

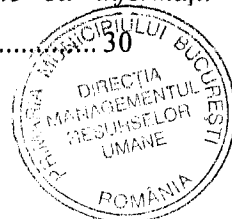
PROIECT DE MANAGEMENT

pentru ocuparea postului de
MANAGER în cadrul
OPEREI COMICE PENTRU COPII



CUPRINS

INTRODUCERE	3
A. Analiza socio-culturală a mediului în care își desfășoară activitatea instituția și propuneri privind evoluția acesteia în sistemul instituțional existent:	4
a.1. Instituții/organizații care se adresează aceleași comunități;	4
a.2. Participarea instituției în/la programe/proiecte europene;	5
a.3. Cunoașterea activității instituției în/de către comunitatea beneficiară a acesteia	7
a.4. Acțiuni întreprinse pentru îmbunătățirea promovării/activități de PR/ de stagii media	9
a.5. Reflectarea instituției în presa de specialitate;	13
a.6. Profilul/portretul beneficiarului actual:	13
a.7. Beneficiarul - țintă al activităților instituției:	13
a.8. Descrierea modului de dobândire a cunoașterii categoriilor de beneficiari (tipul informațiilor: studii, cercetări, alte surse de informare);	14
a.9. Utilizarea spațiilor instituției;	14
a.10. Propuneri de îmbunătățire ale spațiilor: modificări, extinderi, reparații, reabilitări după caz;	14
B. Analiza activității profesionale a instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia:	17
b.1. Analiza programelor/proiectelor instituției;	17
b.2. Analiza participării la festivaluri, gale, concursuri, saloane, târguri etc. (în țară, la nivel național, în Uniunea Europeană etc.)	18
b.3. Analiza misiunii actuale a instituției: ce mesaj poartă instituția, cum este percepută, factori de succes și elemente de valorizare socială, așteptări ale beneficiarilor etc.;	19
b.4. Concluzii:	20
C. Analiza organizării instituției și propuneri de restructurare și/sau de reorganizare, după caz:	22
c.1. Analiza reglementărilor interne ale instituției și ale actelor normative incidente;	22
c.2. Propuneri privind modificarea reglementărilor interne și/sau ale actelor normative incidente;	24
c.3. Funcționarea instituțiilor - delegarea responsabilităților: analiza activității consiliului de administrație, după caz, ale celorlalte organe colegiale, propuneri de modificare a limitelor de competențe în cadrul conducerii instituției;	26
c.4. Analiza nivelului de perfecționare a personalului angajat – propuneri privind cursuri de perfecționare pentru conducere și restul personalului	27
D. Analiza situației economico-financiare a instituției:	29
d.1. Analiza datelor de buget din caietul de obiective, după caz, completate cu informații solicitate/obținute de la instituție	30



d.2. Analiza comparativă a cheltuielilor (estimate și, după caz, completate cu informații solicitate/obținute de la instituție):	32
d.3. Analiza gradului de acoperire din surse atrase/venituri proprii a cheltuielilor instituției: ..	32
d.4. Analiza gradului de creștere a surselor atrase/veniturilor proprii în totalul veniturilor;	33
d.5. Analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor;	33
d.6. Analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total;	33
d.7. Analiza gradului de acoperire a salariilor din subvenție/alocație	33
d.8. Cheltuieli pe beneficiar, din care:	34
E. Strategia, programele și planul de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice a instituției, conform sarcinilor și obiectivelor prevăzute la pct. IV:	35
e.1. Prezentarea strategiei culturale, artistice, pentru întreaga perioadă de management;	35
e.2. Programele propuse pentru întreaga perioadă de management, cu denumirea, și după caz, descrierea fiecărui program, a scopului și țintei acestuia, exemplificări;	39
e.3. Proiecte propuse în cadrul programelor:	41
e.4. Alte evenimente, activități specifice instituției, planificate pentru perioada de management.	44
F. Previzionarea evoluției economico-financiare a instituției cu menționarea resurselor financiare necesar a fi alocate de către autoritate:	45
f.1. Previzionarea evoluției economico-financiare a instituției pentru următorii 4 ani (perioada proiectului de management), corelată cu resursele financiare necesar a fi alocate din subvenția acordată instituției de către autoritate:	45
f.2. Previzionarea evoluției costurilor cuprinsă în Anexa 2, aferentă proiectelor (din programele propuse) prin realizarea unei proiecții financiare privind investițiile preconizate în proiecte, cuprinsă în Anexa nr. 3, pentru întreaga perioadă de management de 4 ani;	46
f.3. Proiecția veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției pe categorii de bilete/tarife practicate, cuprinsă în Anexa nr. 4	46



Acest proiect de management este realizat respectându-se prevederile legale, respectiv: O.U.G. 189/2008, privind managementul instituțiilor publice; O.U.G. 68/2013 pentru modificarea și completarea O.U.G. 189/2008; H.G. nr 1301/2009, pentru aprobarea Regulamentului-cadru de desfășurare a concursului de proiecte și a caietului de obiective.

INTRODUCERE

OPERA COMICĂ PENTRU COPII, aflată în subordinea autoriăților locale ale **Municipiului București**, și-a început activitatea în anul 1998, lansată inițial ca o companie independentă, care a realizat în timp record numeroase titluri, companie care a demonstrat că este o „voce” unică și originală în peisajul artistic românesc, dar și internațional. Nicăieri în lume nu există un astfel de ansamblu, instituția îndeplinind atât un rol cultural-artistic, cât și unul educativ. Începând din anul 2003, Opera Comică pentru Copii a devenit instituție publică în subordonarea Primăriei capitalei.

Așa cum rezultă și din titulatura instituției, întreaga activitate care se desfășoară la sediul său și în alte spații publice, are în vedere educația muzicală, artistică, formarea spirituală, introducerea în lumea capodoperelor artei lirice, satisfacerea interesului și a curiozității celei mai tinere categorii de beneficiari ai serviciilor oferite, și anume COPIII.

Proiectul de față are la bază datele puse la dispoziție în caietul de sarcini și informațiile publicate în mediul online, pe site-ul instituției. Analiza aprofundată a unor aspecte esențiale (Capitolele a.3., a.4., a.5., a.6., a.7., a.8., a.9.) care privesc instituția nu este posibilă din cauza lipsei unor cercetări de piață care să cuprindă activitatea Operei Comice pentru Copii.

Dacă la debutul activității sale (1998), Opera Comică pentru Copii oferea 12 spectacole pe an, la nivelul anului 2013 acesta s-au ridicat la cca. 200 (având în vedere stagiunile estivale și turneele), iar în perioada 2014 – 2017, urmare a Proiectului de Management pe care îl supun atenției dumneavoastră, se va ajunge la un număr de 230 - 250 de spectacole grupate în stagiuni curente, stagiuni estivale și turnee. Pentru perioada 2014 - 2017, eforturile conjugate ale managerului și ale echipei de conducere a instituției vor pune bazele unor **noi strategii manageriale**, identificând soluțiile cele mai adecvate pentru ca aceste cifre să crească, administrând și utilizând întregul patrimoniu al instituției la adevărata sa capacitate și, nu în ultimul rând, rebranduirea totală a Operei Comice pentru Copii.



A. Analiza socio-culturală a mediului în care își desfășoară activitatea instituția și propuneri privind evoluția acesteia în sistemul instituțional existent:

A.1. Instituții/organizații care se adresează aceleași comunități;

Din punct de vedere al obiectului de activitate și al produselor culturale difuzate, Opera Comică pentru Copii este singura instituție care prezintă, într-un format potrivit și adaptat cunoștințelor și posibilităților de receptare ale tinerei generații, un repertoriu de muzică clasică (operă, operetă, balet, musical, concerte și muzică de cameră), având astfel un rol educativ și de formare a personalităților tuturor copiilor care îi calcă pragul. Opera Comică pentru Copii are și menirea formării viitorului public de operă și filarmonică al Bucureștiului. Conform datelor furnizate de Institutul Național de Statistică, la nivel național, în anul 2009 și-au desfășurat activitatea un număr de 161 de instituții de spectacol, dintre care 34 cu sediul în București. Dintre toate acestea, Opera Comică pentru Copii este singura care se adresează în mod prioritar și exclusiv copiilor, printr-un repertoriu de muzică clasică.

a.1.1 Instituții din mediul concurențial

Opera Comică pentru Copii face parte din cele 24 de instituții de cultură aflate în subordinea Primăriei Municipiului București. Dintre acestea, cele adresate în exclusivitate publicului foarte tânăr sunt Teatrul "Excelsior", Teatrul "Ion Creangă", Teatrul de Animație "Țândărică", Circ & Variete Globus București și Opera Comică pentru Copii. La nivelul capitalei, se adresează aceluiași segment de public, dar nu în exclusivitate și permanent, Opera Națională din București (Prin programul Opera Junior), Teatrul Național de Operetă și Musical "Ion Dacian" (cu ocazii precum Ziua Internațională a Copilului sau Sărbătorile de iarnă) și Filarmonica "George Enescu" (Seria de concerte "Clasic e fantastic").

a.1.2 Parteneriate

Din punct de vedere instituțional, trebuie amintite două entități cu care Opera Comică pentru Copii trebuie să consolideze și în viitor parteneriate: Inspectoratul Școlar General al Municipiului București (cu instituțiile subordonate din fiecare sector) și Palatul Național al Copiilor (cu toate cluburile copiilor din fiecare sector). Pentru a-și atinge obiectivele educaționale, Opera Comică pentru Copii trebuie să încheie parteneriate cu toate școlile din București și să pună bazele unei rețele/cluburi didactice care să înlesnească contactul dintre copii și muzica clasică.

În perioada 2014-2017, este necesar să continuăm parteneriatele educative începute cu instituțiile/organizațiile importante din mediul cultural bucureștean (Uniunea Criticilor Muzicali și Forumul Muzical Român) și trebuie, în mod prioritar, să încheie noi parteneriate cu ARCUB (Festivaluri de stradă), CREART (Târguri tematice), Muzeul Național al Satului "Dimitrie Gusti" (târguri, evenimente tradiționale), Muzeul Țăranului Român (festivaluri, workshopuri), Asociațiile Părinților, Consiliile Elevilor (voluntariat), Uniunea Muzicienilor Interpreți din România (concerte, promovarea tinerilor talentați) și cu alte organizații nonguvernamentale care se adresează educării aceluiași segment de public. Toate evenimentele publice indoor sau outdoor, organizate de instituții subordonate Primăriei București cu precădere, care privesc copii, trebuie să includă și activitățile Operei



Comice pentru Copii. Numai prin prezența constantă și consecventă în viața copiilor, instituția va putea să devină un reper real pentru elevi, o “școală” care să îi pregătească pe cei tineri pentru viața în societate.

a.1.3 Parteneriate strategice

Se știe că România beneficiază de tineri cu voci frumoase, câștigători a nenumărate premii internaționale. Din păcate, studenții nu au decât rareori prilejul în cadrul cursurilor universitare să apară în producții de operă, operetă sau musical. Propun un parteneriat special, benefic pentru ambele părți, cu Universitatea Națională de Muzică București. Prin parteneriatul amintit, cei mai valoroși dintre ei vor putea susține roluri importante în cadrul instituției. Confruntarea cu un public atât de exigent cum sunt copiii le va fi benefică, accelerând maturizarea lor profesională. Pe de altă parte, Opera Comică pentru Copii va putea beneficia de o distribuție tânără, mai apropiată de vârsta spectatorilor săi, fapt ce crează o relație specială între sală și scenă. În plus, instituția va putea face și însemnate economii financiare, lesne de dedus. Aceeași strategie o vom aplica și în cazul Universității Naționale de Teatru și Cinematografie, cu studenții de la actorie și regie. De asemenea, o foarte bună bază de selecție pentru compartimentul de balet o va reprezenta Liceul de Coregrafie din București. În ceea ce privește decorurile, costumele, în general scenografia, Universitatea de Arte din București este instituția cu care îmi doresc să inițiez un parteneriat. În concluzie, voi face ca scena Operei Comice pentru Copii să devină un forum al valorilor universitare. Se impune, de urgență, lărgirea și diversificarea organigramei, idee pe care o dezvolt în capitoul C2.

a.1.4 Opera Comică pentru Copii în Festivalul Enescu

Apogeul activității Operei Comice pentru Copii, din perspectiva artistică, este participarea cu un spectacol în cadrul celui mai important eveniment al lumii clasice românești – Festivalul Internațional George Enescu. Îmi propun ca instituția să se implice activ prin organizarea unor evenimente adresate copiilor în cadrul programului Bucureștiul Creativ, organizat sub patronajul Festivalului Enescu de către Oma Vision. Trebuie ca o instituție să își asume acest rol cultural-educativ prin care marile valori românești să fie cunoscute de către copii, încă de la vârste fragede.

a.1.5 Teatru – Operă de cartier

Asumarea rolului socio-educativ și a condiției de “teatru - operă de cartier” este o cerință actuală, pe care am tratat-o în acest plan de management și pe care am transformat-o într-un avantaj. Plasarea acestei instituții într-un spațiu de exprimare imediat al Cartierelor Crângași - Giulești, din sectorul 6 bucureștean, dă posibilitatea Operei Comice pentru Copii de a oferi produse și servicii culturale diverse pentru satisfacerea nevoilor culturale comunitare, în scopul creșterii gradului de acces și de participare a cetățenilor la viața culturală. Mai mult decât atât, înființarea unui Centru de proiecte culturale al Primăriei sectorului 6 (*Centrul Cultural European Sector 6*) nu a reușit să satisfacă nevoia culturală a unei comunități aflate la distanță de centrul cultural al Capitalei, care are un orizont de așteptare culturală variat și o diversificare accentuată pe criterii de vârstă, competență și pregătire profesională. Am considerat necesară această mențiune, în condițiile în care am analizat posibilitatea de a propune prin prezentul plan de management inclusiv colaborarea cu această instituție, care însă nu are



un specific bine definit, și ale cărei acțiuni sunt, mai degrabă, conjuncturale. Din acest motiv am detaliat programele și proiectele propuse, care se adresează comunității, programe ce urmăresc trezirea sentimentului de apartenență la comunitatea cartierelor învecinate, prin intermediul jocului teatral - muzical și reînnoirea legăturilor cu tradițiile populare românești. În plus doresc trezirea interesului pentru arta românească prin conștientizarea apartenenței la o națiune modernă, integrată în Uniunea Europeană. Aceste programe și proiecte se regăsesc evidențiate la punctele e.2. și e.3.

Îmi voi concentra atenția pe o colaborare fructuoasă cu toate instituțiile de spectacol subordonate Primăriei Municipiului București și, cu precădere, celor ce se adresează tinerilor, pentru evenimente care să pună în valoare istoria și potențialul cultural al capitalei României.

Pentru a avea o imagine de ansamblu asupra Operei Comice pentru Copii, trebuie, ca punct de pornire în conceperea și redactarea prezentului proiect de management, să identificăm punctele tari, punctele slabe, oportunitățile și riscurile pe care le prezintă instituția. În cele ce urmează voi concepe analiza SWOT, ca punct de pornire a acestei lucrări.

ANALIZA SWOT A OPEREI COMICE PENTRU COPII

1. PUNCTE TARI - Unicitatea instituției pe plan național și internațional - Sediul genos și adecvat spectacolelor muzicale (scenă cu fosă, turnantă, instalații de lumini și sunet) - Prezența pe scena OCC a unor mari personalități (Stela Popescu, Radu Gabrea, Mircea Diaconu, Corina Dumitrescu) - Un mare scenograf angajat (Viorica Petrovici) - Existența unei stagiuni permanente și a uneia estivale - Posibilitatea susținerii simultane a mai multor activități diferite - Diversitatea repertorială – 60 de titluri, de la opera preclasică la musicalul contemporan	2. OPORTUNITĂȚI - Interesul unor regizori coregrafi de excepție de a colabora cu instituția - Compensarea lipsei educației muzicale adecvate din școala românească - Interesul Universității Naționale de Muzică de a colabora, prin studenții săi valoroși, cu instituția - Interesul unităților de învățământ de a aduce tinerii spectatori în sala Operei Comice pentru Copii - Susținerea financiară din partea autorității municipale - Invitarea instituției să susțină spectacole în importante centre culturale
3. PUNCTE SLABE - Personal artistic și tehnic insuficient - Absența unei calificări corespunzătoare a personalului de lumini, sunet, machiaj, cofură - Lipsa veniturilor din alte surse (sponsorizări, venituri extrabugetare) - Lipsa unor cercetări care să stea la baza strategiilor manageriale - Lipsa identificării exacte a categoriilor de beneficiari - Absența unei clasificări repertoriale în funcție de vârsta publicului țintă - Lipsa unei parcuri destinate publicului - Lipsa unor instrumente de PR competitive (Facebook, Aplicații multimedia, sistem de anunțare prin SMS) - Lipsa unui manual de identitate al instituției - Deficiențe majore la sistemul de canalizare - Porțiuni de clădire care necesită reparații	4. AMENINȚĂRI - Programarea din partea altor instituții muzicale a unor manifestări artistice similare - Programele TV de valoare discutabilă care pervertesc gustul celor mici și îi fac să rămână în fața televizorului - Dezinteresul unor cadre didactice de a programa vizionările spectacolelor prin intermediul școlii - Lipsa din ce în ce mai acută a timpului părinților rezervat participării împreună cu copii la spectacole - Slaba prezență a orelor de muzică în cadrul programei școlare - Tendința tinerilor cântăreți de valoare de a pleca din țară - Fără existența unor cercetări



- Nivelul scăzut al salariilor - Lipsa unor posturi disponibile, care duce la numărul mic de angajați și la sporirea colaboratorilor	privind activitatea instituției, se pot comite grave erori de management
---	--

A.2. Participarea instituției în/la programe/proiecte europene;

Din perspectiva atragerii fondurilor europene informațiile puse la dispoziție și site-ul instituției arată că nu există astfel de inițiative. Din analiza caietului de obiective se constată că Opera Comică pentru Copii a efectuat turnee și a fost invitată la concursuri și festivaluri europene de gen (Franța, Germania, Spania, Italia, Bulgaria, Turcia, Croația, Cehia, India, SUA etc). Până în prezent, instituția a reușit să aducă la București 21 de Premii Internaționale dobândite în cadrul proiectelor în care s-a implicat.

