

HOTĂRÂREA NR. 327

privind aprobarea rezultatului final al concursului, a proiectului de management câștigător și durata contractului de management pentru Ansamblul Folcloric „Maria Tănase” Craiova

Consiliul Local al Municipiului Craiova, întrunit în ședința ordinară din data de 30.05.2013;

Având în vedere raportul nr.72292/2013 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 pentru Ansamblul Folcloric „Maria Tănase” Craiova și rapoartele comisiilor de specialitate ale Consiliului Local al Municipiului Craiova nr. 128, 129, 131, 132, 133 și 135/2013;

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 Ansamblul Folcloric „Maria Tănase” Craiova, conform procesului verbal al comisiei de concurs, prevazut în anexa nr.1 care face parte integrantă din prezenta hotărâre.
- Art.2.** Se aprobă proiectul de management câștigător, prevazut în anexa nr.2 care face parte integrantă din prezenta hotărâre.
- Art.3.** Se aprobă durata de 3 ani a contractului de management pentru Ansamblul Folcloric „Maria Tănase” Craiova.
- Art.4.** Primarul Municipiului Craiova, prin aparatul de specialitate: Serviciul Administrație Publică Locală, Serviciul Resurse Umane și Ansamblul Folcloric „Maria Tănase” Craiova vor aduce la îndeplinire prevederile prezentei hotărâri.

PREȘEDINTE DE ȘEDINȚĂ,

Vergil TOADER

**CONTRASEMNEAZĂ,
SECRETAR,**

Nicoleta MIULESCU



PROIECT DE MANAGEMENT

**Perioada
2013 - 2016**

PREAMBUL

Motto: „Folclorul nostru... nu numai că este sublim, dar te face să înțelegi totul. E mai savant decât toată muzica așa-zis savantă. E mai melodic decât orice melodie, dar asta fără să vrea. E duios, ironic, trist, vesel și grav“.

George Enescu

Reprezentând totalitatea creațiilor artistice ale unei culturi spirituale populare, folclorul este parte inseparabilă din viața unui popor, oglindind-o în diversele sale aspecte și s-a impus ca un important mijloc de cunoaștere a omului, a vieții sociale și a cadrului național în care se desfășoară acesta. De-a lungul istoriei, folclorul a fost chiar modul de viață al omului, exprimând în forma imaginilor artistice necazurile, bucuriile și năzuințele lui și ale comunității din care face parte, dovedindu-se în final a fi o artă în definiție pură, de legare a realului printr-un sublim artistic, ca raspuns uman la momentele cruciale ale vieții.

Acum douăzeci și unu de ani, în anii efervescenți de după Revoluție, când energiile creatoare, multă vreme ținute sub obroc, se descătușau într-o vâltoare de entuziasm, la Craiova se relua tradiția marelui ansamblu „Nicolae Bălcescu” prin înființarea Ansamblului Folcloric „Maria Tănase”. Scopul declarat era de a da glas folclorului oltenesc, zonă atât de bogată în tradiții populare.

De-a lungul anilor, toți iubitorii folclorului de calitate s-au bucurat de spectacole memorabile și au apreciat evoluția artiștilor care au făcut din Ansamblul „Maria Tănase” unul dintre cele mai respectate și iubite din țară.

Reprezentând o componentă de bază a culturii românești, folclorul și conservarea acestuia sunt elemente importante în păstrarea identității naționale. Acest lucru este cu atât mai important cu cât, în ultima perioadă, explozia informațională și societatea post-modernă au ca efect ștergerea diferențelor culturale dintre națiuni.

Într-o epocă în care asistăm la o invazie de prost-gust și kitsch, inclusiv în muzica populară, Ansamblul „Maria Tănase” din Craiova reprezintă un reper în ceea ce privește promovarea tradiției autentice a cântecului popular.

De aceea activitatea Ansamblului „Maria Tănase este cu atât mai meritorie, iar noi, cei care ținem la identitatea noastră culturală națională și regională, trebuie să contribuim și să susținem eforturile celor care cred că prin promovarea și receptarea folclorului se statuează valoarea de patrimoniu imaterial, marcă a culturii regionale proiectată în universul valorilor naționale.

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

a.1. Ansamblul Folcloric „Maria Tănase” este o instituție singulară în Craiova, a cărei menire este de a promova și de a transmite valorile culturale tradiționale nu numai la nivel local ci și la nivel național și internațional.

În calitate de instituție de cultură Ansamblul Folcloric „Maria Tănase” trebuie să se adreseze, ca și celelalte instituții de cultură din subordinea Consiliului Local, întregii comunități craiovene, iar mesajul pe care îl transmite, prin specificul activității sale, trebuie să vizeze deopotrivă latura educativă, cât și pe cea recreativă.

Cuprinderea întregii comunități presupune acces nelimitat, dar și soluții de atragere a tuturor categoriilor profesionale, de vârstă, sex, naționalitate sau etnie, ținând cont de nivelul diferențiat de pregătire și, procedând, în consecință, diferențiat, astfel încât să răspundem cerințelor fiecăreia dintre categoriile de mai sus. Aceleași comunități se adresează, toate instituțiile de cultură din subordinea Consiliului Local, diferențiat în funcție de specificul fiecăreia. Acestora li se adaugă ansamblurile de amatori ale caselor de cultură din județ și ale căminelor culturale, acolo unde mai există.

Deosebirea esențială dintre „Maria Tănase” și toate celelalte instituții din județ care valorifică folclorul constă în faptul că Ansamblul „Maria Tănase” este singura instituție profesionistă de acest gen, care valorifică, într-adevăr la un nivel înalt, creația orală din zona Olteniei și nu numai a lor, ci abordează, la nivel de asemenea profesionist, aproape toate zonele etnofolclorice ale României.

Dacă vom ține cont și de faptul că nici jumătate dintre județele României nu au asemenea ansambluri, putem spune că „Maria Tănase” se numără printre puținele instituții profesionale de spectacole de folclor din România.

Dar, chiar dacă este singular pe piața ofertei culturale din Craiova, ansamblul are o concurență serioasă în televiziunile locale și cele naționale. Privite ca potențiale concurente, televiziunile trebuie să devină obiective pe care instituția Ansamblului „Maria Tănase” să le folosească drept ținte. Spectacolul folcloric se poate distinge și caracteriza printr-o bună adaptabilitate și diversificare, versatilitatea actului artistic ducând către o diseminare accentuată a produsului către spectator. Odată definită în conștiința potențialului spectator, ca și un gen cu propunere personală, concurența televiziunilor devine redundantă și din mediu concurențial se poate transforma în mediu partenerial. Marea adresabilitate către public este principalul atu al Ansamblului Folcloric „Maria Tănase”.

Fiind **unicul** ansamblu din Craiova, în mod natural, el are menirea de a acoperi acest segment cultural și de a răspunde invitațiilor venite din partea forurilor culturale, municipale și județene.

a.2. În ultimii 3 ani Ansamblul Folcloric „Maria Tănase” a susținut numeroase spectacole muzical coregrafice deplasându-se în țară la Râmnicu Vâlcea, Drobeta Turnu Severin, Pitești, Mioveni, Giurgiu, București unde s-a prezentat în fața publicului la diverse evenimente.

Din păcate, participarea instituției în cadrul proiectelor europene/internaționale a fost aproape inexistentă, numeroasele spectacole și

concerte prezentate în afara granițelor țării (sub „sigla“ schimburilor culturale) nefiind susținute în astfel de proiecte. În acest sens se impune cu stringență întocmirea de proiecte culturale care să acceseze fonduri europene, pentru a se intra astfel în circuitul cultural internațional.

a.3. În ceea ce privește cunoașterea activității Ansamblului Folcloric „Maria Tănase” în rândul comunității în care își desfășoară activitatea, aceasta se realizează prin aparițiile din presă, prin afișele spectacolelor, prin promovarea în instituțiile școlare și prin concertele televizate. De asemenea spectacolele susținute de Ansamblu în cadrul stagiunilor estivale, organizate de Primăria Municipiului Craiova, pot crea o imagine comunității, în ceea ce privește activitatea instituției.

a.4. Problema promovării, și în special a *comercializării* spectacolului folcloric este sensibilă și delicată, după cum, în particular, folosirea marketingului, ca instrument specializat în dinamizarea vânzărilor de *produse și/sau servicii* culturale, presupune o înaltă specializare. Omul de cultură, artistul acceptă cu greu (trebuie să o recunoaștem) ideea că „produsul” său este tratat ca „marfă”.

