	Aprilie 2014	40.000 lei
		Proiect cultural	Mic	<i>Copii, povești, papusi</i>	Iunie 2014	20.000 lei
		Proiect cultural	Mediu	<i>Ucenicii păpușari</i>	Octombrie 2013 – iunie 2014	30.000 lei
	Maratonul păpușilor	Proiect cultural	Mare	<i>Puppet occupy street</i>	Iulie - august 2014	300.000 lei
2014 / 2015	Universală	Premieră	Mare	<i>Gulliver</i>	Octombrie 2014	65.000 lei
		Premieră	Mediu	<i>Vrăjitorul din Oz</i>	Februarie 2015	55.000 lei
		Proiect cultural	Mediu	<i>Săptămâna teatrului</i>	Martie 2015	50.000 lei
		Premieră	Mediu	<i>Zorro</i>	Mai 2015	40.000 lei
	Restitutio	Premieră	Mediu	<i>Chirițele</i>	Aprilie 2015	45.000 lei

	Fabrica de povești ElectroColibri	Proiect cultural	Mediu	<i>7 zile, 7 arte</i>	Aprilie 2015	45.000 lei
		Proiect cultural	Mic	<i>Copii, povești, păpuși</i>	Iunie 2015	20.000 lei
		Proiect cultural	Mediu	<i>Ucenicii păpușari</i>	Octombrie 2014 – iunie 2015	30.000 lei
	Maratonul păpușilor	Proiect cultural	Mare	<i>Puppet occupy street</i>	Iulie - august 2015	400.000 lei
Stagiunea	Programul-cadru	Proiect	Tip proiect	Titlu proiect / Spectacol	Data / Perioada	Investiție
2015 / 2016	Universală	Premieră	Mediu	<i>Ferma animalelor</i>	octombrie 2015	55.000 lei
		Proiect cultural	Mediu	<i>Săptămâna teatrului</i>	Martie 2016	50.000 lei
	Restitutio	Premieră	Mediu	<i>Făt – frumos cel urât</i>	decembrie 2015	40.000 lei
		Premieră	Mediu	<i>Prâslea cel voinic și merele de aur</i>	Februarie 2016	35.000 lei
	Fabrica de povești ElectroColibri	Proiect cultural	Mediu	<i>7 zile, 7 arte</i>	Aprilie 2016	40.000 lei
		Proiect cultural	Mediu	<i>Ucenicii păpușari</i>	Octombrie 2015 – iunie 2016	30.000 lei
	Maratonul păpușilor	Proiect cultural	Mare	<i>Puppet occupy street</i>	Iulie - august 2016	450.000 lei

**Centralizarea valorica a programelor cadru si a proiectelor pentru perioada
2013-2016**

Nr.crt	Denumirea proiectului	Stagiunea 2013-2014	Stagiunea 2014-2015	Stagiunea 2015-2016	TOTAL
1	Universală	105.000	210.000	105.000	420.000
2	Restitutio	62.000	45.000	75.000	182.000
3	Fabrica de povești	90.000	95.000	90.000	275.000
4	Maratonul papusilor	300.000	400.000	450.000	1.150.000
5	TOTAL	557.000	750.000	720.000	2.027.000

ANEXA 2 – Tabelul valorilor de referință ale costurilor aferente investiției

Categorii de investiții în proiecte	Limite valorice ale investiției în proiecte din perioada precedentă (de la 1 ianuarie la 31 decembrie 2012)	Limite valorice ale investiției în proiecte propuse pentru perioada de management (din septembrie 2013 până la 30 septembrie 2016)
<i>Mici</i>	(de la 0 la 13.995,81 lei)	(de la 0 la 24.000 lei)
<i>Medii</i>	(de la 13995,81 lei la 64.623,29 lei)	(de la 24.001 lei la 60.000 lei)
<i>Mari</i>	(de la 64.623,29 lei la 160.635 lei)	(peste 60.000 lei)