Este imperios necesar ca Opera Comică pentru Copii să aplice și să acceseze finanțări nerambursabile care să sprijine educarea tinerei generații prin intermediul artei și să creeze un mediu propice lansării și susținerii debutanților în arta lirică, interpreți și creatori. În acest sens, avem în vedere depunerea de aplicații în cadrul programului „Promovarea diversității în cultură și artă în cadrul patrimoniului cultural european”, lansat de Unitatea de Management al Proiectului din cadrul Ministerului Culturii și care gestionează **Fondurile SEE (Norvegiene)**. Pentru strategia UE 2014-2020, instituția își propune să aplice pentru programul **“Europa creativă” lansat de Comisia Europeană prin Directoratul general pentru educație și cultură**. Din perspectiva fondurilor structurale, Opera Comică pentru Copii trebuie să își îndrepte atenția înspre **Programul Operațional Sectorial Cultură și Turism (2014-2020)**. La nivel național, trebuie atrase finanțări nerambursabile prin proiecte depuse atât la **Institutul Cultural Român**, cât și la **Administrația Fondului Cultural Național**. În activitatea de scriere și implementare a viitoarelor proiecte europene, trebuie urmate câteva direcții fundamentale:

- Proiecte artistice, coproducții, pentru publicul segmentat pe fiecare categorie de vârstă
- O rețea a instituțiilor care se adresează în mod prioritar copiilor (Networking)
- Formarea continuă a personalului artistic și administrativ
- Proiecte inovatoare
- Investiții prioritare care privesc atât tehnica de scenă și spațiul de spectacol, cât și sălile de repetiții
- Proiecte sociale care să aibă un caracter incluziv

SARCINA conform caietului de obiective	SOLUȚIE
Atragerea de finanțări și cofinanțări locale, naționale, europene sau internaționale.	Înființarea unui Departament pentru proiecte și accesarea granturilor în cadrul Fondurilor SEE (Norvegiene), Europa Creativă, POSC-T, AFCN și ICR

A.3. Cunoașterea activității instituției în/de către comunitatea beneficiară a acesteia



Din datele furnizate nu reiese o structurare a publicului pe categorii de vârstă sau pe medii sociale. De asemenea, nu știm în ce măsură spectacolele rulate au avut adresabilitate către o anumită categorie de beneficiari, sau alta. Nu există niciun studiu de piață care să releve aceste informații, nicio cercetare sociologică privind gradul de satisfacție al publicului, necesitățile lui și elementele care să îl determine să revină în sală. Nu cunoaștem numărul de vizitatori unici și nici gradul de participare multiplă a consumatorilor de cultură. Prin urmare, în continuarea demersului meu mă voi raporta la cunoștințele proprii și voi propune modificări radicale.

Pentru a putea pune bazele unei strategii în ceea ce privește vizibilitatea instituției de către comunitatea beneficiară, trebuie ca mai întâi să o definim pe aceasta din urmă. Prin comunitate beneficiară, mă voi raporta la trei nivele de public țintă:

(1) **Spectatori – copii cu vârste cuprinse între 3 și 15 ani, cu domiciliul în București și zonele limitrofe.** Conform caietului de obiective al concursului, numărul de potențiali beneficiari direcți ai spectacolelor instituției este de 122 158 (48295 copii înscriși în învățământul preșcolar; 70412 elevi înscriși în învățământul primar; 3451 copii cuprinși în învățământul special, Casele de Copii).

(2) **Spectatori – copii cu vârste cuprinse între 3 și 15 ani, din întreaga țară.** Opera Comică pentru Copii, ca instituție unică de acest gen, desfășoară pe parcursul stagiunii sale și deplasări în centre culturale de tradiție. Unul dintre efectele benefice pe care Bucureștiul le poate avea în urma acestor acțiuni este educarea unor spectatori care, în viitor, pot deveni locuitori al Bucureștiului (pe parcursul studenției și apoi... pentru întreaga viață). Alt beneficiu se referă la promovarea și dezvoltarea colectivului artistic al instituției, majoritar tânăr, aflat la începutul carierei, confruntat, astfel, cu exigențele unui public divers.

(3) **Spectatori de toate vârstele cu domiciliul în Sectorul 6 al capitalei, în care se află sediul Operei Comice pentru Copii.** Fiind cea mai importantă instituție de spectacol de pe raza Sectorului 6, cu titluri ce se adresează atât copiilor cât și părinților, Opera Comică pentru Copii trebuie să devină un spațiu de formare culturală al întregii comunități. În acest sens, spectacolele din weekend sunt un exemplu elocvent. Din perspectivă economică, acest aspect trebuie să devină motivul pentru care Opera Comică pentru Copii să atragă și alte surse financiare extrabugetare (instituții locale, companii care activează pe raza sectorului).

În ceea ce privește promovarea spectacolelor în rândul copiilor cu vârste cuprinse între 3 și 15 ani, cu domiciliul în București și zonele limitrofe, strategia pe care o propun constă atât în continuarea unui parteneriat ferm cu Inspectoratul Școlar General al Municipiului București, cât și cu instituții care se adresează acestei categorii de vârstă (Palatul Național al Copiilor, Cluburile copiilor din fiecare sector, Muzeul Național al Satului, Muzeul Țăranului Român, Muzeul de Istorie Naturală „Grigore Antipa” etc). Voi focaliza o bună parte a activității către acțiunile directe din școli, în sensul promovării imaginii instituției prin întâlniri ale artiștilor cu copiii, elevii și cadrele didactice. Susținerea de mici fragmente din spectacolele curente în sălile de festivități sau în clasele respectivelor unități de învățământ, ca și realizarea de expoziții cu costume din spectacole și elemente de decor semnificative, reprezintă acțiuni cheie prin care activitatea instituției va fi și mai bine pusă în valoare.

Notorietatea națională și internațională a Operei Comice pentru Copii determină invitarea acesteia în majoritatea centrelor culturale ale țării. Astfel, până în prezent, producțiile instituției au fost aplaudate de mii de copii prezenți în săli ca: Ateneul Popular din Focșani, Teatrul Municipal din



Târgoviște, Centrul Cultural "Palatele Brancovenești" din Mogoșoaia, Casa de Cultură a Sindicatelor din Sibiu, Casa de Cultură din Vălenii de Munte, Teatrul Național de Operă și Balet "Oleg Danovski" din Constanța, Teatrul Muzical "Nae Leonard" din Galați, Opera din Brașov șamd. În demersul de promovare a activității OPEREI COMICE PENTRU COPII, o implicare deosebită o au instituțiile gazdă cu care îmi propun să mențin și să dezvolt relațiile inițiate, în beneficiul ambelor părți (cultural – prin noutatea produselor culturale prezentate, dar și prin îmbogățirea experienței artistice a colectivului; și financiar – prin faptul că deplasările respective sunt cofinanțate de autoritățile locale).

În ceea ce privește promovarea spectacolelor Operei Comice pentru Copii la nivelul Sectorului 6, voi atrage parteneri care să ofere pachete de publicitate outdoor în schimbul promovării imaginii acestora. Pentru a atrage atenția într-un mod inedit asupra activității instituției, voi apela la alte forme de promovare neconvenționale (machete, butaforie supradimensionată, statui vii), în puncte intens circulate și la ore de vârf, în parteneriat cu Primăria și Consiliul Local ale Sectorului 6.

Opera Comică pentru Copii trebuie poziționată în plan cultural la nivelul capitalei, trebuie îmbunătățită și stimulată percepția cu privire la locație, program, spații, facilități. Este inevitabilă realizarea unei cercetări sociologice care să releve nivelul la care se află instituția în percepția beneficiarului principal, care, la rândul lui, trebuie definit clar.

SARCINA conform caietului de obiective	SOLUȚIE
Realizarea unor parteneriate cu instituții de profil din București, din țară și din străinătate, în vederea derulării unor programe și proiecte culturale de interes local, național și internațional în care copii să aibă acces.	Creșterea vizibilității instituției prin parteneriate cu instituții care se adresează aceluiași segment de public: Teatrul Ion Creangă, Teatrul Excelsior, Teatrul Țândărică, Palatul Național al Copiilor, Cluburile copiilor din fiecare sector, Muzeul Național al Satului, Muzeul Țăranului Român, Muzeul de Istorie Naturală „Grigore Antipa”.
Identificarea și implementarea instrumentelor și mijloacelor de analiză profesională a categoriilor de public, beneficiar al spectacolelor oferite de instituție.	Împărțirea publicului țintă beneficiar pe 3 categorii, din perspectivă geografică: Spectatori – copii cu vârste cuprinse între 3 și 15 ani, cu domiciliul în București și zonele limitrofe; Spectatori – copii cu vârste cuprinse între 3 și 15 ani, din întreaga țară; Spectatori de toate vârstele cu domiciliul în Sectorul 6 al capitalei, în care se află sediul Operei Comice pentru Copii.

A.4. Acțiuni întreprinse pentru îmbunătățirea promovării/activității de PR/ de stagii media

a.4.1. Vizibilitatea media

În momentul de față, Opera Comică pentru Copii își promovează activitatea prin intermediul propriului site, al afișelor expuse în școli, dar și al unui display montat pe fațada instituției. Noutățile privind programul Operei Comice pentru Copii sunt anunțate și pe site-uri de timp liber (Sapte seri).



Există o serie de parteneri media care, ocazional, furnizează informații despre programul său. Aceștia sunt menționați pe site-ul www.operacomica.ro, în bara de jos. Există o pagină de Facebook deschisă în 2011 care a totalizat 918 likeuri până în prezent, dar care este updatată săptămânal, postările bucurându-se, în medie, de 8-10 like-uri. Site-ul oficial nu are un contor al traficului (trafic rank), deci nu poate fi cuantificată audiența în acest mediu. Se observă, de asemenea, incoerență în mesajul și promovarea imaginii Operei Comice pentru Copii: site-ul și pagina de Facebook prezintă două sigle diferite, în timp ce afișele nu urmăresc o linie de identificare similară.

a.4.2. Participarea la evenimente a publicului

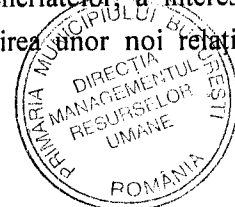
Conform datelor furnizate de caietul de obiective, coroborat cu informațiile de pe site-ul instituției, Opera Comică pentru Copii deține o sală de 430 de locuri, are cca. 200 de spectacole pe stagiune și un număr aproximativ de 60000 de spectatori. Din aceste informații, rezultă faptul că gradul de ocupare al sălii este de 70%. Conform încasărilor declarate din bilete și alte activități, reiese că cel mult 36000 de spectatori sunt plătitori de bilete, adică 60% din spectatori sau 42% din capacitatea sălii. Aceste rezultate trebuie îmbunătățite urgent, primul pas fiind o rebranduire și o clasificare clară a grupurilor țintă, a beneficiarilor.

a.4.3. Rebranding

În lumea contemporană, promovarea unei activități specifice reprezintă un punct cardinal în preocupările unui manager. În lupta acerbă pentru captarea unui public cât mai larg, instrumentele care îi stau la dispoziție sunt din ce în ce mai diversificate și percutante. În ceea ce privește activitatea de PR a Operei Comice pentru Copii, îmi propun să acționez pe 4 paliere: producția de material publicitar competitiv, înființarea unei brigăzi de voluntari, încheierea de noi parteneriate ferme și folosirea instrumentelor de promovare adecvate. Toate aceste acțiuni au la bază un proces general de rebranding, dată fiind lipsa de coerență și inadecvarea mesajului pe care, astăzi, Opera Comică pentru Copii îl comunică publicului.

Producția de material publicitar competitiv. Toate aceste instrumente enumerate mai jos trebuie folosite de un personal competent, specializat și entuziast, altfel ele rămân doar... simple instrumente. Astfel, voi forma o echipă alcătuită din persoane competente (copyrighter, DTP-ist, PR-ist) în domeniul copyright-ului, care să cunoască tehnicile de comunicare și să adapteze mesajul instituției pentru publicul țintă. În același timp, pentru a păstra o linie unitară în privința elementelor de branding, voi realiza **Manualul de identitate vizuală al Operei Comice pentru Copii** (sigla, concepție grafică, reguli de utilizare a simbolurilor instituției, dimensiuni, proporții și compoziții cromatice în sistem vectorial), având în vedere așteptările beneficiarilor și obiectivele noastre. Numai în acest fel vom putea menține la un nivel corespunzător imaginea, vom putea evita sincopile în comunicarea cu media și publicul. Având toate aceste elemente – formă și conținut – rămâne ca specialistul în PR, alături de conducerea instituției și după consultarea Consiliului Artistic, să le utilizeze în comunicarea cu toți factorii externi (media, instituții colaboratoare, parteneri, sponsori și alte entități).

Parteneriate. Trăim într-o lume a interdependenței. Nicio instituție, indiferent de profil sau de dimensiunile sale, nu poate fi de sine statătoare. Este, deci, o lume a parteneriatelor, a intereselor complementare. În acest context, voi avea în vedere, ca o prioritate, stabilirea unor noi relații de



parteneriat cu: instituții de învățământ (Inspectorate școlare, grădinițe, școli, universități, cluburi ale elevilor), instituții publice (primării, muzee, ministere), ONG-uri (Asociațiile părinților, Consiliile elevilor etc), media (televiziuni, radiouri, presă scrisă, presă online) și companii private. Opera Comică pentru Copii se va implica activ, așa cum am mai precizat, în evenimentele organizate de instituții de cultură ale Municipiului București: în programe precum București – Cartier de vară, Zilele Bucureștiului, Târgul de Crăciun etc. De asemenea, va organiza evenimente speciale în cadrul programului Școala ALTFEL.

Brigada de voluntari. De curând a fost adoptată Legea privind reglementarea activității de voluntariat în România. Opera Comică pentru Copii este o instituție culturală a comunității bucureștene. Pentru întărirea rolului său și pentru consolidarea relației cu tânăra generație, este nevoie tocmai de implicarea tinerilor. Ei cunosc așteptările colegilor lor mai mici, iar prin implicarea voluntară le va spori gradul de responsabilitate și respect față de actul artistic și față de comunitate. Practic, vom forma o celulă de tineri voluntari care să ne ajute (campanii online, evenimente speciale, campanii de informare, creatori ai unei atmosfere propice actului artistic în sala de spectacol). Recrutarea acestora o vom realiza prin intermediul școlilor cu profil pedagogic din București, în mediul online și cu ocazia amintitelor vizite în școli. Voluntarii vor fi premiați atât cu certificate de voluntariat, cât și cu excursii tematice sau alte evenimente asigurate prin sponsorizări (detaliat în capitolele E și F).

Folosirea instrumentelor de promovare adecvate. În societatea de azi, bombardată de agresiunea mediatică, identificarea unor mijloace eficiente de reținere a atenției devine determinantă. În acest sens, îmi propun să apelez la:

- **Afișaj indoor/outdoor.** Instituția are în patrimoniu un display plasat pe frontispiciu. Acesta trebuie actualizat permanent, asigurându-se funcționarea sa în condiții optime și cu informații adecvate. De asemea, afișajul în zonele intens populate, dar și în puncte cheie, va reprezenta o prioritate. În acest sens vom cere acceptul primăriilor de sector, și după caz, Primăriei capitalei.
- **Pagina Facebook.** Actualizarea zilnică a pagini oficiale a Operei Comice pentru Copii, cu prezentările spectacolelor curente și ale evenimentelor, cu detalii și flash-uri din cadrul repetițiilor, cu campanii de teasing și realizare de event-uri publice cu acces liber, reprezintă o prioritate. Pagina va organiza concursuri periodice pentru tinerii utilizatori ai mediului online, care vor distribui imagini și informații legate de activitatea curentă. Părinții constituie un target aparte, pentru care pagina de facebook OPERA COMICĂ PENTRU COPII va reprezenta un mijloc eficient de informare. Pentru o vizibilitate extinsă, se va crea o comunitate online, inclusiv prin tag-uirea, în timp, a participanților la activitățile OPERA COMICĂ PENTRU COPII. Astfel, imaginea sa va fi prezentă pe paginile a unui număr sporit de utilizatori de facebook.
- **Site.** Opera Comică pentru Copii deține un site care trebuie reorganizat, atât din punct de vedere al informației și a punerii în pagină, cât și al instrumentelor multimedia, care în continuare trebuie să capteze atenția copiilor. Este nevoie de producerea unor animații “haioase” și ușor de reprodus, de care copiii să se atașeze și să le fredoneze. De asemenea, trebuie produs și promovat un joc online care să aibă inclusiv o componentă educativă (recunoașterea unor personaje din spectacole, identificarea unor roluri după anumite replici/sunete specifice, jocuri de culori, construirea unui decor din elemente disparate etc).