Politica de preț a biletului de intrare sau contravaloarea prestației artistice/ spectacol trebuie să țină cont de cerere, de calitatea artistică a reprezentației, de particularitățile beneficiarului. În acest sens, succesul depinde și de o riguroasă selecție a oamenilor care vor „vinde” produsul cultural, precum și a celor mai adecvate mijloace mass-media. Legea concurenței, a cererii și ofertei este dominantă, ceea ce impune ca ansamblul să recepteze, cu mai mare promptitudine, preferințele publicului.

O imagine de marcă este definită deseori ca un „set caracteristic de sentimente, idei și credințe asociate unei mărci, datorită prezentării ei, incluzând publicitatea și performanțele ei”. Imaginea este mai mult decât o schiță sau machetă a unei personalități; ea „este un atribut cognitiv al unui individ; poate fi o amintire sau o reamintire a unei întâmplări trecute, o credință despre ce se va întâmpla în viitor, o opinie sau o atitudine legată de orice subiect în cauză sau amalgam al memoriei, credinței, faptei și opiniei”. Mediul cognitiv al fiecărui individ este alcătuit din mii sau chiar din milioane de astfel de imagini, mai mult sau mai puțin organizate în categorii coerente, efemere sau durabile.

Fiind o instituție cu activitate complexă, acțiunile ce trebuiesc întreprinse pentru îmbunătățirea promovării imaginii și activității acesteia obligatoriu vor fi următoarele:

- *promovarea excelenței.* Altfel spus, promovarea celor mai buni artiști ai ansamblului dar și colaborarea cu soliști consacrați la nivel național. Aceștia reprezintă puncte de maxim interes și atractivitate pentru publicul nostru. În această direcție se poate vorbi de diversificarea unor manifestări artistice și parteneriate culturale cu alte instituții de

cultură; colaborarea dintre ansamblurile noastre și diverse ansambluri din țară și străinătate;

- *promovarea concurenței în domeniul ofertei culturale*. Un demers esențial va consta în afirmarea identității culturale și dezvoltarea instituției ca entitate de influențare spirituală a spectatorului.
- pe termen scurt ne propunem *revigorarea Ansamblului „Maria Tănase”* cu spectacole de valoare;
- pe termen mediu și lung vom desfășura o activitate de *promovare a folclorului oltenesc*. Datorită faptului că acest gen nu a avut parte de-a lungul timpului de o promovare strategică, treptată în rândul spectatorilor, cu începere de la cei mai tineri: preșcolarii, elevii claselor gimnaziale și liceale, spectatorii noștri sunt, mai ales, adulții și persoanele de vârstă a 3-a. În acest context este nevoie de o politică de promovare a folclorului pe categorii de vârstă, care să vizeze *particularizarea și consolidarea acestui gen* în conștiința publicului spectator și fidelizarea ulterioară a acestuia;
- tot pe termen mediu și lung, din lipsa unei săli proprii de spectacole, se va desfășura o activitate susținută de marketing în vederea deplasării artiștilor ansamblului în orașele și comunele apropiate (acolo unde există spațiu adecvat susținerii actului artistic) spre a le oferi spectacolele noastre integral sau după caz în formulă redusă. Proiectele europene împreună cu alte instituții ale statului vor avea prioritate maximă în vederea realizării acestor deziderate.

Obiective strategice de imagine:

Principalul obiectiv va fi dezvoltarea mediului cultural autohton prin oferirea de servicii cultural-educative și sociale, prin colaborare cu diverse instituții și organizații din țară sau străinătate, ale căror resurse pot asigura baza logistică necesară unei bune desfășurări a programelor culturale și sociale. În acest sens Ansamblul Folcloric “Maria Tănase” va susține spectacole dedicate Zilei Europei, Zilei Naționale a României sau cu prilejul unor importante sărbători religioase, naționale și europene.

Obiective strategice de PR:

- câștigarea încrederii posibililor sponsori zonali și naționali;
- cunoașterea Ansamblului Folcloric “Maria Tănase” ca furnizor de oferte complete pentru proiecte culturale;
- conștientizarea asumării unei responsabilități sociale de către Ansamblului Folcloric “Maria Tănase” .

Modalități și strategii de promovare/publicitate:

➤ **Printuri:**

- ◆ afișe, caiete program, bannere, flyere, printuri gigant;
- ◆ publicarea unui *album anuar online* al ansamblului care să conțină: repertoriu, program de spectacole, interpreți, turnee, proiecte, sponsori etc.;

- **Outdoor:**
 - ◆ identificarea și organizarea în zone intens circulate a unor puncte de afișaj permanent, sistem tubular și sistem cu două fețe, unde spectatorii interesați să găsească tot timpul agenda ansamblului;
- **Beyond the line:**
 - ◆ *împrăștiere* de materiale publicitare direct publicului;
 - ◆ *organizarea de concursuri TV și radio*, cu premiu *invitații* la spectacole;
 - ◆ *organizarea unor seminarii* în instituții școlare privind popularizarea folclorului, susținute de artiștii ansamblului (soliști vocali, dansatori, coregraf, impresar, manager etc.);
 - ◆ *cucerirea spațiilor cu mare impact* (cluburi, terase, supermarket-uri) și *afișarea de materiale publicitare* precum și *activități în direct impact cu publicul, concursuri, promoții* etc.
- **Inițierea unei campanii de re-branding, urmărind modernizarea însemnelor ansamblului, apelând la desingneri profesioniști:**
 - ◆ campania de re-branding va cuprinde conceperea și apoi realizarea următoarelor articole (în funcție de necesitatea lor): *carte de vizită, foaie cu antet, plic A4, plic DL, plic A5, plic A6, etichetă, branding coperti agendă, insignă, pix (obișnuit), pix (special), tricou, cravată, cămașă, rucsac, pungă plastic, pungă hârtie, plăcuță logo pentru ușă, panou logo luminos, panou logo simplu, branding mașină.*
- **Multimedia:**
 - ◆ dezvoltarea unui site interactiv cu forum care va fi conectat prin link cu site-uri importante din domeniu;
 - ◆ dezvoltarea unui sistem de reclamă cu o plasmă electronică (obținută eventual din sponsorizări) pe un perete exterior al sediului ansamblului. Tot pe acest panou electronic se va difuza, alternativ cu materialele promoționale, imagini din spectacolele reprezentative ale ansamblului;
 - ◆ realizarea unui videoclip de promovare care să pună în valoare artiștii ansamblului, nu numai soliștii vocali ci și orchestra și dansatorii;
- **Media:**
 - ◆ realizarea unor *parteneriate cu trusturile media* cu ocazia desfășurării unor evenimente de interes public, dar și în vederea transmiterii unor spectacole pe posturile locale și/sau naționale, organizarea de *conferințe de presă* cel puțin o dată pe lună, dar și cu ocazia evenimentelor importante (proiecte noi, premiere etc.), pentru o informare corectă privind activitatea curentă a instituției;
 - ◆ transmiterea de *comunicate* către trusturile de presă pentru fiecare eveniment desfășurat sub auspiciile instituției;
 - ◆ stabilirea și organizarea unor *sesiuni de interviuri* cu conducerea teatrului și cu artiștii sau colaboratorii reprezentativi;
 - ◆ prezența la cât mai multe emisiuni de radio și televiziune a reprezentanților ansamblului, obținute printr-o campanie de PR profesionistă;

a.5. Toate strategiile media enumerate anterior vor avea menirea de a crește gradul de reflectare al instituției în presa de specialitate. La ora actuală promovarea manifestărilor artistice organizate de Ansamblul „Maria Tănase” se realizează prin reprezentanți redacțiilor mass-media, care preiau materialele informative (comunicate și declarații de presă, spectacole și alte manifestări artistice). Acestea sunt:

- Radio România Oltenia Craiova, Radio Horion
- posturile de televiziune TVR Craiova, GTV
- cotidienele tipărite Cuvântul Libertății, Ediție specială.

Desigur că o altă abordare a agendei culturale va atrage și un altfel de interes din partea instituțiilor din presa locală. De asemenea dorim să atragem interesul presei centrale pentru o promovare mai amplă la nivel național.

a.6. Spectatorii Ansamblului Folcloric “Maria Tănase” sunt, în marea lor majoritate, de tip tradiționalist, dar nu trebuie să-i uităm nici pe copii, iar piesele de teatru folcloric pentru copii nu pot fi trecute cu vederea, spectacole ca Prințesa bosumflată, și *Nunta prințesei bosumflate* ocupând un loc aparte în preferințele copiilor și nu numai.

Deasemenea în rândul publicului tânăr și foarte tânăr am putut constata preferințe spre spectacole de tip educativ, cu prezentări și exemplificări în detaliu a costumelor populare, dar și a dansurilor din diferite zone etnofolclorice ale țării.