ANEXA 3 – Tabelul investițiilor în programe

Nr. crt.	Programe / Surse de finanțare	Categorii de investiții în proiecte	Număr de proiecte în primul an ² - 2013	Învestiție în proiecte în primul an - 2013	Număr de proiecte în al II-lea an - 2014	Învestiție în proiecte în al II-lea an - 2014	Număr de proiecte în al III-lea an - 2015	Învestiție în proiecte în al III-lea an - 2015	Număr de proiecte în al III-lea an - 2016	Învestiție în proiecte în al III-lea an - 2016
1.	Universală	<i>Mici ≤ 24.000 lei</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
		<i>Medii ≤ 60.000 lei</i>	1	55.000	1	50.000	1	55.000	1	50.000
		<i>Mari > 60.000 lei</i>	0	0	1	65.000	1	145.000	0	0
2.	Restitutio	<i>Mici ≤ 24.000 lei</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
		<i>Medii ≤ 60.000 lei</i>	0	0	0	0	0	0	1	35.000
		<i>Mari > 60.000 lei</i>	0	0	1	62.000	1	85.000	0	0
3.	Fabrica de povești	<i>Mici ≤ 24.000 lei</i>	1	10.000	0	0	1	20.000	0	0
		<i>Medii ≤ 60.000 lei</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
		<i>Mari > 60.000 lei</i>	0	0	1	80.000	1	95.000	1	70.000
4.	Maratonul papusilor	<i>Mici ≤ 24.000 lei</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
		<i>Medii ≤ 60.000 lei</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
		<i>Mari > 60.000 lei</i>	0	0	1	300.000	1	400.000	1	450.000
5.	TOTAL		2	65.000	5	557.000	4	800.000	4	605.000
6.	SURSE ATRASE³			20.000		60.000		75.000		85.000
7.	BUGETUL AUTORITĂȚII			35.000		497.000		725.000		520.000

⁵ Contractul de management se va întinde pe o perioadă de 3 ani respectiv septembrie 2013 – septembrie 2016. În acest caz proiecțiile financiare vor viza 4 ani financiari: 2013 (perioada mai-decembrie), 2014, 2015, 2016 (perioada ianuarie - septembrie);

⁶ Pentru proiectele culturale va fi alocat un procent de 40% din veniturile proprii totale realizate într-un an finacii

ANEXA 4 – Tabelul veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției, pe categorii de bilete / tarife practicate

Perioada	Număr de proiecte proprii	Număr de beneficiari	Număr de bilete	Venituri propuse
<i>Anul de referință (2012)</i>	104 spectacole (inclusiv spectacole in aer liber, festivaluri)	11.003	8.000	42.000 lei
<i>Primul an (2013)</i>	150 spectacole (inclusiv spectacole in aer liber, festivaluri)	13.000	8.000	44.100 lei
<i>Al doilea an (2014)</i>	200 spectacole (inclusiv spectacole in aer liber, festivaluri)	14.000	8.600	46.300 lei
<i>Al treilea an (2015-2016)</i>	270 spectacole (inclusiv spectacole in aer liber, festivaluri)	15.000	10.700	49.100 lei
TOTAL	620	42.000	27.300	139.500 lei

ANEXA 5 – ANALIZA SWOT

1. (S) PUNCTE TARI

- Eleganța genurilor abordate
- Diversitatea artiștilor
- Unicitatea instituției
- Permisivitatea genurilor
- Pregătirea artiștilor

2. (W) PUNCTE SLABE

- Mediatizare slabă
- Conservatorismul
- Adaptabilitatea spectacolelor pentru diverse spații
- Lipsa fondurilor extrabugetare
- Structura de organizare instituțională
- Deschiderea către colaboratori de valoare

3. (O) OPORTUNITĂȚI

- Capacitatea de dezvoltare
- Creșterea așteptărilor publicului în materie de calitate a spectacolelor
- Creșterea constantă a numărului de spectatori
- Diversificarea publicului țintă
- Atragerea unor colaboratori de valoare
- Parteneriate și asocieri de calitate
- Obținerea calității de reper cultural
- Atragerea tinerilor

4. (T) AMENINȚĂRI

- Scăderea numărului de spectacole
- Prezența mult mai vizibilă a concurenței (televiziune, alte surse de cultură, DVD-uri)
- Exodul artiștilor interpreți de mare valoare către străinătate
- Campanii agresive
- Costurile mari ale montărilor
- Deprofesionalizarea prin lipsa concurenței

Concluzii strategice SWOT

Exista climatul necesar pentru demararea unei campanii culturale de buna calitate din partea Teatrului Colibri.