- **Comunicate și newsletter.** Pe când comunicatele de presă se adresează mediei, instrumentul de comunicare continuă față de toți beneficiarii este newsletter-ul. Comunicatele de presă vor fi folosite cu precădere înaintea unor evenimente ca premierele, spectacolele excepționale sau aniversare, iar lunar vor anunța programul integral al instituției. În acest sens, voi pune la dispoziția instituției baza mea de date, cu peste 1500 de adrese ale oamenilor din presa culturală din întreaga țară. Newsletter-ul se va distribui săptămânal la toți utilizatorii din baza de date a instituției și va anunța programul detaliat al Operei Comice pentru Copii, din perioada respectivă.

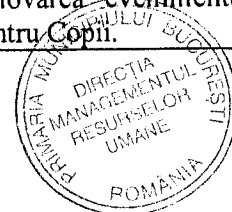
- **Conferințe de presă.** Pentru a apropia media de Opera Comică pentru Copii, periodic, voi organiza conferințe de presă în care voi prezenta atât activitatea curentă a instituției, cât și artiști, creatori și interpreți debutanți sau consacrați, protagoniști ai evenimentelor ce urmează. Voi invita alături de mine și nume consacrate ale culturii din România, din exteriorul instituției, care s-au declarat susținători ai fenomenului Opera Comică pentru Copii. Presa trebuie convinsă să participe la fiecare reprezentare, trebuie fidelizată, urmând să devină partener de la distanță al instituției.

- **Campania door-to-door.** Pentru a promova produsele culturale, în timpul mandatului meu, voi iniția o serie de vizite la grădinițele și școlile din București, cu o echipă de promovare tânără și de impact. Astfel, întâlnind direct atât publicul țintă, cât și cadrele didactice, activitatea Operei Comice pentru Copii va fi și mai bine cunoscută, generând un număr mai mare de spectatori.

- **Aplicație Android.** Pentru a ține legătura în mod constant cu părinții copiilor și pentru a pune la dispoziția acestora un instrument de informare foarte rapid, voi lansa o aplicație Android, gratuită, intitulată "Opera Comică". În acest fel, informațiile de ultimă oră, programul complet, prețul biletelor și chiar un sistem de fidelizare pe baza codurilor de bare tridimensionale, vor fi disponibile, "în buzunarul" utilizatorului, la metrou, acasă, la serviciu sau în mașină.

- **Campanii SMS.** Pentru a ajunge mai ușor la publicul tradiționalist, voi iniția o bază de date cu numere de telefon mobil ale părinților, educatorilor și profesorilor, pe care le voi obține prin formulare online și la sala de spectacol. Baza de date va fi utilă pentru a anunța direct, cu implicarea celor mai mici costuri, părinții, bunicii, și dascălii, despre desfășurarea stagiunii Operei Comice pentru Copii. De asemenea, vom folosi această bază de telefoane și pentru ocazii speciale (Ziua Copilului, Crăciun, Paște, Ziua Națională), prin care ne vom fideliza spectatorii de toate vârstele.

SARCINA conform caietului de obiective	SOLUȚIE
Realizarea unor forme moderne de promovare a activității instituției pentru creșterea vizibilității la nivel local, național și internațional și atragerea unor categorii diversificate de public.	Realizarea unui Manual de identitate al Operei Comice pentru Copii. Folosirea unor instrumente precum pagina de Facebook, site-ul, newsletter-ul, conferințele de presă, campaniile prin intermediul SMS-urilor, crearea de animații și o aplicație Android care să țină publicul la curent cu activitățile instituției. Cooptarea unei brigăzi de voluntari care să ajute la promovarea evenimentelor Operei Comice pentru Copii.



A.5. Reflectarea instituției în presa de specialitate;

Din datele furnizate, nu reiese numărul de apariții și care sunt organele de presă care au relatat despre activitatea instituției. Acest lucru trebuie modificat radical, fiindcă expunerea unor articole scrise despre activitățile instituției, în mediul online, este un avantaj major în consolidarea credibilității.

Opera Comică pentru Copii este și va fi o prezență permanentă în emisiunile canalelor Radio România Cultural, Radio România Muzical, TVR 1, TVR 2, TVR Internațional, care au difuzat nu o dată reportaje, interviuri, transmisii în direct de la premiere sau din turneele acestei instituții. Paginile revistelor muzicale precum Actualitatea Muzicală, Melos sau Cronica Muzicală ON-Line, comentează cu regularitate evenimentele instituției lirice.

Intenționez să stabilesc relații durabile și cu alte instituții media, televiziuni (Realitatea TV, Antena 1, B1, Digi 24, Kanal D), ziare centrale (Jurnalul Național, Evenimentul Zilei, Adevărul, Gândul) și radiouri (Magic FM, Radio ZU, Rock FM, Europa FM). De asemenea, o provocare a acestui mandat de 4 ani este atragerea alături de Opera Comică pentru Copii a unor televiziuni care se adresează în exclusivitate copiilor (Disney HD, Boomerang).

A.6. Profilul/portretul beneficiarului actual:

- Analiza datelor obținute;

Conform datelor prezentate în Caietul de obiective publicat de Primăria Municipiului București, Opera Comică pentru Copii este o instituție cu stagiune permanentă care se adresează copiilor de toate vârstele, de la 3 la 15 ani. Rezultă că beneficiarii sunt, cu precădere, copiii din grădinițele și școlile bucureștene. Ținând cont de dinamica dezvoltării intelectuale a copiilor de azi, observăm că tânărul spectator este din ce în ce mai informat și mai exigent, pretențiile sale sporind în urma vizionării programelor TV ce îi sunt dedicate, cu efecte speciale de sunet și lumină. În consecință, spectacolele Operei Comice pentru Copii trebuie prezentate într-o formă modernă, care să țină trează atenția acestuia și, în același timp, să-și îndeplinească sarcina formativă și educativă în domeniul spectacolului liric.

- Estimări pentru atragerea altor categorii de beneficiari;

La spectacolele Operei Comice pentru Copii sunt prezenți copii de toate vârstele, care, cu precădere la reprezentațiile de vinerea seara, vin însoțiți de familie. Iată deci o altă categorie de public, de data aceasta adult, care trebuie să prețuiască spectacolele noastre potrivit criteriilor de apreciere ale vârstei sale. Astfel, indiferent de titlul abordat, reprezentația trebuie să întrunească toți parametrii de calitate specifici spectacolului muzical.

A.7. Beneficiarul-țintă al activităților instituției:

○ *Pe termen scurt*

Pentru a spori interesul participării întregii familii la manifestările instituției, mă gândesc să facem o tradiție din a prezenta, vinerea și sâmbăta seara, premierele și spectacolele-eveniment. Vizionarea în familie a unui spectacol sudează legăturile între părinți și copii, sporind astfel latura socială a demersului artistic și cultural al Operei Comice pentru Copii.

Îmi propun să amplific numărul spectatorilor din zonele limitrofe capitalei care, deasemeni, se concentrează pe spectacolele de weekend, atunci când părinții pot însoți copii.



Fiind cea mai importantă instituție de spectacol de pe raza Sectorului 6, consider că populația acestuia devine o categorie de beneficiari aparte, de a cărei diversificare culturală și componență socială trebuie să ținem cont cu precădere.

Vor fi planificate balet pentru cei foarte mici și musical-uri pentru clasele mari, spectacole de operă, apreciate atât de preșcolari, cât și de elevi. Se va continua activitatea de evaluare prin sondaj făcută de către departamentul de marketing și promovare printre profesori și elevi.

o *Pe termen lung*

Opera Comică pentru Copii a susținut, așa cum am mai arătat, turnee în mai multe orașe din România, revenind adeseori pe aceleași scene, în urma succeselor repurtate. Menținând legătura cu aceste scene, îmi propun să sporim numărul localităților unde vom prezenta spectacole, concentrându-ne asupra acelor care nu beneficiază de o instituție muzicală de spectacol. Astfel, și copiii acestor localități vor putea lua contact cu marea muzică și cu spectacolul liric.

Cât timp școlile, prin programa analitică, nu asigură educația muzical-artistică a copiilor, este evident că Opera Comică pentru Copii devine un factor important de formare, de structurare a unui viitor consumator de artă.

A.8. Descrierea modului de dobândire a cunoașterii categoriilor de beneficiari (tipul informațiilor: studii, cercetări, alte surse de informare);

Privită la nivel european, România deține cel mai redus număr de instituții de spectacol și, corelat, de spectacole și de spectatori. Această situație reflectă diferențele în gradul de urbanizare față de celelalte țări europene, unde se poate conta pe un public-țintă mai extins.

Conform Barometrului de Consum Cultural 2009, infrastructura sectorului cultural se împarte în două mari categorii: unități de cultură înaltă – cele în care se încadrează și instituția Operei Comice pentru Copii – și unități de cultură de masă – specifice societății de consum și apărute ca efect al globalizării.

În momentul de față, nu există studii specializate care să privească în general beneficiarul-copil al instituțiilor de cultură și, în particular, beneficiarul Operei Comice pentru Copii.

A.9. Utilizarea spațiilor instituției;

Având în vedere că instituția s-a mutat în anul 2009 în Calea Giulești nr. 16, devenind administrator principal, este necesar să urmărim, în continuare, planul de reparații curente și capitale. Sala mare a Operei Comice pentru Copii are 430 de scaune, fiind recent renovată.

S-au făcut pași importanți în ceea ce privește amenajarea și dotarea Sălii de spectacol și a Studioului de înregistrare, inaugurarea Sălii de balet și a Sălilor de studiu, repartizarea unui spațiu mai generos cabinelor de sunet și de lumină.

A.10. Propuneri de îmbunătățire ale spațiilor: modificări, extinderi, reparații, reabilitări după caz;

Din datele care mi-au fost puse la dispoziție prin caietul de obiective, dar și de pe site, Opera Comică pentru Copii a demarat un amplu proces de reparații și reabilitări. Procesul nu este încheiat și în perioada următoare mi se par prioritare: reabilitarea canalizării, reparația peretilor exteriori, refacerea intrării B.



a.10.1 Scena

Scena necesită îmbunătățiri tehnice. Turnanta, element esențial pentru un spectacol, nu funcționează de mult timp. Este necesară consultarea unui inginer de mentenanță și verificarea sistemelor de siguranță, atât la scenă, cât și în spațiile anexe scenei.

a.10.2. Săli de studiu și atelier de costume

Aș dori să subliniez **necesitatea acestor săli de studiu individual**, caracteristice unui teatru liric. Soliștii vocali, dar și instrumentiștii au nevoie de spații de studiu individual zilnic (vocalize, studii pentru întreținerea tehnicii instrumentiștilor). De asemenea, profilul instituției impune **amenajarea specifică a unor ateliere/magazii pentru producerea și păstrarea garderobei de spectacol** în foarte bune condiții.

Pentru proiecții video destinate studiului membrilor colectivelor instituției, trebuie să amenajăm o sală dotată corespunzător. Astfel vor putea fi proiectate mari spectacole de operă, operetă, balet sau musical, atât de necesare informării și dezvoltării profesionale. În același timp, respectiva sală ar putea fi pusă la dispoziție unor unități de învățământ pentru evenimente similare.

Este necesară amenajarea unei săli de repetiții pentru copiii care aleg să participe la proiectele educativ-recreative vocal-instrumentale adresate lor (exemplu: proiectul Cantus Mundi – corul Madrigal).

Menționez faptul că Opera Comică pentru Copii, prin natura repertoriului său, are în fiecare spectacol o serie de artiști-copii. Aceștia trebuie să beneficieze de un statut special: o cabină a lor, amenajată adecvat, și grup sanitar separat, în conformitate cu legislația în vigoare.

a.10.3. Spațiile Atelierelor pentru Copii

Îmi propun diversificarea activităților desfășurate la sediul instituției (Foyer-ul Alb) prin lansarea unor work-shopuri handmade, în care copii să aibă prilejul de a experimenta realizarea unor costume pentru spectacole, a unor elemente de decor și butaforie. De asemenea, în parteneriat cu alte instituții (Muzeul Satului, Muzeul Țăranului, Universitatea de Arte Plastice, școli de profil etc.), vom organiza în spațiile sediului nostru activități tematice, în preajma sărbătorilor importante (Paște, Crăciun, Sânziene).

a.10.4. Biblioteca poveștilor

În demersul de apropiere a copiilor de carte, propun organizarea de lecturi și audiții publice susținute de artiștii noștri, dar și de oaspeți invitați, de renume. În acest sens, este oportună amenajarea, în cadrul Operei Comice pentru Copii, a Bibliotecii Poveștilor (detalii în capitolul e2).

a.10.5. Fațada clădirii, spațiile exterioare

Fațada clădirii (de pe Calea Giulești) este impozantă. Ocazional, pe toată suprafața sa, vom monta mash-uri care să promoveze evenimentele speciale. De asemenea, trebuie reamenajate vitrinele de care dispune, la intrarea principală, instituția. Afișajele actuale nu au fost schimbate de luni bune și nu reprezintă imagini potrivite, care să atragă beneficiarii.



Spațiul verde de care dispune instituția trebuie regândit și amenajat în așa fel încât să poată fi folosit la organizarea unor târguri tematice.

Reprezintă o prioritate obținerea de autorizații și efectuarea lucrărilor de salubritate și reparații în subsolul instituției, focar de microbi periculos pentru salariați și copii. Sănătatea beneficiarilor principali trebuie tratată prioritar, cu atât mai mult cu cât aceștia sunt vulnerabili.

În conformitate cu legislația europeană, trebuie de urgență amenajată o **rampă specială pentru persoanele cu dizabilități**, astfel încât accesul acestora la sala de spectacol să devină facil.

SARCINA conform caietului de obiective	SOLUȚIE
Creșterea gradului de ocupare a spațiilor de care dispune instituția.	Amenajarea sălilor de studiu/repetiții atât pentru soliști vocali, cât și pentru instrumentiști. Amenajarea unor spații pentru desfășurarea unor programe noi: handmade, workshop, Biblioteca Poveștilor, Cantus Mundi, Grădina Operei. Amenajarea unei săli pentru proiecții video.



B. Analiza activității profesionale a instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia:

B.1. Analiza programelor/proiectelor instituției;

În ceea ce privește programele/proiectele instituției, am să realizez o sintetică analiză a perioadei 2010-2013, urmând să prezint viziunea repertorială și artistică a perioadei 2014 - 2017.

În cadrul celor două programe prevăzute în caietul de sarcini, “Producție spectacole” și “Spectacole în repertoriu”, se observă o dinamică a numărului de premiere și spectacole din repertoriu, după cum urmează: în anul 2010 a existat un echilibru între spectacolele de premieră (4) și spectacolele de repertoriu (6); anul 2011 - 3 premiere și 9 reluări; anul 2012 a adus 7 premiere, o coproducție și 7 spectacole de repertoriu; în fine, anul 2013 a îmbogățit numărul titlurilor cu 4 premiere și a constituit un record al numărului de spectacole din repertoriu (16).

Voi merge mai departe pe calea diversificării repertoriale, axându-mă pe programarea spectacolelor în funcție de categoriile de vârstă ale tinerilor spectatori. În acest sens, am identificat 3 categorii de vârstă, deci 3 categorii de spectacole:

- **Preșcolari** – copiii care fac parte din această categorie au vârsta cuprinsă între 3 și 6 ani. Pentru ei, imaginea este primordială, muzica venind să o însoțească. Iată și explicația pentru care preferă spectacolele de balet, sau cele cu o poveste foarte simplă, cu decoruri și costume foarte colorate. Exemple de titluri: Minunița și vrăjitoarea, Scufița Roșie, Fata Moșului și Fata babei;
- **Ciclul primar** - copiii care fac parte din această categorie au vârsta cuprinsă între 7 și 10 ani. Este vârsta la care povestea devine foarte importantă, iar satisfacția este cu atât mai mare cu cât o văd ilustrată pe scenă, cu decoruri, costume și acompaniată de muzică. Exemple de titluri: Fata rău păzită, Cenușăreasa, Frumoasa din Pădurea Adormită;
- **Ciclul gimnazial** - copiii care fac parte din această categorie au vârsta cuprinsă între 11 și 15 ani. Acum, cunoștințele căpătate în timpul școlii au tendința unei prime cristalizări. Exigențele cresc. Muzica devine din ce în ce mai importantă, cu precădere cea ritmată, dar și cea lirică, melodică. Sunt apreciate prezențele scenice conturate, piruetele și salturile balerinilor. Iată vârsta la care sunt apreciate titlurile celebre ale operelor comice, cu ariile lor melodioase, dar și cu comicul de situație dus până la bufonadă. Exemple de titluri: Coana Chirița, Bărbierul din Sevilla, Directorul de teatru, O noapte furtunoasă.