Așadar, portretul robot al spectatorului ce vine la spectacolele Ansamblului “Maria Tănase” este diferențiat după criteriul vârstei. În momentul actual, spectatorii ansamblului se situează la doua extreme: *copii între 5 și 14 ani și adulți peste 45 de ani.*¹

Copii: preponderent proveniți din mediul rural, dar și urban cu ofertă culturală destul de variată, învățând la instituții de nivel mediu și peste mediu, provenind din familii cu venituri medii, având ca pregătire studii medii sau superioare;

Adulți 1: provenind din mediul rural, dar și urban, venituri medii și peste medii, preponderent ocupații liberale, studii medii sau superioare, fidelizați ca spectatori de folclor, constituind un public constant și destul de conservator. Este publicul care urmărește viața culturală în toate aspectele ei și care face cu simț critic comparație și distinge cu claritate kitch-ul față de folclorul autentic.

Adulți 2: public întâmplător, cu venituri medii și mari, studii medii și superioare, lucrând în mediu de stres și cu program prelungit, pentru care prezența la unele spectacole este o întâmplare. Pentru ei spectacolul este doar de divertisment, nefăcând foarte clar distincția între folclor autentic și alte subgenuri muzicale. Angajați ai unor companii multinaționale, în administrația publică locală sau centrală.

Pensionari: adulți cu venituri medii, cu studii superioare sau medii, având copii în îngrijire sau fiind singuri, este un mod de educare în primul caz și de relaxare nostalgică în cel de-al doilea, reprezintă un public fidel al ansamblului, ce compară activitatea artiștilor de azi cu cei din trecut, așa cum i-au perceput ei de-a lungul anilor.

¹ Informațiile sunt obținute din surse combinate, analize și observații.

Nu trebuie uitat că, aflându-se într-un oraș cunoscut ca un important centru universitar, Ansamblul Folcloric “Maria Tănase” se poate racorda realmente la eforturile generale privind educația estetică și culturală a elevilor și studenților. În acest sens estimările privind atingerea altor categorii de beneficiari ai actului artistic pot deveni optimiste, doar dacă se va avea în vedere elaborarea și experimentarea consecventă a strategiilor și politicilor repertoriale eficiente (repertorii adecvate), în vederea motivării intrinseci a implicării tinerilor în exersarea/receptarea actului cultural de expresie folclorică.

Astfel, prin realizarea de parteneriate solide cu Universitatea din Craiova, cu Inspectoratul Școlar Județean Dolj și implicit cu liceele, școlile generale și grădinițele, viitoarele categorii de beneficiari, în mod obligatoriu considerăm că trebuie să fie tinerii noștri elevi și studenți, posibili viitori spectatori adulți ai Ansamblul Folcloric “Maria Tănase”.

a.7. Pornind de la identificarea actualului public din sala de spectacole a Ansamblului Folcloric “Maria Tănase”, format din cele două extreme: copii între 5 și 14 ani și adulți între 45 și 65 de ani, dorim ca adresabilitatea să se extindă, diseminarea produsului artistic făcându-se atât spre categoria de public deja câștigată, cât și pentru publicul tânăr între 14 – 18 ani, iar pentru cel adult între 18 – 45 ani.

Beneficiarul țintă al programelor propuse de instituția noastră:

➤ **Pe termen scurt:**

- ◆ copii: între 5 și 14 ani, provenind din medii diverse, din școli aflate în zone rurale și urbane, preponderent din Craiova, având părinți cu venituri medii și mari;
- ◆ adulți între 45 și 65 ani, provenind din mediul rural și urban, cu studii medii și superioare, constituind publicul „conservator” al ansamblului;
- ◆ pensionari peste 65 de ani cu venituri medii;

➤ **Pe termen lung:**

- ◆ adolescenți: între 14 – 18 ani, provenind din licee cu profil teoretic, preponderent umanist, având părinți cu venituri medii și mari, studii medii și superioare;
- ◆ tineri între 18 – 24 ani, provenind din mediul universitar, pentru care modernizarea viziunii asupra folclorului va fi semnalul de atracție cel mai important;
- ◆ adulți între 24 și 45 ani, provenind în special din mediul urban, cu studii medii și superioare, venituri medii și mari;
- ◆ categorii defavorizate:
 - pensionari cu venituri mici;
 - centre de plasament;
 - zone urbane sau rurale fără acces la cultură;
 - persoane cu venituri mici sau fără educație.

Notă: Pentru categoriile defavorizate se vor încheia contracte cu organizații guvernamentale și non-guvernamentale permițând astfel, în mod gratuit, accesul la proiectele și programele propuse. În plus, anumite

programe de educație și de popularizare a activității se vor adresa și acestor categorii.

a.8. Dat fiind faptul că există extrem de puține date care să contureze structura și calitatea publicului spectator, considerăm necesar a se organiza cu prioritate sondaje care să vizeze caracteristicile socio-demografice, frecvența și motivele pentru care publicul alege spectacolele Ansamblul Folcloric "Maria Tănase", care să releve publicul fidel, motivația alegerii anumitor spectacole, anumitor artiști, obstacole întâmpinate în frecventarea spectacolelor, informarea în legătură cu agenda de spectacole și preferințele acestuia. Astfel vor trebui evidențiați indicatori precum: structura publicului în funcție de sex și categorii de vârstă, nivelul educației, ocupație, nivelul de pregătire muzicală, apartenență etnică, zona de rezidență, venituri, preferințe culturale (folclor, operă, operetă, balet, musical, pop, rock, folk etc.), precum și corelații și segmentări în funcție de preferința pentru alte genuri și evenimente artistice, zile preferate ale săptămânii, frecvență, însoțitori etc., colectând astfel date ce vor oferi nu doar o imagine reală și completă asupra structurii și calității publicului ci și o bază de plecare pentru dezvoltarea unor programe viitoare ce țintesc comunicarea cu publicul și implicit atragerea și fidelizarea unui public nou.

De asemenea, extrem de important și prioritar, considerăm că ar fi un sondaj care să reflecte percepția spectatorilor în privința imaginii instituției, repertoriului și calității ofertei de servicii auxiliare, noutății, vastității și diversității repertoriului, performanța tehnică/muzicală a orchestrei, calitatea artiștilor de pe scenă, calitatea dansului și a coregrafiei, calitatea regiei și scenografiei, calitatea ambianței, calitatea publicului, calitatea spațiului de spectacol și nu în ultimul rând, calitatea managementului.

a.9. Situația actuală a spațiilor în care își desfășoară activitatea Ansamblului Folcloric „Maria Tănase“ este una care răspunde doar parțial cerințelor unei bune desfășurări a actului artistic.

Compusă din **2 corpuri** distincte, infrastructura ansamblului se prezintă astfel:

➤ **corpul A:**

- ◆ *demisol* – magaziile de costume și decoruri;
- ◆ *parter* – biroul managerului, un birou în care sunt: secretariatul, contabilul șef, impresarul artistic, un birou „Contabilitate“ unde se află și consilierul juridic și administratorul, biroul „Secției muzicale“ cu două spații distincte: unul pentru soliștii vocali și unul pentru orchestră, aici au loc repetițiile ansamblului;
- ◆ *etaj I* – biroul magazionerului.
- ◆ *atelier mecanic* – anexă a corpului A, cu o singură încăpere, spațiul unde se execută diverse reparații ale aparatului și a decorurilor;

➤ **corpul B:**

- ◆ Secția Dans - sala de repetiții, vestiarele și dușurile.

a.10. Ținând cont de faptul ca **ansamblul nu are sala proprie de spectacole**, toate proiectele noastre au fost susținute în afara sediului instituției și în deplasari, în județ sau în țară. Raportându-ne strict la starea actuală a infrastructurii Ansamblului Folcloric „Maria Tănase” singurele măsuri care se impun sunt următoarele:

- identificarea de spații optime desfășurării spectacolelor, de preferat în parteneriat cu celelate instituții de cultură;
- amenajarea unor cabine și săli de studiu individual pentru soliștii și instrumentiștii ansamblului;
- dezafectarea unui spațiu de la demisolul clădirii și schimbarea destinației din magazie într-un spațiu media (poate fi amenajată o mediatecă, videotecă).

Așadar, situația actuală a spațiilor este acceptabilă, cu inconvenientele inerente lipsei sălii de spectacol. După cum am afirmat anterior, vor trebui identificate spații în cadrul instituțiilor de cultură din Craiova, ca pe baza unor parteneriate și protocoale concrete să poată fi desfășurată activitatea artistică la parametri optimi.