În ceea ce privește programul stagiunilor din perioada madatului 2014-2017, am în plan atât o creștere a numărului de titluri prezentate într-o stagiune, cât și a numărului reprezentațiilor. Așa cum am prezentat mai sus, cele 3 categorii de vârstă identificate vor sta la baza programărilor spectacolelor din repertoriu și a premierelor. Menționez că reluările se vor programa în funcție de buget și de preferințele copiilor.

Tabelul de mai jos cuprinde titlurile pe care le propun pentru perioada următorilor 4 ani, repartizarea lor calendaristică având la bază cele 4 stagiuni care urmează.



Premiere

Categorie vârstă	2014 (4 titluri)	2015 (4 titluri)	2016 (4 titluri)	2017 (4 titluri)
Preșcolari	Broscoiul fermecat (balet)	DINO (Lumea dinozaurilor – spectacol extraordinar de sunet și lumină)	Păcală (musical)	Spiridușii lui Moș Crăciun (spectacol extraordinar)
Ciclul primar	Hansel și Gretel (musical)	Peter Pan (musical)	Jack și vrejul de fasole (balet)	Dănilă Prepeleac (balet)
Ciclul gimnazial	- Invitație la castel (spectacol extraordinar) - Flautul fermecat (operă)	- În grădina casei lui Rossini (spectacol extraordinar) - Fetița cu chibrituri – (balet)	- Viva la mamma (operă) - Cântați cu noi (spectacol extraordinar)	- Parisul vesel (musical) Lumea dansului (balet cu participare extraordinară)

Spectacole din repertoriu

Categorie vârstă	2014	2015	2016	2017
Preșcolari	- Fata rău păzită - Minunița și Vrăjitoarea - Kids Show	- Regal de vară - Cenușăreasa - Broscoiul fermecat	- Scufița Roșie - Oblio - Fata moșului și fata babei - Albă ca zăpada - DINO	- Scufița Roșie - Oblio - Fata moșului și fata babei - Țara clovnilor - Albă ca Zăpada - Broscoiul fermecat - Păcală
Ciclul primar	- Maria - Don Quijote - Mirandolina - Floare de colț - Domnul Conopidă - Frumoasa din pădurea adormită	- Pygmalion - Livietta și Pungașul - Pimpinone - Hansel și Gretel - De la preclasici la moderni	- Cantata cafelei - Sfințirea Primăverii - Peter Pan - De la preclasici la moderni	- Cantata cafelei - Sfințirea Primăverii - Peter Pan - De la preclasici la moderni
Ciclul gimnazial	- Coana Chirița - Nunta Ziței - Figaro - Invitație la castel - Soacra cu trei nurori - Diamantul și gâsca - Un pedagog de școală nouă	- Coana Chirița - Un pedagog de școală nouă - Un port la capăt de lume - Soacra cu trei nurori - Primăvara magnoliilor - Invitație la castel - Don Pasquale	- Coana Chirița - Gianni Schicchi - Bărbierul din Sevilla - O noapte furtunoasă - Invitație la castel - În grădina casei lui Rossini - Flautul fermecat - Un port la capăt de lume - Fetița cu chibrituri	- Gianni Schicchi - Coana Chirița - Bărbierul din Sevilla - Un port la capăt de lume - Flautul fermecat - O noapte furtunoasă - În grădina casei lui Rossini - Viva la mamma - Văjitoriile lui Dulcamara

După cum reiese de mai sus, am delimitat mai clar titlurile de spectacol dedicate fiecărei categorii de vârstă în parte. În felul acesta se va putea evita prezentarea unor spectacole neadecvate înțelegerii unei anumite categorii de copii, fie prea ușoare, fie prea dificile.

De asemenea, voi iniția noi programe pe care Opera Comică pentru Copii să le desfășoare, cu scopul atingerii obiectivelor sale: **Biblioteca poveștilor, Atelierele copiilor, Grădina Operei, Cantus Mundi, Cu familia la Operă, Caravana copiilor (turnee), Formare profesională.** Fiecare dintre programele menționate sunt prezentate la rubrica E2.



SARCINA conform caietului de obiective	SOLUȚIE
Revizuirea repertoriului ales, deoarece cel prezent include opere mult prea dificile pentru copii de 4 sau chiar 15 ani. Segmentarea proiectelor și programelor pe categorii de beneficiari și grupuri țintă, pentru a evita programarea acelorași titluri pentru categorii de vârstă diferite.	Distribuirea repertoriului pe 3 categorii de vârstă, în funcție de dificultatea înțelegerii produsului cultural: preșcolari, ciclul primar, ciclul gimnazial.

B.2. Analiza participării la festivaluri, gale, concursuri, saloane, târguri etc. (în țară, la nivel național, în Uniunea Europeană etc.)

Referitor la prezența Operei Comice pentru Copii în cadrul Galelor și al Festivalurilor, sunt concludente premiile obținute de instituție (30 premii naționale și 21 premii internaționale).

Opera Comică pentru Copii are ca preocupare centrală susținerea spectacolelor adresate comunității bucureștene. În acest sens, în afara spectacolelor de la sediul său, ea a susținut manifestări lirice în centre culturale importante din țară, dar și în străinătate, fiind un ambasador al capitalei României, în lume.

Prin diversitatea repertoriului prezentat (atât românesc, cât și internațional), prin calitatea actului artistic, Opera Comică pentru Copii și-a dovedit valoarea și unicitatea la nivel mondial.

B.3. Analiza misiunii actuale a instituției: ce mesaj poartă instituția, cum este percepută, factori de succes și elemente de valorizare socială, așteptări ale beneficiarilor etc.;

Misiunea OPEREI COMICE PENTRU COPII:

Conform caietului de obiective, misiunea Operei Comice pentru Copii este de a realiza producții/coproducții de operă și balet din repertoriul românesc și universal, în scopul promovării valorilor actului de cultură, a educației artistice a copiilor și de a desfășura manifestări specifice – spectacole, festivaluri, proiecte și programe culturale.

Aș dori să completez această formulare introducând în textul misiunii alte două tipuri de producții/coproducții pe care instituția deja le-a inclus în repertoriul său: **musicalul și opereta**.

Obiectivele OPEREI COMICE PENTRU COPII:

Prin activitatea sa, Opera Comică pentru Copii asigură realizarea obiectivelor stabilite la nivel de instituție, prin armonizarea cu strategiile Consiliului General al Municipiului București prin Direcția Cultură.

Principalele obiective ale instituției sunt:

- Asigurarea de condiții optime pentru realizarea unei oferte culturale valoroase, necesară segmentelor de public-țintă din ansamblul pieței culturale metropolitane;
- Consolidarea imaginii de instituție de repertoriu de spectacole lirice pentru copii, prin realizarea de opere valoroase, inspirate din fondul liric, coregrafic și dramaturgic național și universal clasic, prin



creșterea vizibilității atât în țară cât și în străinătate și prin dezvoltarea de parteneriate cu instituții de profil din țară și din străinătate;

- Cultivarea/educarea permanentă a publicului de copii, prin programe diversificate, realizând astfel atragerea unui număr cât mai mare de spectatori, în vederea educării acestora, dar și a creșterii indicatorilor de consum cultural;
- Fidelizarea publicului tânăr și trezirea interesului pentru repertoriul liric pentru toate categoriile de public;
- Stimularea interesului pentru repertoriul liric al copiilor și tinerilor, prin folosirea mijloacelor de expresie diferite și speciale pe care le utilizează Opera Comică pentru Copii;
- Accentuarea profilului propriu, în acord cu statutul de operă comică pentru copii, în conformitate cu planul de management;
- Menținerea instituției în circuitul mondial, prin participări internaționale, dar și prin organizarea în București a unor manifestări culturale de anvergură, valorificând astfel potențialul artistic și imaginea specială pe care instituția le deține;
- Valorificarea potențialului artistic al instituției;
- Creșterea eficacității instituției printr-o politică de marketing ce ține cont de caracteristicile teatrului;
- Stimularea excelenței în ceea ce privește personalul artistic și tehnic al teatrului;
- Facilitarea accesului la spectacolul liric de calitate a categoriilor defavorizate și trezirea interesului acestor categorii pentru spectacolele muzicale;
- Dezvoltarea relațiilor cu media și instituțiile culturale.

Analiza misiunii actuale a Operei Comice pentru Copii, ca instituție de reprezentare națională și prestigiu internațional în domeniul artistic cu adresabilitate foarte clară, se raportează clar la obiectivele în domeniul socio-cultural stabilite de Primarul Municipiului București și la politicile în domeniul culturii din Uniunea Europeană.

Specificul local însumează un set de valori legate de familie, comunitate, limbă, tradiții, port, norme, ritualuri, sărbători, habitat etc. Toți acești factori în care s-au format comunitățile se sedimentează în conștientul și subconștientul oamenilor și se transformă în valori la care se raportează și care îi diferențiază sau îi adună.

Opera Comică pentru Copii se adresează tuturor categoriilor de mici spectatori, invitând gratuit, cu regularitate, casele de copii, școlile pentru copii cu nevoi speciale, familiile care nu au posibilități financiare. Cu alte cuvinte, prin colaborarea cu profesorii și educatorii, se oferă tuturor șansa de a participa la întâlniri emoționante cu lumea fantastică a operelor și baletelor.

B.4. Concluzii:

Managerul Operei Comice pentru Copii va depune toate eforturile pentru îndeplinirea misiunii, a sarcinilor și obiectivelor manageriale pentru perioada 2014-2017, prin punerea în practică a unui **nou plan de management**.

Opera Comică pentru Copii trebuie să se legitimeze și să se orienteze către întărirea poziției sale, prioritar în rândul copiilor din Municipiul București.



Pentru a-și duce la îndeplinire viziunea pe care și-a proiectat-o, conducerea instituției își va defini liniile directoare pe care se va concentra în perioada 2014-2017. Astfel se va intensifica activitatea de:

- Realizare și promovare de producții artistice constând din spectacole de operă, operetă, musical și balet pentru copii, inspirate din creația de gen românească și universală;
- Desfășurare de manifestări specifice muzicale pentru copii – spectacole, festivaluri, proiecte și programe închinatelor unor evenimente speciale;
- Valorificare optimă a potențialului artistic existent, continuare a tradiției artistice, exploatare consecventă a fondului de creație națională și universală, clasică și contemporană, stimulare a inovației și creativității, afirmare a personalității artistice și promovare a valorilor autohtone în străinătate.
- Consolidare a imaginii de instituție de repertoriu la nivelul creației în arta lirică, cu un loc bine definit în peisajul cultural național, cu elemente de profundă originalitate și modernitate;
- Cultivare/educare permanentă a publicului, copii de la 3 la 15 ani, printr-un repertoriu adecvat fiecărei vârste și cu materiale explicative care să înlesnească înțelegerea spectacolului liric. La începutul reprezentațiilor se vor realiza scurte prezentări ale spectacolului ce urmează, cu detalii asupra compozitorului, a libretistului, a concepției regizorale și scenografice, realizate într-o manieră directă, pe înțelesul micilor spectatori, pentru a-și atinge scopul educativ-formativ;
- Valorizare a creației artistice în context european și internațional;
- Accentuare a profilului propriu în acord cu statutul de singura instituție care produce PERMANENT spectacole de operă, operetă, musical și balet pentru copii (reprezentații camerale), ținându-se seama de receptivitatea spectatorilor, profund conectată la realitatea culturală, în conformitate cu proiectul de management;
- Identificare și lansare de noi proiecte pentru arta spectacolului de operă și balet pentru copiii din România, perfecționare a personalului existent;
- Diversificare a ofertei culturale prin programe ample, care să atragă noi spectatori, în vederea creșterii indicatorilor de consum artistic. Îmi propun susținerea unor spectacole în marile parcuri ale capitalei, ca și în alte spații neconvenționale. Acestea pot atrage sute și sute de spectatori, care ulterior vor dori să vină în sala de spectacol, în timpul stagiunii curente;
- Promovare a producțiilor Operei Comice pentru Copii din România, la nivel local, național și internațional;
- Menținere a instituției în circuitul internațional, prin participări la concursuri și festivaluri internaționale, dar și prin organizarea în București a unor manifestări de anvergură, valorificând astfel potențialul artistic și imaginea specială pe care instituția o deține, contribuind la promovarea "Bucureștiului - Capitala muzicii bune";
- Valorificare a potențialului artistic al instituției.



C. Analiza organizării instituției și propuneri de restructurare, de reorganizare, după caz:

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

Opera Comică pentru Copii este instituție publică de cultură de interes local, a Municipiului București, persoană juridică de drept public, finanțată din subvenții de la bugetul local al Municipiului București și din venituri proprii. Opera Comică pentru Copii a fost înființată prin HCGMB nr 9/2003, fiind o instituție de spectacole încadrată în categoria de "instituții de spectacole de repertoriu", conform prevederilor OG 21/ 2007, aprobată prin legea 353/ 2007.

În conformitate cu O.U.G. nr. 77/26.06.2013 pentru stabilirea unor măsuri privind asigurarea funcționalității administrației publice locale, a numărului de posturi și reducerea cheltuielilor la instituțiile și autoritățile publice din subordine, sub autoritatea sau în coordonarea Guvernului ori a ministerelor, s-au propus următoarele acte, care s-au aprobat prin H.C.G.M.B. nr. 305/18.12.2013:

- Statul de funcții (Anexa 14a la H.C.G.M.B. nr. 305/2013)
- Regulamentul de Organizare și Funcționare a Operei Comice pentru Copii, ca urmare a reorganizării instituției în conformitate cu legislația în vigoare (Anexa 14b la H.C.G.M.B. nr. 305/2013)
- Organigrama instituției

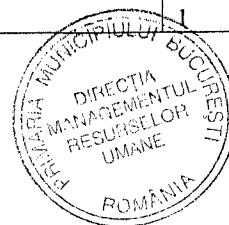
Totalul de 41 posturi aprobate compun următoarea structură:

- Total posturi aprobate – 41
- Din care posturi de conducere - 5

Astfel, în condițiile impuse de O.U.G. nr. 77/26.06.2013, au fost comasate cele două Servicii (Studii Muzicale și Imagine, Promovare, Marketing) precum și Compartimentul Achiziții Publice și Biroul Financiar, Contabilitate, Administrativ.

Schema posturilor din instituție:

Nr. crt.	Total posturi aprobate, din care:	41
1	Funcții de conducere	5
	Manager (director)	1
	Director adjunct	1
	Contabil-șef	1
	Șef serviciu	1
	Șef birou	1
2	Funcții de execuție de specialitate	29
	Artist instrumentist	1
	Dirijor	1
	Consultant artistic	3
	Maestru lumini-sunet	2
	Muncitori din activitatea specifică a instituțiilor de spectacole	1
	Operator lumini	1
	Operator imagine	1
	Regizor scenă	1
	Inginer	1
	Secretar PR	1



	Solist vocal	6
	Solist balet	10
3	Funcții de execuție comune instituțiilor publice	7
	Administrator	1
	Casier	1
	Consilier juridic	1
	Economist	1
	Inspector de specialitate	2
	Referent	1

În ceea ce privește organizarea instituției, Opera Comică pentru Copii este o instituție publică de cultură de interes local, persoană juridică de drept public, având în organigramă 4 compartimente prin care își desfășoară activitatea.

Structura organizatorică a Operei Comice pentru Copii este și va fi aliniată pentru a răspunde cu promptitudine nevoilor culturale ale copiilor și schimbărilor survenite în mediul său extern, din punct de vedere politic, economic, social și în conformitate cu legislația în vigoare. Potrivit actului normativ privind organizarea și funcționarea instituției care aprobă structura organizatorică a entității - ROF (Anexa 1) aprobat prin H.C.G.M.B. nr. 305/18.12.2013, ștatul de funcții stabilește încadrarea personalului de conducere și de execuție în această structură.