Și pentru că un proiect de management responsabil nu poate evita luarea în considerare a ideii de identificare la un moment dat a unui spațiu optim care să permită construcția unei clădiri dedicată exclusiv sălii de spectacole a Ansamblului Folcloric „Maria Tănase” cred că terenul aflat lângă cele două corpuri de clădire A și B (fostul teren de sport al UCM2, acum în paragină) ar putea deveni un spațiu de cultură mai mult decât necesar. Deși conștientizăm dificultatea realizării acestui deziderat, totuși, considerăm că printr-o implicare serioasă din partea conducerii ansamblului și cu bunăvoința factorilor de decizie din cadrul autorității locale nu este imposibil. Conceperea unui proiect în acest sens, prin care să fie atrase fonduri europene, trebuie să constituie o provocare pentru orice manager.

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

b.1. Trebuie menționat din nou faptul ca **ansamblul nu are sala proprie de spectacole**, motiv pentru care toate proiectele sunt susținute în afara sediului instituției și în deplasari, în județ sau în țară. Dar, chiar și în această situație, proiectele culturale desfășurate cu regularitate de Ansamblul Folcloric „Maria Tănase” în Craiova s-au clădit în jurul următoarelor evenimente și au fost, în ordine cronologică:

- 1. Ziua Culturii Naționale** – 15 ianuarie
- 2. Ziua Unirii Principatelor** - 24 ianuarie
- 3. Dragobetele sărbătoarea iubirii”** - 24 februarie
- 4. Sărbătoarea Mărțișorului** – 1 martie
- 5. Ziua Femeii** - 8 martie
- 6. Ziua Basarabiei** - 28 martie

7. Ziua Internațională a Rromilor – 8 aprilie

8. Ziua Internațională a Muncii – 1 Mai

9. „Craiova estivală”, mai, iunie, iulie, septembrie spectacole oferite în cadrul manifestărilor estivale

10. Ziua internațională a persoanelor vârstnice - 1 octombrie

11. Zilele Municipiului Craiova -22 - 26 octombrie

12. Ziua Națională a României - 1 decembrie

13. Obiceiurile de iarnă - Ultima decadă din decembrie

14. Pe lângă evenimentele menționate, sunt suținute spectacole în cadrul programului **„EDUCAȚIE PRIN FOLCLOR”**, program ce-și propune să crească interesul copiilor pentru tradițiile populare și unde sunt prezentate piesele de teatru folcloric **„PRINȚESA BOSUMFLATĂ”** și **„NUNTA PRINTESEI BOSUMFLATE”**, la diverse instituții de învățământ din municipiu.

b.2. În afară de aceste proiecte, artiștii Ansamblului Folcloric „Maria Tănase” participă cu regularitate la diverse evenimente naționale și internaționale:

- **Gala premiilor GTV, Craiova**
- **Gala premiilor Etno, Sala Palatului București,**
- **Festivalul internațional de folclor “Primavara Vratsei”, Bulgaria,**
- **Festivalul internațional de folclor “Muzici și tradiții în Cișmigiu”,**
- **Festivalul “Brâul de la Boteni”**
- **Festivalul Folcloric de Artă și Tradiție Populară Românească, Otopeni,**
- **“Tradiție și legendă”, Dâmbovicioara,**
- **Festivalul-Concurs „Maria Tănase”,**
- **Festivalul “Ioan Macrea”, Sibiu.**

Pentru o instituție de talia Ansamblului Folcloric „Maria Tănase” considerăm că numărul participărilor la festivaluri internaționale este foarte mic, obiectivele pe termen scurt și mediu ale prezentului proiect de management vizând intrarea instituției în circuitul cultural internațional prin participarea în cadrul mai multor proiecte culturale internaționale

b.3. Ansamblul Folcloric „Maria Tănase”, ca instituție publică de cultură, prin activitățile pe care le desfășoară, se adresează diverselor colectivități socio-profesionale, vizând asigurarea accesului tuturor cetățenilor la informație și educație prin folclor, contribuind la dezvoltarea și la formarea sistemului estetic și al judecăților de valoare în domeniul culturii tradiționale.

Misiunea de până acum, dar și cea prezentă și viitoare a Ansamblului „Maria Tănase”, a fost și rămâne aceeași: de a promova și valorifica tradițiile populare autentice.

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.

Astfel, beneficiarii serviciilor culturale *așteaptă* ca instituția să își asume rolul de producător și difuzor al produsului cultural propriu, precum și al celui propus de alte instituții omonime de cultură, ceea ce înseamnă *conversia* inputurilor (factori de producție culturală), în output-uri (bunuri și servicii culturale, valori, idei, teorii, modele).

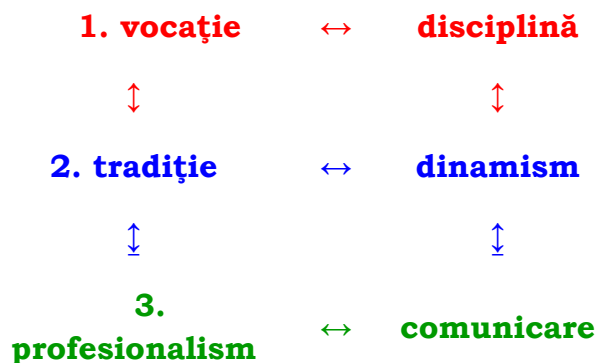
b.4. Raportându-ne strict la misiunea și mesajul Ansamblului Folcloric „Maria Tănase“, noua strategie managerială va viza reconsiderarea și nu desconsiderarea acestora, completându-le și reformulându-le astfel:

Reformularea misiunii:

- **Prima etapa** – desfășurată pe *termen scurt*: analiza situației actuale a instituției. Conceperea strategiei în vederea urmării realizării programelor și a proiectelor. Simultan se va realiza un studiu sociologic la nivel de public și de mediu concurențial, efectuat de către instituții de profil pentru a putea evalua realitatea și oportunitatea prezenței instituției în peisajul cultural național. În acest mod se vor putea configura, noi direcții de realizare a *misiunii instituției*;
- **A doua etapa** – pe *termen mediu*: se vor pune în aplicare programele și proiectele, după ce vor fi fost analizate, apoi se pun în practică rezultatele studiului, reorientându-se, dacă este cazul, anumite direcții;
- **A treia etapa** – pe *termen lung*: se vor consolida și se vor realiza liniile direcționale importante care vor face ca ansamblul să aibă adresabilitate către toate categoriile de public și să devină un etalon cultural, cu o misiune educativă bazată pe caracterul ei sincretic.

Reformularea mesajului:

Misiunea Ansamblului Folcloric „Maria Tănase“, va fi îndeplinită doar prin plasarea în conștiința publicului a unui mesaj canalizat pe *trei direcții de comunicare a valorilor*, mesaj ce va ajunge la destinație doar dacă va fi asimilat în primul rând de către personalul artistic, dar și cel non-artistic din cadrul instituției:



1. Vocația înseamnă *arhetip*, ea având nevoie de identificare și de recunoaștere, iar disciplina înseamnă *algoritm*; aceasta impune perfectă definire și cunoaștere cauzală – capacitatea intercolegială în toate compartimentele ansamblului fiind o realitate evidentă, un adevărat prototip axiomatic.

2. Tradiția înseamnă *autenticitate*, dar și *continuitate*, aceasta desemnând o distribuție și o succesiune neîntreruptă în spațiu și timp a mijloacelor dinamice, dinamismul înseamnă *creativitate*, iar creativitatea este capacitatea de a genera noi idei. De aceea, considerăm că – în contextul diversității lumii

contemporane, a opțiunilor profesionale din ce în ce mai variate și a dinamicii evoluției sociale – răspunsul unui management profesionist este acela de a lansa noi provocări pe tărâmurile artei interpretative precum și de a răspunde astfel cerințelor acute ale generațiilor de artiști. Cum anume? ***Prin permanenta raportare la realitatea culturală a zilelor noastre.*** Acest lucru se face prin:

- stilul de lucru, ce constă în adaptarea mijloacelor la noile standarde tehnologice;
- luciditate critică și auto-exigență;
- perfecționare permanentă.

3. Professionalism înseamnă *identitate*, acesta putând fi aplicat și transmis în mediul artistic și nu numai, doar cu ajutorul comunicării.

După cum se știe, ambientul prietenos crește posibilitățile creative și confortul interior al oamenilor. De aceea, lucrul într-o atmosferă sigură, relaxată, colocvială chiar, dar fermă și conștientă trebuie încurajat. Doar atunci se poate vorbi de existența unui mediu propice dezvoltării *performanței artistice*. Obținerea acestei interfețe prietenoase se face prin *comunicare*, adică prin transferul ori schimbul de informație cu Celălalt (Ceilalți). Acest transfer nu poate fi realizat însă fără o *tehnologie* adecvată, căci tehnologia este catalizatorul oricărui avans mental și material. Atât activității artistice cât și informării și comunicării necesare profesiei de (solist, dansator, instrumentist, etc.) îi este indispensabil confortul tehnologic. Tuturor ne este indispensabilă conectarea rapidă la lumea tehnologiei. *Degeaba avem idei, dacă nu avem cu ce să le comunicăm.* Acest tip de interacționare se impune cu stringență, deoarece, deși la informație există acces, totuși ar putea apărea unele disfuncționalități de comunicare, generate de viteza mică cu care s-ar recepționa informația la un moment dat.

Principalele direcții pentru îndeplinirea misiunii:

Principii fundamentale:

ARTISTIC	PUBLIC	FINANCIAR	OPERAȚIONAL
<p><u>Excelență artistică</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Standarde internaționale; • Spectacole de calitate excepțională; <p><u>Programe inovative și echilibrate</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Îmbinarea repertoriului clasic de bază cu producții de noutate; 	<p><u>Accesibilitate</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Prin atitudine, acoperire geografică, preț și permisivitate; • Acționând pentru eliminarea barierelor sociale, economice și etnice; 	<p><u>Responsabilitate financiară</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Maximizarea veniturilor și controlul costurilor pentru a optimiza valoarea serviciilor culturale; 	<p><u>Cultură organizațională</u> (internă și externă)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ascultarea tuturor ideilor și dezvoltarea unei comunicări permanente și eficiente în spiritul colaborării; • Crearea de oportunități pentru stimularea, dezvoltarea și desăvârșirea acesteia; <p><u>Management flexibil</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recunoașterea talentului, muncii asidue și loialității;

Obiective strategice:

ARTISTIC	PUBLIC	FINANCIAR	OPERAȚIONAL
<ul style="list-style-type: none">• <i>Exceelență artistică;</i>• <i>Programe echilibrate;</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Atragerea publicului nou;</i>• <i>Dezvoltarea audienței;</i>• <i>Fidelizarea publicului;</i>• <i>Dezvoltarea brandului;</i>• <i>Creșterea reputației;</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Sporirea veniturilor;</i>• <i>Parteneriate creative;</i>• <i>Susținerea activității cu ajutorul unei bugetări robuste dar riguroase;</i>• <i>Monitorizarea și măsurarea permanentă a rezultatelor;</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Funcționarea eficientă și colaborativă;</i>• <i>Motivarea, promovarea meritorie și dezvoltarea profesională a angajaților;</i>

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

Ansamblul Folcloric „Maria Tănase” este compus din trei secții: secția *muzicală*, secția *dans* și compartimentul *administrativ*. Sectorul artistic (cel mai numeros) cuprinde: grupul de soliști vocali, orchestra, dirijorul, coregraful și dansatorii. Sectorul administrativ cuprinde contabilitatea, resursele umane, impresariat, dar și cei doi masiniști și magazinera.

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	ANUL 2011	Procent posturi reduse	ANUL 2012
0	TOTAL	82	58	26,26%	58
1	Personal de conducere	5	5	-	5
2.	Personal artistic	63	44	29,69%	44
3.	Personal tehnic scenă	3	2	33,33%	2
4.	Personal administrativ / financiar-contabilitate	11	7	38,46%	7

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 (60 de posturi, din care 57 ocupate și 3 vacante) fiind extrem de mic pentru desfășurarea activității curente la parametri optimi.

La o privire de ansamblu asupra organigramei Ansamblului Folcloric „Maria Tanase” se poate constata ușor lipsa unor posturi cheie, absolut necesare în desfășurarea activității unei astfel de instituții: corepetitor dans și prezentator spectacole, știută fiind necesitatea și importanța unor astfel de posturi în angrenajul unei instituții de spectacol folcloric. În acest context, lipsa posturilor enumerate mai sus îngreunează vizibil desfășurarea activității.

Sintetizând informațiile furnizate de organigrama Ansamblului Folcloric “Maria Tănase” împreună cu cele din statul de funcții, se pot constata următoarele:

- un bun management al resurselor umane poate duce la obținerea unor rezultate bune pe toate palierele activității artistice;
- compartimentarea existentă la Ansamblul Folcloric “Maria Tănase” este în așa fel concepută încât lucrul în echipă este realizabil și poate duce la atingerea obiectivului instituției.
- un bun management al activității artistice poate duce la obținerea rezultatelor financiare asumate prin bugetul de venituri și cheltuieli anual.

Încadrându-ne în același număr de personal și aplicând o bună coordonare a activității prin echilibrarea compartimentelor și a relațiilor dintre ele, printr-un management eficient, cu sprijinul consiliului artistic și al consiliului de administrație, Ansamblul Folcloric “Maria Tănase” poate obține rezultate deosebite pe plan local și național și, de ce nu, și internațional.

În ceea ce privește strategia resurselor umane, un obiectiv ar fi creșterea numărului de posturi în instituție cu cel puțin 8 până la finalul mandatului, adică în afară de cele 2 enumerate mai sus, instituția nu are în prezent în organigramă un post de îngrijitor sediu, iar la partea artistica ar fi necesara suplimentarea secției muzicale cu 3 instrumentiști și cel puțin o pereche de dansatori pentru secția dans.

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 precizat că Ansamblul Folcloric “Maria Tănase” își propune să funcționeze pentru îndeplinirea obiectivelor și toți factorii care participă la acestea trebuie să lucreze ca o echipă.

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 apropierii 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.

Aplicând un astfel de mod de lucru, instituția va funcționa pentru realizarea obiectivelor determinate, prin utilizarea pe criterii de eficacitate sigură și economie a fondurilor alocate, în scopul implementării proiectului de management.

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 Contractul Colectiv de Muncă și 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 document elaborat de întreaga echipă de conducere cu consultarea sindicatelor și pus în aplicare după aprobarea Consiliului Local al Municipiului Craiova.

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

Actualul ROF al Ansamblului Folcloric “Maria Tănase” aprobat în anul 2007 conține date ce nu mai sunt de actualitate, de la schimbarea denumirii unor posturi până la desființarea și apariția altor posturi. Pe de alta parte noul ROF trebuie sa fie în concordanță cu noutățile legislative aduse de actualizarea codului muncii.

În ceea ce privește Regulamentul de ordine internă, trebuie specificat că acesta este aproape identic cu ROF-ul și evident conține aceleași date neactualizate.

c.2. Fiind acte normative interne de sinteză, Regulamentul de Ordine Internă și Regulamentul de Organizare și unctiunare sunt instrumente manageriale deosebit de utile și de importante. Din acest motiv vom propune urgent întocmirea unui nou ROI pe baza căruia ulterior se va alcătui ROF-ul în scopul îndreptării inadvertențelor semnalate anterior.

La momentul întocmirii acestor acte normative, se vor avea în vedere următoarele priorități care își impun necesitatea:

- descoperirea și comunicarea unor noi criterii de evaluare profesională;
- promovarea și motivarea personalului către dezvoltare și autodepășire profesională;
- consecvență în promovarea noțiunii de lucru în echipă;
- evaluarea frecventă a îndeplinirii sarcinilor cuprinse în fișele de post de către șefii de secții și manager.

c.3. Funcționarea instituțiilor delegării responsabilităților nu este explicit specificată în ROF-ul actual, de aceea delegarea de responsabilități va fi altă premiză urmărită de echipa managerială. Responsabilitatea va fi ierarhică, iar constituirea consiliului artistic și consiliului administrativ va deveni consecința firească a managementului instituției.

c.4. Perfecționarea profesională a salariaților este utilă dar și reglementată legislativ, ceea ce presupune că managerul va acorda acestui aspect importanța necesară. O modalitate de perfecționare specifică ansamblurilor folclorice o reprezintă prezența coregrafului, a soliștilor, a dirijorului în reprezentații și în schimburi culturale ale altor ansambluri din țară, unde evoluează în compania unor artiști cu nume mare în domeniu, ceea ce îi obligă să se prezinte la un înalt nivel artistic. Aceste deplasări și schimburi culturale sunt ocazii foarte bune pentru artiști de a-și perfecționa și îmbunătăți repertoriul.

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

D. ANALIZA SITUAȚIEI ECONOMICO-FINANCIARE A INSTITUȚIEI:

d.1. Conform indicatorilor economici pentru anii 2010, 2011 și 2012 prezentați în caietul de obiective la capitolul III.4 (Bugetul), **subvenția** acordată de autoritatea tutelară a scăzut de la an la an, după cum urmează:

- în anul 2010 - 1.144.000 lei;
- în anul 2011 - 1.062.000 lei;
- în anul 2012 - 1.044.000 lei.