Managerul instituției va utiliza structura organizatorică pentru a planifica, direcționa, organiza și controla activitățile proprii. Structura organizatorică clarifică compartimentele, sarcinile posturilor și responsabilii acestora, ierarhia organizațională, ponderea ierarhică, precum și canalele de comunicare. Competența, responsabilitatea, sarcina și obligația de a raporta sunt atribute asociate postului; acestea trebuie să fie clare, coerente și să reflecte elementele avute în vedere pentru realizarea obiectivelor instituției. Pentru a aborda cu maximum de pragmatism problematica structurii organizatorice, trebuie avut în vedere:

- Elaborarea și aprobarea structurii organizatorice în concordanță cu misiunea, obiectivele și atribuțiile Operei Comice pentru Copii. Este necesară analiza gradului de actualitate sau de adecvare al acesteia în raport cu misiunea, atribuțiile și obiectivele stabilite. În perspectiva unei dezvoltări continue a calității actului artistic, dar și a sporirii numărului de reprezentații, trebuie avute în vedere lărgirea și creșterea valorică a colectivelor instituției, în măsura în care legislația în vigoare permite acest lucru. **În acest sens îmi propun scăderea numărului colaboratorilor, optând pentru un colectiv stabil, sudat, a cărui activitate profesională poate fi mai ușor controlată și coordonată.**

- Structura organizatorică trebuie să asigure stabilirea clară a responsabilităților în instituție pentru realizarea obiectivelor, atribuțiilor și sarcinilor. Aceasta presupune efectuarea unor controale, la nivelul principalelor activități, pentru analizarea următoarelor aspecte:

- identificarea eventualelor disfuncționalități în fixarea sarcinilor de lucru individuale prin fișele posturilor și în stabilirea atribuțiilor compartimentului;
- asigurarea unui echilibru între personalul de conducere și cel de execuție;
- existența unui număr optim de angajați și faptul că aceștia au timpul necesar pentru îndeplinirea sarcinilor;
- evitarea suprapunerii între atribuțiile diferitelor componente organizatorice;



- asigurarea, de către structura organizatorică, a funcționării circuitelor și fluxurilor informaționale necesare supravegherii și realizării activităților proprii;

- Evaluarea periodică a gradului de adecvare a structurii organizatorice în relație cu obiectivele și schimbările apărute. Aceasta se va realiza cel puțin anual, după stabilirea obiectivelor generale, ale Operei Comice pentru Copii, și individuale, ale personalului angajat.

Este necesar a se întreprinde măsuri ferme, care să conducă la implementarea sistemului de control intern managerial, aplicabil tuturor compartimentelor instituției.

C.2. Propuneri privind modificarea reglementărilor interne și/sau ale actelor normative incidente;

Managementul resurselor umane. În alcătuirea echipei manageriale trebuie acordată o atenție deosebită competențelor profesionale, cultivării perspectivei oamenilor tineri, cu o viziune largă, la nivel național și european.

Măsuri de reglementare internă:

- Alături de Consiliul de administrație, care are un caracter deliberativ, Consiliul artistic trebuie să dobândească o pondere mai mare în planificarea strategiei artistice a instituției. În acest sens, alături de cei 5 membri prevăzuți în ROF, îmi propun ca la ședințele acestuia să invit, în funcție de tema abordată, personalități artistice reprezentative ale vieții culturale, care pot veni cu idei noi, novatoare, absolut necesare acordării instituției noastre cu exigențele lumii contemporane.

Structurare

- Dimensionare și utilizare eficientă a personalului de conducere necesar funcționării instituției

Se impune refacerea *Organigramei*, a *Regulamentului de organizare și funcționare* și a *Statului de funcții* corespunzător prevederilor legale în vigoare. În perioada de management 2014 - 2017, va fi modificată dimensionarea personalului, prin sporirea numărului de posturi.

Situația structurilor reorganizate (și) după caz

Structuri din organigrama aprobată în anul 2010	Structuri propuse și aprobate în 2013
Conducerea instituției	Conducerea instituției
Compartiment resurse umane, contencios	Compartiment resurse umane, contencios
Serviciu Studii Muzicale	Serviciu Studii Muzicale, Imagine, Promovare, Marketing
Serviciu Imagine, Promovare, Marketing	
Atelier Tehnic Scena	Compartiment Tehnic Scena
Compartiment Achiziții Publice	Birou Financiar, Contabilitate, Administrativ, Achiziții Publice
Birou Financiar, Contabilitate, Administrativ	

Redefinirea funcției de Director Adjunct, cu responsabilități sporite (în sectorul financiar-contabil, al marketingului și PR-ului, al administrației), este pe deplin justificată, ca urmare a politicii manageriale de întărire a capacității decizionale și de responsabilitate/coordonare a zonei funcționale a instituției.

Pentru a consolida și stabiliza din punct de vedere repertorial, dar și financiar, instituția, propun creșterea cu 39 de posturi a statului de funcții acordat.



Posturi	2013	PROPUNERI			
		2014	2015	2016	2017
Total posturi (conform statului de funcții aprobat) - din care:	41	41	60	70	80
Funcții de conducere inclusiv managerul (director)	5	5	7	7	8
Funcții de specialitate	29	29	42	52	60
Funcții comune	7	7	11	11	12

Este necesară înființarea unui departament intitulat **Programe și proiecte**, prin intermediul căruia să fie accesate, executate și monitorizate în mod profesionist fondurile extrabugetare.

- Dimensionarea și utilizarea eficientă a personalului de execuție.

Potrivit statului de funcții și organigramei, dimensionarea și utilizarea personalului de execuție rezultă din organizarea clară a subordonării compartimentelor Operei Comice pentru Copii și fiecărui angajat, conform competențelor și expertizei sale, certificate în urma pregătirii de specialitate și profesionale sau prin participarea la cursurile de perfecționare.

Exigențe

- Prima exigență implică monitorizarea corectă a respectării programului de lucru, care este un program flexibil, ce asigură buna desfășurare a relațiilor cu publicul și între compartimentele funcționale. O atenție deosebită trebuie acordată păstrării unui înalt grad de profesionalism al angajaților, la toate nivelurile. Aceștia trebuie să respecte codul de conduită în relația cu beneficiarii și colegii de muncă, iar personalul de specialitate trebuie să fie credibil, bine informat și cu o bună pregătire profesională;
- Actualizarea fișelor de post este obligatorie pentru întreg personalul, acest lucru decurgând din modificarea Regulamentului de organizare și funcționare și a Regulamentului de organizare internă.
- Analiza periodică a activității instituției reprezintă un barometru al respectării procedurilor interne și a legislației care guvernează activitatea instituțiilor de cultură.
- Crearea unui sistem de interconectivitate, care să nu producă sincope de comunicare și de desfășurare a activității.

SARCINA conform caietului de obiective	SOLUȚIE
Constituirea unui Consiliu Artistic din care să facă parte și personalități artistice din afara instituției.	Propun ca, în funcție de specificul ordinii de zi, să invit la ședințele Consiliului Artistic personalități artistice din afara instituției.



C.3. Funcționarea instituțiilor - delegarea responsabilităților: analiza activității consiliului de administrație, după caz, ale celorlalte organe colegiale, propuneri de modificare a limitelor de competențe în cadrul conducerii instituției;

Scurtă descriere a posturilor din instituție pe anul 2013:

Total posturi: **41**, din care:

- Posturi/funcții de conducere 5, din care: 1 manager – director, 1 director adjunct, 1 contabil șef, 1 șef de serviciu, 1 șef de birou.
- Posturi/funcții de execuție de specialitate: 29 din care: 1 artist instrumentist; 1 dirijor; 3 consultanți artistic; 2 maeștri lumini-sunet; 1 muncitor din activitatea specifică instituțiilor de spectacole; 1 operator imagine; 1 operator lumini; 1 regizor scenă; 1 inginer; 10 soliști balet; 6 soliști vocali; 1 secretar PR.
- Posturi de execuție comune instituțiilor publice: 1 administrator; 1 casier; 1 consilier juridic; 1 economist; 2 inspectori de specialitate; 1 referent.

Managementul. Conducerea executivă a Operei Comice pentru Copii este exercitată de către un manager, care coordonează și controlează activitățile desfășurate în cadrul instituției, în conformitate cu prevederile Regulamentului de organizare și funcționare, fiind sprijinit de către un *Consiliu Administrativ* (conform R.O.F.).

Atribuțiile managerului sunt prevăzute în Regulamentul de organizare și funcționare al instituției, aprobat prin Hotărârea Consiliului General al Municipiului București. În exercitarea atribuțiilor sale, managerul emite decizii. Anual, managerul prezintă la cererea autorităților locale ale Municipiului București raportul asupra activităților instituției și îndeplinirea indicatorilor din contractul managerial încheiat.

Consiliul administrativ este organul deliberativ al Operei Comice pentru Copii, având următoarea componență: Președinte – managerul instituției; Membri – Directorul Adjunct, Contabilul Șef, Consilierul juridic, un reprezentant al Primăriei Municipiului București, un reprezentant al salariaților sau al sindicatului și un Secretar – desemnat de președinte. Consiliul de administrație se întrunește trimestrial, în ședințe ordinare, sau ori de câte ori este necesar, în ședințe extraordinare. Convocarea ședințelor ordinare se face cu minimum 24 de ore înainte de data ședinței, de către Președinte, prin secretarul Consiliului.

În ceea ce privește delegarea responsabilităților din perspectivă managerială, se vor avea în vedere următoarele aspecte:

- Efectuarea unei analize privind deținerea de către angajații împuterniciți/delegați a cunoștințelor, experienței și capacității necesare îndeplinirii sarcinilor delegate. Acest aspect presupune evitarea situației de „pasare” a responsabilităților la subordonați, precum și a cazurilor în care unele persoane nu au capacitatea sau competența necesară luării deciziilor adecvate pentru executarea activităților;
- Stabilirea în cadrul actelor de delegare a limitelor competențelor, atribuțiilor și responsabilităților care se delegă. În efectuarea delegărilor trebuie luate în considerare nivelul riscurilor asociate competențelor delegate;
- Comunicarea actelor de delegare persoanelor din Opera Comică pentru Copii. În acest sens, persoanele având responsabilități în cadrul activităților care fac obiectul delegării trebuie să ia la cunoștință pe bază de semnătură de conținutul actelor de delegare;



- Monitorizarea de către manager a rezultatelor obținute de persoanele împuternicite, ca urmare a delegărilor competențelor și responsabilităților către acestea;
- Analizarea respectării principiului că delegarea de responsabilitate implică și delegarea autorității necesare îndeplinirii acestor responsabilități. Se are în vedere ca autoritatea delegată unei persoane să fie recunoscută de către angajații din subordine.

C.4. Analiza nivelului de perfecționare a personalului angajat – propuneri privind cursuri de perfecționare pentru conducere și personalul de execuție

Necesitatea pregătirii profesionale a personalului Operei Comice pentru Copii este firească, într-o societate aflată mereu în schimbare și progres. Programele de pregătire și perfecționare/specializare se vor adresa tuturor categoriilor de angajați.

Analiza nivelului de pregătire a personalului se raportează permanent la nivelul instituției, la obiectivele și funcțiile acestora, la stadiul dezvoltării sale, la programele pe care le realizează sau la proiectele de viitor. Este important ca angajații să dispună de abilitățile, cunoștințele și perspicacitatea necesare pentru îndeplinirea funcțiilor lor. Lucrul cu publicul și colaborarea cu alte discipline nu se învață la școală, dar într-o instituție artistică sunt necesare.

Opera Comică pentru Copii sprijină programul de pregătire și perfecționare/specializare a angajaților, organizând cursuri prin diverse instituții de formare/perfecționare acreditate la nivel național.

Pentru a facilita atingerea performanței din punct de vedere managerial, în cadrul Operei Comice pentru Copii, va fi necesară abordarea problematicii resurselor umane din perspectiva controlului intern managerial. Astfel, se va urmări:

- Formalizarea în scris a aspectelor principale privind managementul resurselor umane. Aspectele privind angajarea personalului, mobilitatea, promovarea în carieră, pregătirea profesională, evaluarea performanțelor etc. se vor stabili în scris (procedurate) și comunicate angajaților;
- Se vor efectua analize și se vor stabili cunoștințele și aptitudinile/deprinderile necesare pentru îndeplinirea sarcinilor/atribuțiilor asociate fiecărui post, pe baza standardelor ocupaționale. Cunoștințele și aptitudinile necesare pentru îndeplinirea sarcinilor asociate fiecărui loc de muncă sunt menționate în fișa postului;
- Identificarea nevoilor de pregătire profesională a personalului. În acest sens, se va face o analiză a diferenței între nivelul competențelor și abilităților, necesară îndeplinirii sarcinilor, și cel existent la angajați. Se pornește de la misiunea, obiectivele, activitățile și sarcinile necesare a fi executate, precum și cunoștințele, aptitudinile și deprinderile necesare a fi deținute. În continuare se analizează pregătirea, cunoștințele și deprinderile existente la angajați și, pe baza diferențelor între necesar și existent, rezultă nevoile de pregătire profesională, materializate într-un document înregistrat la arhivă.
- Se vor elabora și realiza programe de pregătire profesională conform planului anual de perfecționare, precum și a propunerilor șefilor ierarhici, în urma evaluării anuale a angajaților. Programele au la bază acoperirea nevoilor de perfecționare identificate pentru angajați. De asemenea, se va dezvolta și un sistem de pregătire internă, inclus în programul de pregătire, mai ales în cazul în care fondurile pentru pregătire profesională sunt reduse. Periodic, trebuie analizat stadiul îndeplinirii programului;



Pentru următorii patru ani, se impune parcurgerea de către personalul de specialitate a unor stagii de pregătire în vederea obținerii atestărilor de specialitate. Pentru pregătirea și specializarea în *managementul de proiect - accesarea și derularea fondurilor nerambursabile*, personalul încadrat în diverse compartimente de specialitate va continua pregătirea prin parcurgerea cursurilor de profil și va urma cursuri de specializare. Pentru pregătirea și specializarea în coordonarea activităților cu publicul (organizator de spectacole etc.), personalul angajat în aceste activități va parcurge cursuri de perfecționare. Și în domeniul tehnic sunt necesare specializări (utilizarea tehnicii de calcul, resurse umane, domeniul juridic și protecția muncii).

Participarea personalului de conducere la cursurile de perfecționare se impune în special pentru domeniul activităților de planificare și organizare a proiectelor culturale, precum și în activitatea proprie de pregătirea a personalului în cadrul instituției.

Pregătirea profesională va viza următoarele domenii:

Management și relații publice: Manager cultural; Curs de dezvoltare organizațională; Manager proiect; Expert accesare fonduri structurale și de coeziune europene; Manager intro - Utilizarea documentației de proiect; Manager intro - Monitorizare și raportare de proiect; Comunicarea în organizațiile culturale; Relațiile publice în organizațiile culturale; Marketingul produselor și serviciilor culturale.

Tehnologia informației: Administrator de rețea de calculatoare; Designer web - grafică; Designer web - programare; Operator texte și imagini; Web 2.0 pentru cultură și educație;

Artele spectacolului: Organizator de spectacole; Impresar artistic;

Tehnic: Regizor tehnic, maestru sunet, maestru lumini, electrician iluminare scenă;

Contabilitate și achiziții publice: Impozitarea drepturilor de autor și convențiilor civile; Noul sistem de salarizare pentru instituțiile publice; Evaluarea performanțelor salariaților din instituțiile publice de cultură; Expert achiziții publice;

Resurse umane: Inspector resurse umane; Formator; Mediator; Dezvoltare personală; Public Focus; Dezvoltarea creativității; Discriminarea culturală - seminar; Metode active de lucru cu adulții.

SARCINA conform caietului de obiective	SOLUȚIE
Asigurarea formării profesionale continue a personalului artistic, tehnic și administrativ al instituției, ținând cont de contextul cultural actual.	În cei 4 ani de mandat, propun ca personalul angajat să aibă acces la cursuri de formare precum cele prezentate mai sus.



D. Analiza situației economico-financiare a instituției:

Pornind de la analiza experienței acumulate de Opera Comică pentru Copii în ultimii ani și a potențialului său actual, managementul financiar al instituției se leagă structural de planul strategic reflectând costurile punerii lui în practică.

Bugetul Operei Comice pentru Copii se stabilește pe baza fondurilor asigurate din bugetul Municipiului București, a previziunilor privind realizarea veniturilor proprii și a celor atrase de instituție, precum și a evoluției actuale a costurilor și a prețurilor din economia națională.

Spre deosebire de perioada anterioară, îmi propun ca Opera Comică pentru Copii să estimeze cât mai precis toate costurile, redând totodată, fidel și transparent, imaginea lucrărilor pe care dorește să le desfășoare într-un an sau într-o perioadă delimitată în timp.

După aprobarea bugetului de către Consiliul General al Municipiului București, Opera Comică pentru Copii trebuie să aibă o procedură clară pentru a derula în mod legal cheltuielile și plățile. Controlul acestei activități intră în răspunderea directă a contabilului șef.

Managerul trebuie să analizeze permanent derularea cheltuielilor, pentru a aloca la timp, conform planului de activitate al instituției, fondurile necesare – activităților permanente și celor periodice – pentru înscrierea instituției într-un regim funcțional optim.

Managerul instituției înaintează anual Consiliului General al Municipiului București un raport privind activitățile realizate în anul financiar respectiv, specificând în ce măsură au fost atinse obiectivele strategice propuse în proiectul managerial.

Întreaga activitate a Operei Comice pentru Copii este oglindită în bilanțul și raportul anual de activitate.

SARCINA conform caietului de obiective	SOLUȚIE
Transmiterea către Primarul General al Municipiului București, respectiv către Consiliul General al Municipiului București, prin intermediul direcțiilor de specialitate, a rapoartelor de activitate și a tuturor comunicărilor necesare.	Managerul instituției înaintează anual Consiliului General al Municipiului București un raport privind activitățile realizate în anul financiar respectiv, specificând în ce măsură au fost atinse obiectivele strategice propuse în proiectul managerial.
Îmbunătățirea managementului financiar, pentru a reduce diferențele mari dintre bugetul estimat și cel realizat al proiectelor culturale derulate.	Spre deosebire de perioada anterioară, îmi propun ca Opera Comică pentru Copii să estimeze cât mai precis toate costurile, redând totodată, fidel și transparent, imaginea lucrărilor pe care dorește să le desfășoare într-un an sau într-o perioadă delimitată în timp.



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

Conform datelor oferite în caietul de obiective, reiese că:

Categorii	Aprobat 2010	Executat 2010	Aprobat 2011	Executat 2011	Aprobat 2012	Executat 2012	Aprobat 2013	Executat 2013
Total venituri	3709000	3707209	3418000	3307026	3576000	3415056	3665000	3491816
Venituri proprii	150000	149947	168000	202061	318000	313407	365000	362274
Sponsorizări	0	0	0	0	0	0	0	0
Subvenții	3599000	3557262	3250000	3104965	3258000	3101649	3300000	3129542
Total cheltuieli	3709000	3707209	3418000	3307026	3576000	3415056	3665000	3491816
Cheltuii de personal	1130000	1129980	1142000	1032325	1097000	1093209	1236000	1229636
Bunuri și servicii	2129000	2128967	2276000	2274701	2139000	1982194	2050000	1956252
Cheltuieli proiecte culturale	1167000	1171845	1181000	1180177	1542000	1448382	1593000	1540868
Cheltuieli capital	450000	448626	0	0	340000	339653	379000	305928

Gradul de acoperire din surse atrase și din venituri proprii a cheltuielilor instituției:

	2010	2011	2012	2013
Gradul de acoperire din venituri proprii a cheltuielilor instituției (%)	4.04	6.11	9.17	9.24
Venituri proprii realizate anual din activitatea de bază (%)	100	100	100	100
Venituri proprii realizate anual din alte activități (%)	0	0	0	0

Deși valoarea biletelor este relativ mică, având în vedere segmentul de public care achiziționează aceste bilete, se constată o creștere a încasărilor în perioada 2010-2013.

Datorită procentului scăzut al veniturilor din alte activități decât cea de bază, se impune identificarea activităților complementare vânzării de bilete, precum vânzarea de caiete-program, publicații destinate celor mici (cărți de colorat și de povești), dezvoltarea acestora putând conduce la colectarea de venituri proprii suplimentare.

Pe viitor, îmi propun elaborarea unei politici clare în ceea ce privește identificarea de noi surse de venituri. **În acest sens, voi face toate demersurile pentru a aduce în cercul finanțatorilor instituții precum: Ministerul Culturii, Administrația Fondului Cultural Național, Primăria Sectorului 6, Institutul Cultural Român.**

Din datele analizate rezultă că în perioada 2010-2013 instituția nu a obținut nicio sponsorizare. Din această perspectivă, voi defini ca prioritate majoră acest segment al clasificăției bugetare. Voi întreprinde măsuri pentru identificarea sponsorilor care pot contribui la realizarea obiectivelor asumate în acest proiect de management. **Unitățile economice la care voi apela vor fi, cu precădere, acelea a căror activitate este legată de lumea copiilor: Kinder, D-Toys (cel mai mare producător de jocuri interactive), Kraft, Teddy.**



Bugetul de cheltuieli (personal: contracte de muncă/convenții/contracte încheiate în baza legilor speciale; bunuri și servicii; cheltuieli de capital; cheltuieli de întreținere; cheltuieli pentru reparații capitale);

Ponderea cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor:

	2010	2011	2012	2013
Ponderea cheltuielilor de personal din total cheltuieli (%)	30.23	31.21	32,01	35.21

Ponderea cheltuielilor cu bunurile și serviciile din totalul cheltuielilor

	2010	2011	2012	2013
Ponderea cheltuielilor cu bunurile și serviciile din total cheltuieli (%)	59.58	68.78	58.04	56.02

Ponderea cheltuielilor de capital din bugetul total

	2010	2011	2012	2013
Ponderea cheltuielilor de capital din bugetul total (%)	12.09	0	9,95	8.76

Gradul de acoperire a salariilor din subvenție

	2010	2011	2012	2013
Gradul de acoperire a salariilor din subvenție (%)	100	100	100	100

Gradul de acoperire a cheltuielilor de personal din subvenție (%)

	2010	2011	2012	2013
Gradul de acoperire a cheltuielilor de personal din subvenție (%)	31.77	33.25	35.25	35.97

Ponderea cheltuielilor pe proiecte culturale din bugetul total:

	2010	2011	2012	2013
Ponderea cheltuielilor pe proiecte culturale din bugetul total (%)	31.61	35.69	42.41	44.13

Potrivit caietului de obiective reprodus mai sus, rezultă că, în privința cheltuielilor cu bunurile și serviciile, se constată o reducere semnificativă față de anul 2011.

În ceea ce privește cheltuielile de personal, constat o relativă stabilitate a cuantumului acestora. Opera Comică pentru Copii, conform statutului, trebuie să realizeze anual 4 premiere. Conform planului meu de management se adaugă cele 17 titluri din repertoriul curent, deci în total 21 de titluri. Pentru susținerea acestui plan, este nevoie de un colectiv care să poată asigura desfășurarea în condiții de calitate a acestui repertoriu.

Din perspectiva cheltuielilor pe proiecte culturale, se observă o crește a alocării în acest sens. Îmi propun continuarea acestui trend, dat fiind faptul că acestea reprezintă activitatea de bază a instituției.

SARCINA conform caietului de obiective	SOLUȚIE
Atragerea de finanțări, precum și de sponsorizări sau donații, pentru derularea proiectelor culturale.	Propun atragerea de finanțări din partea unor instituții precum: Ministerul Culturii, Primăria Sectorului 6, Institutul Cultural Român.



	Propun atragerea unor operatori economici care se adresează, prin oferta lor, copiilor: Kinder, D-Toys (cel mai mare producător de jocuri interactive), Kraft, Teddy.
--	---

D.2. Analiza comparativă a cheltuielilor (estimate și, după caz, completate cu informații solicitate/obținute de la instituție (2012):

În comparație cu caietul de sarcini publicat, analiza comparativă pusă la dispoziție de conducerea instituției prezintă noi denumiri ale programelor Operei Comice pentru Copii. Dacă la Cap. III.5 sunt prezentate două programe ale Operei (Spectacole în repertoriu și Producție spectacole), în anexa desfășurată mai jos se regăsesc patru astfel de programe.

Nr. crt.	Programul	Tipul proiectului	Denumirea Proiectului	Devizul Estimat	Devizul Realizat
1	2	3	4	5	6
11	MUZICA EDUCAȚIA ȘI	Proiect mediu	FARMACISTUL	70000	75428
		Proiect mic	PĂPUȘILE MEȘTERULUI COPPELIUS	35000	46002
		Proiect mare	CENUȘĂREASA	180000	171659
		Proiect mare	MIRAJUL COMPETIȚIEI	200000	187638
		Proiect mic	MAGIA MUZICII	30000	33509
		Proiect mic	REGAL DE APRILIE	200	81
		Proiect mediu	REGAL DE VARĂ	80000	79307
		Proiect mic	ZIUA UNIRII	20000	23444
		Proiect mic	MARIA	30000	24092
		Proiect mic	MICILE STELE ALE DANSULUI	0	0
22	ACTUALITATEA CAPODOPERELOR	Proiect mic	CENTENAR CARAGIALE O NOAPTE FURTUNOASA	2000	0
		Proiect mediu	COANA CHIRIȚA	85000	97267
		Proiect mediu	VRĂJITORIILE LUI DULCAMARA	50000	55384
33	DE LA BACH LA MUZICA MODERNĂ	Proiect mediu	ȘCOALA ALTFEL PIATRA DIN CASĂ	75000	73673
44	PLEDOARIE PENTRU CREAȚIA ORIGINALA	Proiect mare	DIAMANTUL ȘI GÂSCA	190000	203866
Total:				1047200	1071350

D.3. Analiza gradului de acoperire din surse atrase/venituri proprii a cheltuielilor instituției:

- analiza veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției, pe categorii de bilete/tarife practicate: preț întreg/ preț redus/ bilet profesional/ bilet onorific, abonamente, cu menționarea celorlalte facilități practicate;

În urma unei solicitări de informații adresate Operei Comice pentru Copii, conform indicației din caietul de obiective, am obținut datele suplimentare prezentate în cele ce urmează:
Gradul de acoperire din surse atrase/venituri proprii a cheltuielilor instituției:



Denumire	2010	2011	2012	2013
Gradul de acoperire din venituri proprii a cheltuielilor instituției %	4.04	6.11	9.17	9.24

Analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției;

Denumire	2010	2011	2012	2013
a. Venituri proprii realizate din vânzarea biletelor	79685	149034	241.745	251074
b. Venituri proprii realizate din alte activități	70262	53027	71.662	111200

Denumire	2010	2011	2012	2013
a. Ponderea veniturilor proprii realizate din vânzarea biletelor	53.14%	73.76%	77.14%	69.31%
b. Ponderea veniturilor proprii realizate din alte activități	46.86%	26.24%	22.86%	30.69%

D.4. Analiza gradului de creștere a surselor atrase/veniturilor proprii în totalul veniturilor;

Denumire	Prevederi 2010	Realizat 2010	Prevederi 2011	Realizat 2011	Prevederi 2012	Realizat 2012	Prevederi 2013	Realizat 2013
Gradul de creștere a veniturilor proprii în totalul veniturilor %	3%	2%	3%	3%	4%	3%	1%	1%

Consider că ponderea veniturilor proprii din totalul veniturilor este insuficientă în anul 2013. În acest sens, îmi propun ca, pentru început, să revin la nivelul anului 2011, iar până la sfârșitul celor patru ani să depășim 5%.

D.5. Analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor;

	2010	2011	2012	2013
Ponderea cheltuielilor de personal din total cheltuieli (%)	30.23	31.21	32,01%	35.21

D.6. Analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total;

	2010	2011	2012	2013
Ponderea cheltuielilor de capital din bugetul total (%)	12.09	0	9,95	8.76

D.7. Analiza gradului de acoperire a salariilor din subvenție/alocație

	2010	2011	2012	2013
Gradul de acoperire a salariilor din subvenție (%)	100	100	100	100

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



	2010	2011	2012	2013
Pondereea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele de muncă, din total cheltuieli curente	14.75%	30.11%	30.28%	32.86%
Pondereea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele de muncă, din total cheltuieli pentru producția de spectacole	41%	63.80%	64.30%	67.94%

Din păcate, Opera Comică pentru Copii are un personal propriu angajat insuficient pentru susținerea proiectelor culturale pe care și le propune. Cu doar 6 soliști și 12 balerini este imposibil să realizezi spectacole de operă, operetă, musical și balet care necesită distribuții numeroase, conform partiturilor interpretate. De aceea se apelează la colaboratori cu contracte și convenții civile. La acestea se adaugă drepturile de autor. Din acest motiv militez pentru lărgirea organigramei, care să dea posibilitatea măririi numărului de angajați permanenți și a scăderii, astfel, a numărului colaboratorilor.

D.8. Cheltuieli pe beneficiar, din care:

Denumire	Prevederi 2010	Realizat 2010	Prevederi 2011	Realizat 2011	Prevederi 2012	Realizat 2012	Prevederi 2013	Realizat 2013
Cheltuieli pe beneficiar, conform biletelor vândute, din care:	186	232	192	208	139	133	138	131
- din subvenție	180	223	182	195	127	120	124	117
- din venituri proprii	6	9	10	13	12	13	14	14
Cheltuieli pe total beneficiar (plătitori + onorifici)	74	80	62	63	50	48	51	48
- din subvenție	72	77	59	59	45.5	43.5	46	43
- din venituri proprii	2	3	3	4	4.5	4.5	5	5



E. Strategia, programele și planul de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice a instituției, conform sarcinilor și obiectivelor prevăzute la pct. IV:

E.1. Prezentarea strategiei culturale și artistice, pentru întreaga perioadă de management;

La elaborarea strategiei s-au fost avut în vedere următoarele acte normative și documente: Ordonanța de Urgență Nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, cu completările și modificările ulterioare, Legea 353/2007 și Ordonanța de Guvern 21/2007 privind instituțiile și companiile de spectacole sau concerte, precum și desfășurarea activității de impresariat artistic, HOTĂRÂREA Guvernului nr. 1301/2009 pentru aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și desfășurare a concursului de proiecte de management, a Regulamentului-cadru de organizare și desfășurare a evaluării managementului, a modelului-cadru al caietului de obiective, a modelului-cadru al raportului de activitate, precum și a modelului-cadru recomandat pentru contractele de management, pentru instituțiile publice de cultură.

Scopul Strategiei. Scopul Strategiei este de a oferi coerență și eficiență acțiunilor Operei Comice pentru Copii în îndeplinirea misiunii sale de a realiza producții și coproducții de operă, operetă, musical și balet din repertoriul românesc și universal, în scopul promovării valorilor, actului de cultură, a educației artistice a copiilor și a desfășurării manifestărilor specifice - spectacole, festivaluri, proiecte și programe culturale.

Perioada de implementare. Perioada de implementare a Strategiei este estimată pentru intervalul 2014-2017.

Direcții de Acțiune:

I. Dezvoltarea ofertei culturale a Operei Comice pentru Copii

Sarcini

- Asigurarea diversificării ofertei culturale a instituției prin realizarea unor proiecte și programe complementare activității de bază (proiecte educaționale, sociale etc.), având ca scop intensificarea și susținerea legăturii cu publicul specific, împărțit pe categoriile de vârstă mai sus amintite, precum și continuarea proiectelor existente;
- Realizarea unor coproducții și parteneriate cu instituții de profil din București, din țară și din străinătate, în vederea derulării unor programe și proiecte culturale de interes local, național, european și internațional, la care publicul să aibă acces direct;

Obiective

- Asigurarea calității actului artistic prin utilizarea celor mai adecvate resurse artistice, tehnice, administrative și financiare;
- Stimularea consumului cultural prin realizarea unei oferte culturale valoroase;
- Continuarea și dezvoltarea proiectelor deja inițiate;
- Realizarea unor oferte culturale diversificate pentru mai multe categorii de public clar delimitate;
- Realizarea unor parteneriate cu instituțiile de învățământ și dezvoltarea unor programe speciale pentru publicul tânăr;

Acțiuni

- Realizarea unui număr de minimum 4 premiere pe stagii;
- Prezentarea de spectacole în spații neconvenționale: case de cultură, săli de spectacol ale unor școli etc.;
- Participarea la festivaluri și turnee naționale și internaționale;
- Diversificarea formelor de teatru prin invitarea unor regizori care să propună formule de spectacol noi (teatru-dans, pantomimă, animație, sunet și lumină etc.);



Detalii privind programele și proiectele propuse se prezintă în capitolul Programele propuse pentru întreaga perioadă de management.

II. Dezvoltarea resursei umane în cadrul Operei Comice pentru Copii

Sarcini

- Asigurarea formării profesionale continue a personalului de specialitate, tehnic și administrativ al instituției, ținând cont de contextul cultural actual

Obiective

- Asigurarea cadrului profesional necesar dezvoltării competențelor artistice pentru personalul artistic, în corelare cu specificul instituției;
- Asigurarea cadrului profesional necesar dezvoltării competențelor tehnice pentru personalul de specialitate;
- Asigurarea cadrului profesional necesar dezvoltării competențelor administrative pentru personalul de specialitate;
- Utilizarea eficientă a întregului personal al instituției.