Veniturile proprii în perioada 2010 – 2012 au avut următoarea evoluție:

- în anul 2010 - 183.000 lei;

- în anul 2011 - 216.000 lei;

- în anul 2012 - 189.000 lei.

În acest context, realizarea **veniturilor pe beneficiar** față de prevederile inițiale a fost în procent de 94,41% în anul 2010, 100,16% în anul 2011 și 97,62% în anul 2012.

Cheltuielile de personal (plăți aferente) au avut următoarea evoluție:

- în anul 2010 – 1.137.422 lei;

- în anul 2011 - 913.243 lei;

- în anul 2012 - 1.006.117 lei.

Cheltuielile materiale au avut următoarea evoluție:

- în anul 2010 - 184.872 lei;

- în anul 2011 – 362.469 lei;

- în anul 2012 – 226.485 lei.

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

Nr. crt.	Programul	Tip proiect	Denumire	Deviz estimat (lei)	Deviz realizat (lei)	Observații, comentarii, concluzii
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1.	Premieră	Mediu	“După 20 de ani” proiect cultural la aniversarea a 20 de ani de la înființarea Ansamblului Folcloric “Maria Tănase”	21.150	19.817	Realizat cu 93,69 % din devizul estimat
2.	Premieră	Mediu	“Drag mi-e	17.300	15.359	Realizat cu 88,781 % din

			muntele înalt”			devizul estimat
3.	Premieră	Mediu	„La olteni de sărbători”	13.500	11.457	Realizat cu 84,87 % din devizul estimat

d.3. Gradul de acoperire din surse atrase și/sau venituri proprii a cheltuielilor instituției a avut următoarea evoluție (%):

- în anul 2010 – 13,94
- în anul 2011 – 16,90
- în anul 2012 – 15,33

Veniturile proprii s-au aflat pe o pantă ascendentă, cu o ușoară scădere în anul 2012, cu precizarea că programul de activitate al instituției a fost de așa manieră întocmit încât realizarea veniturilor proprii să fie certă având în vedere că cea mai mare parte a plăților de bunuri și servicii depindeau de această realizare. Activitatea artistică a ansamblului s-a desfășurat pe 3 segmente: vânzare bilete, prestări servicii artistice și parteneriate. Făcând o statistică pentru acești trei ani, se poate constata că segmentul pe care s-au făcut cele mai mari încasări au fost pe zona de contracte de prestări artistice.

Venituri din vânzări bilete:

- în anul 2010 – 29.000 lei;
- în anul 2011 - 120.000 lei;
- în anul 2012 - 78.000 lei.

Venituri proprii din alte activități (contracte prestări servicii artistice):

- în anul 2010 - 154.000 lei;
- în anul 2011 - 96.000 lei;
- în anul 2012 - 111.000 lei.

Pentru viitor se va urmări diversificarea activității, deși cu un număr extrem de redus de artiști, în așa fel încât nu numai să se realizeze veniturile proprii ci chiar să fie depășite, pentru că doar în acest fel se va putea desfășura în condiții optime activitatea, atât artistică cât și administrativă.

d.4. Ponderea surselor atrase / veniturilor proprii în totalul veniturilor a avut următoarea evoluție:

- în anul 2010 – 13,79 %
- în anul 2011 – 16,90%

- în anul 2012 - 15,33%

d.5. Ponderea cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor a fost după cum urmează:

- în anul 2010 – 85,68 %

- în anul 2011 – 71,21%

- în anul 2012 – 81,59%

O scădere substanțială s-a înregistrat în anul 2011, pe fondul restructurărilor din anul 2010, trebuie precizat însă că în 2010 s-a înregistrat creștere salarială datorită legislației în vigoare din domeniul salarizării.

d.6. Ca și pondere în totalul cheltuielilor de capital au fost:

- în anul 2010 - 0,38%

- în anul 2011 – 0,78%

- în anul 2012 - -

Cheltuielile realizate cu mijloacele fixe au fost pentru achiziționarea următoarelor: decor policromie și monitoare pentru scenă.

d.7. Gradul de acoperire a salariilor din subvenția bugetară a fost de 100% în fiecare din cei trei ani de referință.

d.8. Cheltuielile pe beneficiar (spectator) au fost în continuă scădere atât din subvenție cât și din veniturile proprii astfel:

Anul	2010	2011	2012
Din subvenție	-	-	-
Din venituri proprii	40	41	38

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

Conceperea, elaborarea și implementarea unei strategii de dezvoltare a unui ansamblu folcloric impun respectarea și promovarea caracterului de instituție publică de cultură, a misiunii acesteia. Chiar dacă misiunea Ansamblului Folcloric „Maria Tănase” este și va rămâne aceea de a promova folclorul autentic, direcțiile de acțiune pentru îndeplinirea acesteia pot varia de la o perioadă la alta, în funcție de schimbările de ordin social, economic,

educațional intervenite în viața de zi cu zi a celor ce sunt ținta acestui mesaj. Aici intervine abilitatea și măiestria managerului de a se adapta din mers și de a reorienta mersul instituției în sensul respectiv.

Situația actuală impune schimbarea managementului instituțiilor publice de spectacol, iar Ansamblul Folcloric „Maria Tănase“ nu poate face, în niciun fel, excepție.

Planificarea activității artistice a ansamblului va ține permanent cont de public, prin identificarea produselor sau serviciilor culturale care răspund cel mai bine nevoilor acestuia, va ține cont de resursele umane avute la dispoziție, va încerca motivarea acestora și nu în ultimul rând, va ține cont de evoluția economico-financiară.

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

- realizarea și susținerea de spectacole muzical-coregrafice, concerte și recitaluri, asumate pe criterii de autenticitate și valoare;
- dezvoltarea și diversificarea activității culturale a Ansamblului Folcloric „Maria Tănase”, prin manifestări de natură să-i sporească prestigiul;
- conservarea și promovarea valorilor cântecului, dansului și portului popular oltenesc prin profesionalizarea producțiilor realizate;
- prestarea de servicii culturale către agenții economici și persoane fizice pe bază de contracte de prestări servicii, în vederea realizării veniturilor proprii stabilite;
- participarea la festivaluri naționale și internaționale;
- diversificarea repertoriului prin includerea și prezentarea în cadrul spectacolelor realizate a cântecelor și dansurilor populare, aparținând altor zone etnografice;
- reluarea spectacolelor cu mare priză la public;
- promovarea valorilor tradiționale în diverse spectacole, care să faciliteze accesul tuturor categoriilor de public;
- realizarea unor proiecte individuale sau în parteneriat care să asigure promovarea instituției și atragerea unor surse suplimentare de venit;
- adaptarea și diversificarea permanentă a spectacolelor, urmărind implementarea de strategii și programe care să asigure îndeplinirea misiunii specifice a instituției;

e. 2. Programele și proiectele propuse în cadrul acestui proiect de management au ca scop poziționarea ansamblului ca și reper cultural atât în domeniul artelor spectacolului cât și în cel al educației și implicării active în viața socială. În ultimii ani (poate de teama globalizării) se acordă în lume și implicit în țara noastră, o importanță deosebită conservării moștenirii lăsate de strămoși, în contextul redescoperirii tradițiilor ancestrale. De aceea, este necesar ca o instituția de culturală să fie mereu pregătită să-și adapteze toate resursele, la condițiile impuse de derularea unui proiect cultural modern.

Pentru perioada de management 1 iunie 2013 – 30 mai 2016, prezentul proiect de management va avea în vedere implementarea următoarelor programe-cadru:

1. „PREMIERE/COPRODUCȚII”.

Obiectiv. Diversificarea ofertei de evenimente folclorice; încurajarea competiției artistice și a creativității;

Programul se referă la acele spectacole care sunt produse sau coproduse și prezentate în premieră pe perioada unei stagiuni.

Având în vedere specificul activității ansamblului pe zona folclorică, colaborarea cu alte instituții de cultură în vederea realizării de programe comune și promovarea tinerilor, sunt obiective prevăzute în proiectul de management. În cadrul acestui program se vor realiza spectacole alături de Ansamblul „Ion Serban” de la Ișalnița, Ansamblul „Alunelul” de la Pielești și Ansamblul „Leoveanca” de la Leu.

2. DRAGI MI-S CÂNTECELE MELE

Obiectiv. Realizarea în 2013 a unui spectacol aniversar care să marcheze centenarul Maria Tănase.

Spectacolul va cuprinde numai cântece din repertoriul Mariei Tănase și va fi prezentat în Craiova dar și în turnee și deplasări în țară și străinătate.

3. DIN LUMEA MINUNATĂ A CÂNTECULUI ȘI DANSULUI

Obiectiv. Montarea spectacolului cu același nume, spectacol cu melodii și coregrafii din repertoriul românesc și internațional și care a avut un foarte mare succes la public.