O problemă prioritară este formarea profesională continuă a personalului. În vederea rezolvării problemei instruirii angajaților instituției, propun realizarea următorului algoritm:

- Stabilirea obiectivelor de performanță pentru fiecare post (cerințele referitoare la ceea ce o persoană trebuie să știe și să facă pentru a îndeplini eficient activitățile specifice postului);
- Stabilirea unei persoane (cel puțin) care să fie instruită în ceea ce privește conceperea, organizarea și conducerea activităților de formare profesională (această persoană va trebui să urmeze cel puțin un program de specializare pentru ocupația de formator de competențe profesionale; aceasta va face parte din compartimentul Resurse umane);
- Identificarea nevoilor de instruire pentru subordonați de către șefii ierarhici, în raport cu obiectivele de performanță prevăzute pentru fiecare post și comunicarea acestora specialistului în formare profesională;
- Stabilirea de către specialist a modalităților posibile de formare-perfecționare.
- Instruire sistematică la locul de muncă.
- Instruire în afara locului de muncă (programe de formare profesională);
- Organizarea și conceperea unui curs de formare profesională, la locul de muncă;

Acțiuni

- Actualizarea fișelor de post pentru întreg personalul, refacerea statului de funcții în acord cu Regulamentul de Organizare și Funcționare și Organigrama, și actualizarea Regulamentului Intern;
- Asigurarea unui mediu de lucru motivant pentru colectivul artistic, tehnic și administrativ din cadrul Operei Comice pentru Copii;
- Actualizarea criteriilor de evaluare anuală a performanțelor profesionale;

III. Dezvoltarea activităților de marketing și relații publice

Sarcini

- Realizarea unor forme moderne de promovare a activității instituției pentru creșterea vizibilității la nivel local, național și internațional și atragerea unor categorii diversificate de public (diversificare strategii de marketing, strategii de comunicare și PR, conform secțiunii a4. din cadrul acestui plan de management);
- Realizarea unor măsurători cantitative și calitative (studii de consum specializate) pentru identificarea categoriilor de beneficiari și actualizarea permanentă a acestor studii, pentru o mai bună cunoaștere a nevoilor culturale ale actualilor și potențialilor beneficiari;



Pentru mărirea numărului spectatorilor care vin să vadă produsele Operei Comice pentru Copii, apreciez că este absolut necesar să existe în structura instituției un compartiment de marketing și PR care să elaboreze și să aplice permanent strategia de marketing. Consider că pentru a avea succes cu o nouă producție trebuie să cercetăm piața (preferințele publicului, activitatea concurenței etc.), să stabilim un preț adecvat, să obținem feed-back, să facem publicitate etc. Toate aceste activități pot fi îndeplinite doar de profesioniști ai marketingului, pe care trebuie să îi avem în organizație sau să îi angajăm (firme specializate). Apreciez că unui astfel de compartiment i se pot transfera și sarcinile de obținere a sponsorizărilor, capitol la care Opera Comică pentru Copii stă în prezent foarte rău (practic, acestea nu există).

Acțiuni

- Introducerea în structura organizatorică a instituției a unui compartiment de marketing și PR;
- Elaborarea unor studii de piață privind produsele teatrului;
- Elaborarea unei strategii de marketing;
- Promovarea intensă a activității teatrului, prin campanii de publicitate (instrumentele prezentate la punctul a4);
- Corectarea permanentă a disfuncționalităților constatate;
- Întreprinderea demersurilor necesare pentru obținerea unor sponsorizări.

IV. Dezvoltarea managementului organizațional

Sarcini

- Constituirea unui Consiliu Artistic din care să facă parte și personalități artistice din afara instituției;
- Actualizarea Regulamentului de Organizare și Funcționare, a Organigramei și a Regulamentului intern;
- Transmiterea Rapoartelor anuale de activitate și a tuturor informațiilor solicitate de autoritate către Primarul General al Municipiului București, respectiv către Consiliul General al Municipiului București, prin intermediul direcțiilor de resort din aparatul de specialitate al Primarului General, conform dispozițiilor Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 269/2009;
- Îndeplinirea tuturor obligațiilor care derivă din aprobarea proiectului de management și în conformitate cu dispozițiile Primarului General/ a Hotărârilor Consiliului General al Municipiului București, respectiv cele prevăzute de legislația în vigoare și de reglementările care privesc funcționarea instituției;

Obiective

- Obligatorietatea participării managerului la cursuri de formare în domeniul managementului instituțiilor publice de cultură, conform legislației în vigoare;
- Asigurarea participării personalului de conducere la cursuri de formare profesională;
- Corelarea responsabilităților personalului de conducere cu dimensiunea activităților propuse pentru eficientizarea actului managerial;
- Asigurarea unei desfășurări optime și coerente a activității instituției, prin reglementarea acestora în baza unor acte normative interne.

V. Asigurarea unei strategii financiare coerente și implementarea acesteia

Sarcini

- Gestionarea eficientă a resurselor financiare ale instituției și implementarea unor strategii financiare pentru creșterea veniturilor proprii din activitatea de bază și reducerea costurilor pe beneficiar;



- Atragerea de finanțări și cofinanțări locale, naționale și/sau europene și/sau internaționale, precum și sponsorizări sau donații pentru derularea proiectelor culturale, susținerea turneelor, festivalurilor etc.

În privința bugetului de venituri (subvenții/alocații, surse atrase/venituri proprii)

Obiective

- Folosirea eficientă a subvenției;
- Creșterea veniturilor proprii ;
- Implementarea unei strategii financiare eficiente pentru: creșterea veniturilor proprii, diversificarea surselor financiare, multiplicarea surselor atrase;
- Optimizarea costului per spectator;
- Realizarea de estimări financiare reale cu privire la atragerea de noi surse de finanțare pentru diversificarea activităților instituției și/sau pentru programe noi;
- Atragerea de fonduri extrabugetare/accesarea de fonduri europene în vederea asigurării unui management eficient și în vederea participării la programe/proiecte derulate de instituții/organizații interne și internaționale în domeniul specific de activitate;
- Asigurarea unui management financiar modern, dinamic și eficient.

În privința bugetului de cheltuieli

Obiective

- Existența documentelor financiar-contabile pentru toate categoriile de cheltuieli, conform normelor legale în vigoare;
- Realizarea tuturor contractelor instituției conform legislației, prin relaționare cu departamentul juridic;
- Planificarea realistă a costurilor solicitate de întreaga activitate a instituției și repartizarea lor eficientă;
- Corelarea permanentă între cheltuieli și venituri;
- Eficientizarea costurilor de realizare și de exploatare a producțiilor artistice;
- Întocmirea unui calendar de lucrări și estimări financiare cu privire la necesarul de reparații, renovări și completări ale spațiului fizic, cu precizarea costurilor de capital și de operare pentru situațiile propuse.

În privința managementului administrativ

Obiective

- Utilizarea eficientă a dotărilor de care dispune instituția;
- Corelarea achizițiilor cu bugetul disponibil, respectarea procedurilor legale;
- Utilizarea eficientă a spațiilor pentru: spectacole, repetiții și alte activități;
- Modernizarea și adaptarea spațiilor destinate publicului (acces, socializare, parcare etc.);
- Asigurarea calității infrastructurii necesare pentru desfășurarea optimă a activității instituției.

Sarcini

- Creșterea gradului de ocupare a sălii;
- Propunerea unui număr minim de spectacole/stagiune.

Opera Comică pentru Copii trebuie să se concentreze pe obținerea de fonduri cât mai mari din activități specifice. În acest sens, ca manager al instituției, mă voi concentra, alături de colegii mei, să realizez aceste venituri și să atrag fonduri extrabugetare.

Acțiuni

- **Construirea bugetului pe baza consultării tuturor factorilor implicați.** Una dintre marile probleme cu care se confruntă conducerea instituțiilor de spectacole o constituie neacordarea importanței necesare construirii și executării bugetului de venituri și cheltuieli al instituției. Foarte mulți



manageri consideră bugetul o problemă a compartimentului de specialitate, mulțumindu-se cu rapoarte periodice ale contabilului șef și cu justificări ale neputinței acestuia de a realiza finanțarea unor activități. În concepția mea, elaborarea bugetului este un exercițiu colectiv extrem de important, fiecare compartiment al instituției având contribuția sa la construirea și consumarea lui. Participarea structurilor organizatorice la elaborare și la execuție va duce la înțelegerea de către acestea a tipului și nivelului de cheltuieli care pot fi făcute. Procedând în acest mod, directorii, șefii de secții și de birouri vor ști în permanență ce acțiuni propuse pot fi finanțate și ce activități trebuie să întreprindă pentru a aduce venituri extrabugetare instituției.

- **Mărirea volumului veniturilor proprii.** Din analiza execuției bugetare pe ultimii 4 ani rezultă că gradul de acoperire din surse atrase și venituri proprii a cheltuielilor totale a fost mic. În continuare voi aborda câteva dintre posibilitățile insuficient aplicate în prezent de obținere a unor fonduri extrabugetare, prin participarea la programe și proiecte culturale naționale și internaționale cu finanțare externă.

În completarea măsurilor enunțate mai sus, există mai multe posibilități de realizare a acestui deziderat:

- Întocmirea unor proiecte și prezentarea lor finanțatorilor naționali (Administrația Fondului Cultural Național, Ministerul Tineretului) în vederea obținerii finanțării;
- Identificarea de programe compatibile cu activitatea Operei Comice pentru Copii, lansate de diverși finanțatori (ONG-uri, fonduri nerambursabile);
- Participarea cu oferte de proiecte la programe europene, independent sau în colaborare.

VI. Implementarea sistemului de management al calității – ISO9001

Câștigarea încrederii în furnizorul de servicii a devenit o cerință din ce în ce mai stringentă odată cu creșterea complexității produselor și a riscurilor asociate utilizării acestora, fapt care a determinat apariția sistemelor de asigurare a calității.

Traversând o istorie interesantă, ansamblul de norme referitoare la calitate s-a dezvoltat repede, ajungând să fie standardizat la nivel internațional, prin cunoscuta familie ISO 9000. Implementarea unui sistem al calității după ISO 9001 nu se poate face într-o singură etapă, necesitând de regulă câteva runde, cu apelare la o expertiză și experiență în acest sens.

E.2. Programele propuse pentru întreaga perioadă de management, cu denumirea și, după caz, descrierea fiecărui program, a scopului și țintei acestuia, exemplificări;

Subliniez ideea că numai o diversitate repertorială adecvată categoriilor de vârstă, așa cum am prezentat la capitolul *Beneficiarul țintă al activităților instituției*, poate asigura atractivitatea pentru copiii ce trec pragul sălii de spectacol.

Reluând anumite inițiative ce s-au dovedit benefice în perioada 2010-2013, propun suplimentarea cu programe care să asigure diversificarea ofertei culturale a instituției, completarea activității de bază, având ca scop amplificarea legăturilor cu publicul țintă din comunitatea locală.

e.2.1. Producție spectacole

Programul constă în montarea unor producții noi, în conformitate cu graficul B1 – Premiere, care să fie structurate pe 3 categorii de beneficiari (preșcolari, ciclul primar, ciclul gimnazial) și care să conțină 4 titluri noi în fiecare an. Se urmărește un echilibru în producerea de spectacole pentru fiecare categorie de beneficiari, ținându-se atent cont de capacitatea de înțelegere a copiilor. Programul se adresează tuturor copiilor și are ca scop apropierea acestora de muzica clasică, educarea lor, formarea și disciplinarea acestora.

e.2.2. Spectacole în repertoriu

Programul constă în reluarea unor producții deja realizate, în conformitate cu graficul B1 – Spectacole în repertoriu, care să fie structurate, de asemenea, pe 3 categorii de beneficiari (preșcolari, ciclul primar, ciclul gimnazial) și care să conțină 17 titluri anual. În cadrul acestui program, copiii se deplasează în mod organizat, sub supravegherea cadrelor didactice, în timpul săptămânii.



e.2.3. Educația

Biblioteca poveștilor

Este nevoie de o apropiere mai mare a copilului de cartea de povești, iar Opera Comică pentru Copii are o soluție: prin invitarea unor mari artiști să citească pagini din literatura națională și universală dedicată celor mici. Într-un spațiu dedicat special acestei *Biblioteci*, copiii vor fi martorii unor veritabile mini-spectacole, în care povestea se va împleti cu muzica adecvată ei, într-un deplin sincretism al artelor. Astfel, aceste veritabile mini-spectacole vor putea fi prezentate și în școli și grădinițe, îndeplinindu-și menirea.

Atelierele copiilor

Atelierele copiilor se doresc a fi o punte între copilul-spectator și copilul-participant la crearea actului artistic. Învățând să confecționeze mici obiecte, podoabe, elemente de vestimentație dedicate scenei, el se va simți parte a spectacolului, experiență pe care sigur nu o va uita niciodată. Totodată, în acest fel, Opera Comică pentru Copii va puncta momentele de sărbătoare de peste an (Crăciun, Paște, Sănzienne, Halloween, Ziua Copilului), apropiind și mai mult copilul de aceste evenimente, dar și de instituție.

Cantus Mundi

Programul Cantus Mundi are ca scop identificarea, pregătirea și promovarea tinerelor talente din domeniile vocal, coral, instrumental și coregrafic. Astfel, Opera Comică pentru Copii va crea un spațiu în care copiii să se poată întâlni, să facă repetiții, să se perfecționeze. De asemenea, scena Operei Comice pentru Copii trebuie să devină o rampă de lansare a... copiilor! În acest sens, programul propune și organizarea unor gale de excelență. Beneficiari ai acestui program sunt, pe de o parte, tinerii care se vor bucura de o promovare profesionistă, pe de altă parte, publicul care de data aceasta este mult diversificat. Desigur, acest program crează inclusiv o bază de selecție pentru viitorii artiști ai instituției.

e.2.4. Grădina Operei

Programul are în vedere amenajarea curții interioare a instituției, astfel încât să se transforme într-un spațiu în care să se poată organiza evenimente în aer liber, concerte, târguri tematice. Opera Comică pentru Copii trebuie să devină un loc de recreere cotidian, pentru copiii care locuiesc în Sectorului 6.

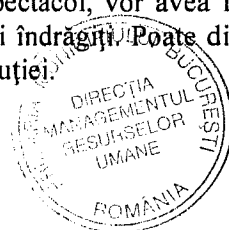
e.2.5. Cu familia la Operă

Programul are ca scop crearea unei unități în sânul familiei, prin participarea comună la activități culturale. Programul se dorește a fi unul mobilizator, care să apropie părinții, împreună cu copilul, de actul cultural. Se vor pune în scenă spectacole la sfârșit de săptămână, beneficiari fiind nu numai copiii, ci și părinții/bunicii. În felul acesta, instituția își fidelizează publicul și devine mai credibilă, mai necesară.

e.2.6. Turnee, festivaluri, concursuri

Programul are în vedere organizarea turneele în țară și în străinătate, sub forma unor caravane care să reprezinte întru totul imaginea Operei Comice pentru Copii. De asemenea, Opera Comică pentru Copii trebuie să dea curs invitațiilor la turnee, festivaluri și concursuri de gen. Prezența noastră pe alte scene trebuie să fie percepută ca o caravană dedicată copiilor, ca un mare eveniment în viața cetății. În acest sens, va contribui la o mai bună vizibilitate, la creșterea audienței și a prestigiului, campania de rebranduire despre care am vorbit în capitolul a4.

În ideea fidelizării tinerilor noștri spectatori, propun înființarea unui **Fan Club al Operei Comice pentru Copii**, destinat copiilor, părinților și bunicilor. Membrii săi vor avea privilegiul să asiste la repetiții, care să îi facă să înțeleagă cum se construiește un spectacol, vor avea întâlniri cu realizatorii premierelor, regizorii, dirijorii, scenograful, dar și cu interpreții îndrăgiți. Poate dintre tinerii membri vor putea fi identificați posibili colaboratori în spectacolele instituției.



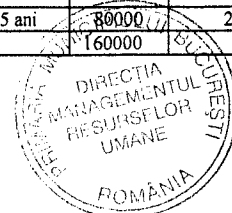
SARCINA conform caietului de obiective	SOLUȚIE
Asigurarea diversificării ofertei culturale prin realizarea de proiecte și programe complementare activității de bază, având ca scop intensificarea/susținerea legăturii publicului țintă din comunitatea locală.	Realizarea programului Biblioteca Poveștilor. Realizarea programului Atelierele copiilor. Realizarea programului Cantus Mundi. Realizarea programului Cu familia la Operă. Realizarea programului Grădina Operei. Realizarea programului Caravana copiilor. Realizarea programului Formare profesională. Realizarea Fan clubului Operei Comice pentru Copii

E.3. Proiecte propuse în cadrul programelor:

Specificul Operei Comice pentru Copii impune un anumit repertoriu, de un anumit gen, ținând cont de vârsta celor cărora le este adresat. Dacă în privința titlurilor trebuie să ne adresăm acestei plaje repertoriale, în ceea ce privește spectacolele, acestea trebuie să beneficieze de efecte de scenă de ultimă generație, cu aparatura corespunzătoare, ținând cont că cei mici sunt obișnuiți cu acestea din emisiunile TV, filme, jocuri.