Spectacolul va face parte din repertoriul de primă valoare al Ansamblului și va fi prezentat în Craiova dar și la evenimentele din țară.

4. MOȘTENIREA CULTURALĂ FĂRĂ GRANITE

Obiectiv. Dezvoltarea relațiilor de colaborare cu instituțiile de cultură din Vratza, Bulgaria;

Proiectul va include sesiuni de lucru între coregrafi, activități de cercetare în zonele etnofolclorice de lângă Dunăre și spectacole prezentate la Festivalul Internațional de Folclor de la Vratza, Bulgaria.

5. EDUCAȚIE PRIN FOLCLOR

Obiectiv. Continuarea programului dedicat copiilor și diversificarea lui prin susținerea unor spectacole “lecții de folclor”. Programul își propune să crească interesul copiilor pentru tradițiile populare. Se vor prezenta piesele de teatru folcloric “Prințesa bosumflată” și “Nunta prințesei bosumflate”.

Acest proiect este extrem de important și se înscrie în politica de formare a viitorului public de spectacol folcloric, prin familiarizarea lui, de la o vârstă foarte fragedă, cu această inestimabilă comoară a poporului român - folclorul.

Spectacolele vor fi prezentate la instituțiile de învățământ din Craiova și din localitățile limitrofe.

6. „EVENIMENTE/PROMO ANSAMBLU”

Obiectiv: Programul și-a propus derularea unor proiecte care să ofere și o altă imagine asupra ansamblului .

În această categorie se înscriu evenimentele inițiate și organizate de ansamblu /sau în parteneriat cu alte instituții din țară, ca de exemplu evenimentul organizat în parteneriat cu Asociația de Consultanță și Consiliere Economico Socială Oltenia, pentru implementarea proiectului “Împreună pentru copiii noștri” sau spectacolul “De la suflet pentru suflet” organizat în parteneriat cu Asociația “Dincolo de autism”

Vor fi organizate spectacole cu ocazia unor sărbători și evenimente specifice, de ex. Ziua Internațională a Copilului, Ziua internațională pentru conștientizarea autismului, etc.

7. „SPECTACOLE ȘI PREZENTĂRI PUBLICE”

Obiectiv: Prezintă spectacolele deja create și selectate pentru a fi aduse/readuse în atenția publicului în serii de maxim 5-6 reprezentații pe durata unei stagiuni. Acestea sunt prezentate și anunțate ca spectacole la cerere.

Programul și-a propus creșterea numărului de spectatori; fidelizarea publicului, diversificarea ofertei de evenimente folclorice.

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:

- 1 iunie – 25 iulie 2013 (final stagiune 2012 – 2013);
- 1 septembrie 2013 – 25 iulie 2014 (stagiunea 2013 – 2014);
- 1 septembrie 2014 – 25 iulie 2015 (stagiunea 2014 – 2015);
- 1 septembrie 2015 – 31 mai 2016 (stagiunea 2015 – 2016 - parțial);
- Stagiuni estivale: 2013, 2014, 2015 în trimestrele II și III.

Pentru perioada 2013-2016, Ansamblul Folcloric „Maria Tănase”, va avea următoarele *obiective*:

- realizarea unor spectacole în folosul comunității
- realizarea unor proiecte în parteneriat cu alte instituții din țară și din străinătate
- punerea în evidență a personalității artistice a angajaților instituției;
- efectuarea unor turnee artistice în țară și în străinătate - modalitate foarte eficientă de a îmbunătăți imaginea Ansamblul Folcloric „Maria Tănase”, și implicit, a Craiovei;
- menținerea proiectelor proprii, devenite tradiționale, cu o frecvență corespunzătoare în funcție de venituri, urmărindu-se creșterea calității artistico-organizatorice pentru mărirea prestigiului instituției pe plan național;

e. 4. Alte activități specifice instituției:

➤ co-producții cu instituții similare de spectacole din țară realizate în urma unor parteneriate solide;
spectacole și concerte realizate pentru Primăria Municipiului Craiova și Consiliul Local Craiova;

Acestea sunt, pe scurt, proiectele și programele ce considerăm că vor facilita realizarea sarcinilor și obiectivelor propuse în cadrul proiectului de management pentru Ansamblul Folcloric „Maria Tănase“.

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

Instituțiile publice, indiferent de sistemul de finanțare și de subordonare au obligația, prin manager, să organizeze, să gestioneze și să conducă activitatea instituției, pe baza cererii definite de autoritate. În cazul unei instituții de spectacole, cererea din partea autorității este, dincolo de un management financiar ireproșabil, satisfacerea nevoilor culturale ale comunității. Managerului îi revine sarcina de a oferi soluții concrete în vederea atingerii obiectivelor și sarcinilor .

Managerul nu este liber în a utiliza fondurile publice, ci este constrâns de dispoziții legale cu caracter imperativ, aceasta decurgând din faptul că ordonatorul de credite administrează un patrimoniu public și fonduri publice în baza unui mandat. Respectarea mandatului și a dispozițiilor legale incidente actelor de gestiune, trebuie controlată. Controlul preventiv propriu este integrat în sfera răspunderii manageriale. Toate operațiunile specifice angajării, lichidării și ordonanțării cheltuielilor sunt în competența ordonatorilor de credite și se efectuează pe baza avizelor compartimentelor de specialitate. Organizarea controlului preventiv intern, intră în competența ordonatorului de credite și se bazează pe principiul separării compartimentelor care inițiază operațiunea, compartimente ce rămân responsabile pentru realitatea, regularitatea și legalitatea operațiunilor.

Având în vedere acești factori se caută criteriul oportunității cheltuirii banilor publici. După stabilirea oportunității urmează faza lichidării cheltuielilor, fază în procesul execuției bugetare în care se verifică existența angajamentelor, se determină sau se verifică realitatea sumei datorate, se verifică condițiile de exigibilitate ale angajamentului legal pe baza documentelor justificative care să ateste operațiunile respective.

Se urmărește eficacitatea cheltuirii, adică rezultate maxime cu costuri minime. Înainte de a angaja și a utiliza fondurile instituției, managerul trebuie să se asigure că măsura luată respectă principiile unei bune gestiuni financiare, ale unui management financiar sănătos, în special ale economiei și eficienței cheltuielilor. În acest scop utilizarea fondurilor financiare trebuie să fie precedată

de o evaluare care să asigure faptul că rezultatele obținute sunt corespunzătoare resurselor utilizate.

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 realiza ținând cont de :

- 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 local trebuie să păstreze un echilibru între oportunitatea derulării acelor proiecte, raza lor de adresabilitate, impactul social, cultural-educativ și finanțare.

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 Ansamblului Folcloric „Maria Tănase“ pe anul 2012 gradul de acoperire din surse atrase și / sau venituri proprii a cheltuielilor instituției a fost de 15,33 %, cu precizarea că au fost decontate din subvenții cheltuielile de personal.

Printr-o bună organizare, construirea unui plan de activitate care să răspundă nevoilor comunității, gestionarea judicioasă a fondurilor și aplicarea unei bune strategii de parteneriat, procentul care reprezintă gradul de acoperire din veniturile proprii poate crește până la 11,82% la finalul contractului de management, după următorul grafic:

11.28% la finalul anului 2014;

11,52% la finalul anului 2015;

11,82 la finalul anului 2016;

Raportându-ne la execuția bugetară, a Ansamblului Folcloric” Maria Tănase” pe anul 2012, din veniturile totale de 1.262.602 lei suma de 1.043.247 lei a reprezentat subvenția bugetară, iar suma de 189.355 lei a reprezentat veniturile proprii; pentru următorii 3 ani ne propunem:

- păstrarea constantă a sumei dedicată cheltuielilor de personal sau, în contextul creșterii numărului de salariați, precum și modificările legislative ce pot să apară în politica salarială, păstrarea procentului actual de 100% a cheltuielilor de personal din subvenția alocată, iar cheltuielile pentru drepturi de autor (colaboratorii ocazionali) să fie suportate din veniturile proprii.

În cadrul instituției se va urmări o creștere absolut oportună a personalului care să permită eliminarea greutăților în realizarea planului de venituri proprii.

Colaborarea cu artiști profesioniști din Oltenia dar și din alte zone, ar crea o serie de avantaje:

- creșterea valorii spectacolelor, prin posibilitatea angajării unor personalități ale genului din țară;
- creșterea interesului publicului pentru spectacole
- creșterea încasărilor;

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)
- punerea accentului pe aplicarea principiilor de eficiență, eficacitate și economie în gestionarea mijloacelor financiare și a resurselor umane și materiale;
- creșterea calității actului artistic, colaborarea cu soliști de prestigiu ai muzicii populare românești, care va putea duce la mărirea prețului biletului/spectacol;
- parteneriate și asocieri cu organisme aflate în serviciul comunității, care își propun să sprijine actul artistic destinat acestora;
- elaborarea unor modalități eficiente de atragere a fondurilor materiale și financiare pentru susținerea bugetului unor spectacole artistice, prin atragerea unor surse financiare din partea unor persoane implicate în dezvoltarea actului cultural;
- identificarea unor surse alternative de finanțare;

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);
- reluarea și/sau refacerea unor spectacole vechi din repertoriul ansamblului;

- întreținerea spectacolelor existente;
- exploatarea periodică a spectacolelor – aducătoare de resurse financiare (venituri).

Proiectele privind investițiile, propuse în programele anterioare au indicat o scădere a costurilor pentru anul 2012 față de anul 2010, an în care a fost prevăzută suma de 5.000 lei (s-a achiziționat decor scenă) și 9.600 lei în anul 2011 (s-au achiziționat monitoare scenă). Important de menționat este faptul că achizițiile de mijloace fixe au fost realizate **numai** din veniturile proprii ale instituției.

f. 3. În anul 2012 la Ansamblul Folcloric "Maria Tănase" s-a realizat un număr de 88 spectacole, la care au asistat în jur de 500.000 de spectatori. Numărul mare de spectatori, este explicat prin faptul că ansamblul a participat la festivaluri și evenimente ale diverselor comunități din țară și străinătate, unde intrarea este liberă.

Rămânând consecvenți ideii de creștere a *veniturilor proprii*, pâna la 11,82% din totalul bugetului instituției la finalul perioadei de management, se poate vorbi de o abordare justă și ponderată a indicatorului (venituri proprii provenite din activitatea de bază), creșterea progresivă conform procentelor propuse fiind una realistă și în același timp responsabilă, ținând cont de politicile manageriale propuse în prezentul proiect.

Deoarece actele de gestiune intră în competența ordonatorului de credite secondat de persoana ce acorda viza de control financiar preventiv propriu, acte ce sunt constrânse de reguli precise, stabilite prin dispoziții imperative cu caracter normativ, este firesc ca responsabilitatea pentru respectarea acestor reguli să revină celor care fac documentele de gestiune.

Faptul că organizarea controlului preventiv este o obligație legală a ordonatorului de credite, derivă din caracterul public al fondurilor sau patrimoniului. Responsabilitatea pentru legalitatea, regularitatea și realitatea actului de gestiune, va fi o consecvență în derularea activității în perioada de mandat .

Concret, eficiența financiară în cadrul unei instituții publice de cultură vizează o distribuire corectă și profitabilă a raportului costuri/beneficii, ceea ce s-ar mai putea reprezenta prin implicarea unui management cultural centrat pe profitabilitate materială.



În loc de concluzii

Măsurile pe care le-am propus în prezentul proiect de management, precum și proiectele pe care urmează să le realizeze Ansamblul Folcloric „Maria Tănase” din Craiova în următorii ani, vor duce la o creștere progresivă a bugetului instituției.

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, **decizia** constituie unul dintre obiectivele esențiale ale managementului modern.

O instituție cu valoarea Ansamblului Folcloric „Maria Tănase” trebuie să facă parte integrantă și activă din viața culturală a orașului și a regiunii, iar managerul acestei instituții trebuie să-și propună ca:

- să păstreze și să depășească reputația câștigată de-a lungul timpului;
- să întregească domeniul cultural-artistic al Municipiului Craiova;
- să pună în valoare patrimoniul tradiției populare autentice;
- să constituie un punct de atracție și totodată să fie un vârf în

ceea ce privește promovarea culturii craiovene, atât în plan național, cât și în plan internațional.

Efortul cel mai mare va fi depus pentru creșterea încasărilor, în quantumul propus, din activitatea proprie. Suntem convinși că, obiectivele Ansamblului Folcloric „Maria Tănase” de a se impune prin calitate și ofertă unui public divers, ca vârstă și pregătire profesională, precum și cel de a promova folclorul autentic prin montarea unor spectacole care să devină adevărate evenimente culturale, vor fi îndeplinite. În acest fel, instituția noastră va evolua conform strategiei propuse, aducând un aport important imaginii culturale a Municipiului Craiova, putând astfel vorbi despre dezvoltarea centrului cultural al Olteniei, chiar în inima Băniei.

**PROCES VERBAL NR. _____
încheiat azi 10.05.2013,
privind rezultatul final al concursului de proiecte
de management organizat pentru ocuparea postului de manager la
Ansamblul Folcloric „Maria Tănase” Craiova**

Membrii comisiei de concurs pentru concursul de proiecte de management la Ansamblul Folcloric „Maria Tănase” Craiova, desemnați prin H.C.L nr.125/2013, în temeiul O.U.G nr. 189/2008, cu modificările și completările ulterioare, au adus la îndeplinire prevederile Regulamentului de Organizare a concursului, acesta finalizându-se azi 10.05.2013.

Concursul s-a desfășurat în 2 etape, după cum urmează:

- etapa I – analiza proiectului de management;
- etapa II – susținerea proiectului de management în cadrul unui interviu;

În data de 25.04.2013, a avut loc selecția dosarelor depuse de către candidați, care a fost asigurată de secretariatul comisiei de concurs. Conform procesului verbal nr.66923/2013, de selecție a dosarelor, la concursul organizat pentru ocuparea postului de manager la Ansamblul Folcloric „Maria Tănase” Craiova, s-a depus un singur dosar, aparținând doamnei Bică Oana Claudia, însoțit de proiectul de management închis în plic sigilat. Candidatul a îndeplinit condițiile pentru participarea la concurs și a fost admis pentru etapa I a concursului.

Proiectul de management depus de către candidat a fost transmis membrilor comisiei de către secretariatul comisiei de concurs și a fost analizat individual de către membrii comisiei, urmărindu-se respectarea criteriilor generale solicitate prin caietul de obiective ce stă la baza organizării concursului, iar pe data de 08.05.2013 s-a finalizat etapa I a concursului de proiecte de management-analiza proiectelor de management.

Conform procesului verbal nr.70631/2013, întocmit de către comisia de concurs, proiectul de management analizat a fost notat cu 9,50, candidatul fiind admis pentru etapa a-II-a a concursului.

În conformitate cu prevederile Ordonanței de Urgență nr. 189/2008, cu modificările și completările ulterioare, și regulamentului de organizare și desfășurare a concursului, sunt declarați admiși pentru susținerea interviului candidații ale caror proiecte de management au obținut în prima etapă a concursului cel puțin nota 7.În consecință, comisia de concurs a declarat admis pentru etapa a-II-a a concursului proiectul de management înregistrat sub nr. 65879/2013.

Pe data de 10.05.2013 a avut loc etapa a-II-a a concursului, susținerea proiectului de management în cadrul unui interviu. Comisia de concurs s-a întrunit la sediul Primăriei municipiului Craiova, iar membrii acesteia au stabilit să fie acordat un punctaj final pentru etapa a doua a concursului. Comisia a purtat discuții individuale cu candidatul declarat admis după etapa I a concursului și a notat, individual, răspunsurile doamnei Bică Oana Claudia, referitoare la proiectul de management.

Conform procesului verbal nr.71715/2013, întocmit de către comisia de concurs, la proba de interviu doamna Bică Oana Claudia a obținut nota 9,68, fiind declarată admisă.

Rezultatul final al concursului de proiecte de management, potrivit regulamentul de concurs, este media aritmetică a notelor obținute pentru fiecare etapă, astfel:

Numele și prenumele candidatului	Numele și prenumele membrilor comisiei de concurs	Note obținute		Nota finală	Rezultat final
		Etapa I	Etapa II		
BICĂ OANA CLAUDIA	LUCIAN DINDIRICĂ	9,62	9,64	9,63	ADMIS
	ANTONIU ZAMFIR	9,50	9,80	9,65	
	VLAD DRĂGULESCU	9,38	9,60	9,49	
					9,59

Având în vedere rezultatele finale obținute de către candidatul la concursul de proiecte de management organizat pentru ocuparea postului de manager la Ansamblul Folcloric „Maria Tănase” Craiova, comisia de concurs a declarat-o admis pe Bică Oana Claudia, cu nota 9,59.

COMISIA DE CONCURS:

**LUCIAN DINDIRICĂ
ANTONIU ZAMFIR
VLAD DRĂGULESCU**

**SECRETARIAT COMISIE,
GEORGETA-VIORICA GLIGORIJEVIĆ**