PROPUNERI 2014

Nr. Crt.	Denumirea Programului	Denumirea proiectului	Descrierea sumară a Programului/ proiectului	Nivelul de interes/ Grupuri țintă	Suma estimată (lei)	Perioada de desfășurare
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1.	Producție spectacole	HANSEL ȘI GRETEL	MUSICAL	7-15 ani	180000	Trim.4
		INVITAȚIE LA CASTEL	SPECTACOL MOZAIC	3-10 ani	90000	Trim.4
		BROSCOIUL FERMECAT	BALET	3-10 ani	80000	Trim.4
		FLAUTUL FERMECAT	OPERĂ	11-15 ani	260000	Trim.4
	TOTAL PROGRAM				360000	
2	Educația	BIBLIOTECA POVEȘTILOR - AMINTIRI DIN COPILĂRIE	Spectacol lectură - un actor al Teatrului Ion Creangă va citi copiilor povești de Ion Creangă	3-11 ani	75000	2014
		CANTUS MUNDI	Organizare repetiții săptămânale, cursuri	7-15 ani	75000	2014
	TOTAL PROGRAM				150000	
3.	Grădina Operei	AMENAJARE EXTERIOARĂ	Amenajare spații de joacă/spectacol, spații verzi	3-15 ani	50000	2014
		TÂRGURI	Târguri de Crăciun, Primăvară, Ziua Copilului	3-15 ani	50000	2014
	TOTAL PROGRAM				100000	
4.	Cu familia la Operă	HAI LA OPERĂ!	Carduri de fidelizare, campanii de promovare	3-15 ani	80000	2014
		CARAVANA COPIILOR	Operă, Musical, Balet	3-15 ani	80000	2014
	TOTAL				160000	



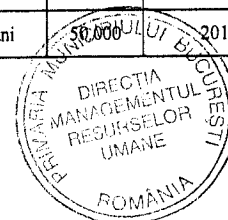
	PROGRAM					
5.	Turnee, Festivaluri și concursuri				400000	2014
6.	Spectacole în repertoriu				1137000	2014

PROPUNERI 2015

Nr. Crt.	Denumirea Programului	Denumirea proiectului	Descrierea sumară a Programului/proiectului	Nivelul de Interes/Grupuri țintă	Suma estimată (lei)	Perioada de desfășurare
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1.	Producție spectacole	PETER PAN	MUSICAL	7-15 ani	210000	Trim.1
		ÎN GRĂDINA LUI ROSSINI	SPECTACOL EXTRAORDINAR	7-10 ani	90000	Trim.2
		DINO – lumea dinozaurilor	SPECTACOL EXTRAORDINAR de sunet și lumină	3-6 ani	140000	Trim. 4
		FETIȚA CU CHIBRITURI	BALET	7-15 ani	180 000	Trim.4
	TOTAL PROGRAM				620000	
2	Educația	ȘCOALA ALTFEL	Proiect derulat în parteneriat cu Ministerul Educației în Săptămâna ALTFEL – o săptămână de spectacol	3-15 ani	50000	2015
		BIBLIOTECA POVEȘTIILOR - PINOCCHIO, MUNCHAUSEN... ȘI CEI CA EI!	Spectacol lectură – păpușile Teatrului Țândărică vin să citească povești copiilor.	3-10 ani	50.000	2015
		ATELIERELE COPIILOR - LECȚIA DE BLOCKFLOTE	Workshop – Blockflore, un instrument accesibil ce se poate învăța foarte rapid. Profesori de la UNMB și licee.	7-15 ani	50.000	2015
	TOTAL PROGRAM				150.000	
3.	Grădina Operei	AMENAJARE EXTERIOARĂ	Amenajare spații de joacă/spectacol, spații verzi	3-15 ani	50000	2015
		TÂRGURI	Târguri de Crăciun, Primăvară, Ziua Copilului	3-15 ani	50000	2015
	TOTAL PROGRAM				100000	
4.	Cu familia la Operă	HAI LA OPERĂ!	Carduri de fidelizare, campanii de promovare	3-15 ani	160000	2015
		CARAVANA COPIILOR	Operă, Musical, Balet	3-15 ani	200000	2015
	TOTAL PROGRAM				360000	
5.	Turnee, Festivaluri și concursuri				500000	2015
6.	Spectacole în Repertoriu				1480000	2015

PROPUNERI 2016

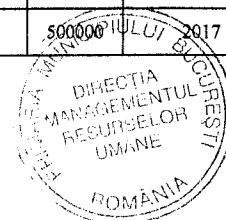
Nr. Crt.	Denumirea Programului	Denumirea proiectului	Descrierea sumară a Programului/proiectului	Nivelul de interes/Grupuri țintă	Suma estimată (lei)	Perioada de desfășurare
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1.	Producție spectacole	JACK ȘI VREJUL DE FASOLE	BALET	3-10 ani	170000	Trim.1
		PĂCALĂ	MUSICAL	7-10 ani	90000	Trim.2
		VIVA LA MAMMA	OPERA	11-15 ani	150000	Trim.2
		CÂNTAȚI CU NOI	Spectacol extraordinar	11-15 ani	100000	Trim. 4
	TOTAL PROGRAM		3		510000	
2	Educația	ȘCOALA ALTFEL	Proiect derulat în parteneriat cu Ministerul Educației în	3-15 ani	50.000	2016



			Săptămâna ALTFEL – o săptămână de spectacol			
		BIBLIOTECA POVEȘTILOR - POVEȘTILE LUI ANDERSEN	Spectacol lectură – artiști ai Operei Comice pentru Copii vor citi, în dialog, poveștile marelui scriitor nordic	3-10	50.000	2016
		ATELIERELE COPIILOR - HANDMANE WORKSHOP	Workshop – Colaborare cu Muzeul Național al Satului. Meșterii populari dezvăluie copiilor meșteșugul lor. Copiii realizează mici obiecte ce vor constitui o expoziție în holul Operei Comice.	7-15 ani	50.000	2016
	TOTAL PROGRAM				150.000	
3.	Grădina Operei	AMENAJARE EXTERIOARĂ	Amenajare spații de joacă/spectacol, spații verzi	3-15 ani	50000	2016
		TÂRGURI	Târguri de Crăciun, Primăvară, Ziua Copilului	3-15 ani	50000	2016
	TOTAL PROGRAM				100.000	
4.	Cu familia la Operă	HAI LA OPERĂ!	Carduri de fidelizare, campanii de promovare	3-15 ani	160000	2016
		CARAVANA COPIILOR	Operă, Musical, Balet	3-15 ani	200000	2016
	TOTAL PROGRAM				360000	
5.	Turnee, Festivaluri și concursuri				500000	2016
6.	Spectacole în repertoriu				1480000	2016

PROPUNERI 2017

Nr. Crt.	Denumirea Programului	Denumirea proiectului	Descrierea sumară a Programului/proiectului	Nivelul de Interes/Grupuri țintă	Suma estimată (lei)	Perioada de desfășurare
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1.	Producție Spectacole	PARISUL VESEL	MUSICAL	7-15 ani	250000	Trim.1
		DĂNILĂ PREPELEAC	MUSICAL	7-10 ani	90000	Trim.2
		LUMEA DANSULUI	BALET	11-15 ani	50000	Trim.4
		SPIRIDUȘII LUI MOȘ CRĂCIUN	SPECTACOL EXTRAORDINAR	3-15 ani	110000	Trim.4
	TOTAL PROGRAM				500000	
2	Educația	ȘCOALA ALTFEL	Proiect derulat în parteneriat cu Ministerul Educației în Săptămâna ALTFEL – o săptămână de spectacol	3-15 ani	50.000	2017
		ATELIERELE COPIILOR - EU ȘI COSTUMUL MEU DE SCENĂ	Workshop – copiii intră în atelierele Operei, asistați de personalul de specialitate, își confecționează singuri elemente de carnaval.	7-15 ani	100.000	2017
	TOTAL PROGRAM				150.000	
3.	Grădina Operei	AMENAJARE EXTERIOARĂ	Amenajare spații de joacă/spectacol, spații verzi	3-15 ani	50000	2017
		TÂRGURI	Târguri de Crăciun, Primăvară, Ziua Copilului	3-15 ani	50000	2017
	TOTAL PROGRAM				100000	
4.	Cu familia la Operă	HAI LA OPERĂ!	Carduri de fidelizare, campanii de promovare	3-15 ani	160000	2017
		CARAVANA COPIILOR	Operă, Musical, Balet	3-15 ani	200000	2017
	TOTAL PROGRAM				360000	
5.	Turnee, Festivaluri și				500000	2017



	concursuri					
6.	Spectacole în repertoriu				1490000	2017

Subliniez încă o dată că numărul reluărilor va fi corelat cu bugetul, cu opțiunile spectatorilor și am în vedere posibilitatea unor noi angajări. Fiecare spectacol în reluare necesită noi costume, recondiționarea decorurilor.

E.4. Alte evenimente, activități specifice instituției, planificate pentru perioada de management.

Amplificarea parteneriatelor și participarea în festivaluri și concursuri, sub titulatura "Copiii în mirajul muzicii și dansului".

1. Festivalul Internațional „Micii mari virtuozii” (cu participarea unor tinere talente din Bulgaria, Turcia, Macedonia, Cehia, Moldova etc.)

2. Festivalul „Vocile de aur ale copilăriei” (tinere talente descoperite în Festivalurile naționale).

3. "Laureați pe scena Operei Comice pentru Copii". Parteneriate cu liceele și școlile de muzică din București. Elevii noștri cuceresc multe premii naționale și internaționale. La propunerea direcțiilor și ale profesorilor din respectivele unități de învățământ se vor organiza concerte cu aceștia.

De asemenea, se vor încheia parteneriate cu organizatorii unor concursuri naționale pentru elevi, cum ar fi: Mamaia copiilor - Constanța, Ecoul Pietrei Craiului - Zărnești, Crai nou - organizat de Liceul de Artă din Brașov etc.

4. "Bucureștiul copiilor / București creativ" - Întâlniri lunare cu fanii Operei Comice pentru Copii în Parcul Palatului Național al Copiilor, unde soliștii și dansatorii, în costume de scenă, invită copiii la spectacole.

5. "Întâlnirile din foaierul alb" - Discuții libere pe baza Repertoriului actual, cu participarea profesorilor, copiilor, unor personalități ale artei lirice.



F. Previzionarea evoluției economico-financiare a instituției, cu menționarea resurselor financiare necesar a fi alocate de către autoritate:

F.1. Previzionarea evoluției economico-financiare a instituției pentru următorii 4 ani (perioada proiectului de management), corelată cu resursele financiare necesar a fi alocate din subvenția acordată instituției de către autoritate:

	2013	Anul 2014	Anul 2015	Anul 2016	Anul 2017
1. Venituri totale, din care:	3491816	4934000	6400000	7100000	7600000
*venituri proprii	362274	370000	500000	600000	700000
*subvenții	3129542	4564000	5900000	6500000	6900000
2. Cheltuieli totale, din care:	3491816	4934000	6400000	7100000	7600000
*cheltuieli de personal	1229636	1274000	1500000	1700000	1900000
*cheltuieli materiale, din care:	1956252	3060000	4600000	5100000	5400000
*cheltuieli cu proiectele culturale	1540867	2307000	2800000	3100000	3100000
*cheltuieli pentru reparații capitale					
*cheltuieli de capital	305928	600000	300000	300000	300000
3. Cheltuieli pe spectator, din care:					
*din subvenție					
*din venituri proprii					
4. Gradul de acoperire din venituri proprii a cheltuielilor instituției (%)	9.24%	7.45%	7.05%	8.45%	9.21%
5. Ponderea cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor (%)	35.21%	25.82%	23.43%	23.94%	25%%
6. Gradul de acoperire a salariilor din subvenție (%)	100%	100%	100%	100%	100%

La capitolul cheltuieli de personal, în anii 2014-2017, se observă o creștere comparativ cu anul 2013. Am calculat aceste sume, ținând cont de statul de funcții aprobat (41 posturi) și de numărul de salariați existent la data de 31.12.2013, prin estimarea salariilor la nivelul stabilit prin Legea-cadru nr. 284/2010 privind Salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice, publicată în M.O. nr. 877/28.12.2010, cu unele creșteri ocazionate de posibilele avansări, ca urmare a trecerii la nivelul de studii superioare, de majorare a sporului de vechime și de modificările propuse în structura resurselor umane, atât prin transformarea unor posturi vacante existente, cât și prin noi angajări, absolut necesare unei funcționari optime și eficiente a OPEREI COMICE PENTRU COPII.

Posturi	2013	PROPUNERI			
		2014	2015	2016	2017
Total posturi (conform statului de funcții aprobat) - din care:	41	41	60	70	80
Funcții de conducere, inclusiv managerul (director)	5	5	7	7	8
Funcții de specialitate	29	29	42	52	60



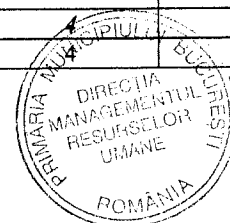
Principalii indicatori culturali care urmează să se realizeze în perioada 2014 – 2017

INDICATORI	2014	2015	2016	2017
Număr de premiere	4	4	4	4
Număr de refaceri	16	16	19	19
Număr de coproducții	2	3	4	4
Număr de spectacole gratuite pentru categoriile defavorizate	2 / lună	2 / lună	2 / lună	2 / lună
Număr de spectacole, din care:	230	240	250	270
- La sediu	194	198	200	220
- În turnee	36	42	50	50
Număr de spectatori, din care:	74970	78718	82654	85000
- La sediu	69970	73718	77654	80000
- În turnee	5000	5000	5000	5000
Număr de participări la festivaluri, gale, concursuri	8	8	8	8
Număr de proiecte promovate, ca inițiator sau partener	4	4	4	4
Indice de ocupare a sălii la sediu (%)	85	90	90	90
Număr de apariții în presă	100	150	200	250
Realizarea unor studii vizând cunoașterea categoriilor de public și așteptărilor acestora	1	1	1	1

F.2. Previzionarea evoluției costurilor cuprinsă în Anexa 2, aferentă proiectelor (din programele propuse) prin realizarea unei proiecții financiare privind investițiile preconizate în proiecte, cuprinsă în Anexa nr. 3, pentru întreaga perioadă de management de 4 ani;

Cheltuielile cu proiectele culturale sunt reprezentate de cheltuieli cu materiile prime și materialele prelucrate pentru realizarea costumelor și decorurilor pentru spectacolele în premieră, dar și pentru întreținerea celor existente, achizițiile de elemente de scenografie, elemente de recuzită, plata colaboratorilor, a drepturilor de autor, a tipăriturilor (caiete-program, afișe, bannere), a drepturilor de autor direcționate către UCMR – ADA.

Nr. Crt.	Programul	Categorii de investiții în proiect	Nr. de proiecte în anul 2014	Nr. de proiecte în anul 2015	Nr. de proiecte în anul 2016	Nr. de proiecte în anul 2017
(0)	(1)	(2)	(3)	(5)	(7)	(9)
1.	Program 1	Mici				
		Medii	2	2	1	3
		Mari	1	2	2	1
	Total		3	4	3	4
	Program 2	Mici	3	3	3	3
		Medii				
		Mari				
	Total		3	3	3	3
	Program 3	Mici	4	4	4	4
		Medii				
		Mari				
	Total		4	4	4	4
	Program 4	Mici	4	4		4



		Medii				
		Mari		1	1	1
	Total		4	5	5	5
	Program 5	Mici	8	8	8	8
		Medii				
		Mari				
	Total		8	8	8	8
	Program 6	Mici				
		Medii	16	16	19	19
		Mari				
	Total		38	40	42	43

Nr Cr	Programe/ Surse de finanțare	Catego- rii de investi- ții în proiect	Nr. de pro- iecte în pri- mul An (2014)	Investiție în proiecte în primul an (2014)	Nr. de pro- iecte în anul 2015	Investiție în proiecte în anul 2015	Nr. de pro- iecte în anul 2016	Investiție în proiecte în anul 2016	Nr. de pro- iecte în anul 2017	Investiție în proiecte în anul 2017
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
1.	Program 1	Mici								
		Medii	2	180000	2	150000	1	90000	3	250000
		Mari	1	180000	2	470000	2	420000	1	250000
	Program 2	Mici	3	150000	3	150000	3	150000	3	150000
		Medii	-		-		-		-	
		Mari	-		-		-		-	
	Program 3	Mici	4	100000	4	100000	4	100000	4	100000
		Medii	-		-		-		-	
		Mari								
	Program 4	Mici	4	160000	4	160000	4	160000	4	160000
		Medii								
		Mari			1	200000	1	200000	1	200000
	Program 5	Mici								
		Medii	8	400000	8	500000	8	500000	8	500000
		Mari	-							
	Program 6	Mici								
		Medii	16	1137000	16	1070000	19	1480000	19	1490000
		Mari								
2.	TOTAL , din care:	-	38	2307000	40	2800000	42	3100000	43	3100000
3.	Surse atrase	-	-	370000	-	500000	-	600000	-	700000
4.	Bugetul autorității	-	-	1937000	-	1700000	-	2500000	-	2400000

F.3. Proiecția veniturilor proprii realizate din activitatea de bază specifică instituției, pe categorii de bilete practicate, cuprinsă în anexa 4

- previzionarea evoluției veniturilor propuse a fi atrase de către candidat, cu menționarea surselor vizate;

Urmăresc atragerea sponsorizărilor pentru derularea programelor propuse, din partea unor firme producătoare de articole pentru copii și a unor instituții bancare. De asemenea, voi avea în vedere



bartere cu firme care ne pot furniza materiale necesare producției de spectacole (materiale textile, cosmetice, obiecte de recuzită).

Voi aplica în vederea atragerii de fonduri structurale europene, colaborând cu specialiști în domeniu, căutând parteneri în Ministerul Culturii, Ministerul Educației și Cercetării, Palatul Național al Copiilor, alte ansambluri lirice din țară și din străinătate.

Veniturile propuse pentru finanțarea programelor instituției în perioada 2014 - 2017, pot fi realizate din următoarele surse:

- activitatea de bază a instituției, prin utilizarea la cote superioare a ofertei culturale și proiecția de noi repertorii, majorate an de an cu un procent de circa 5%, realizabile încă din primul an al contractului managerial
- sponsorizări
- alocația solicitată din Bugetul Consiliul General al Municipiului București

Perioada	Număr de proiecte proprii	Număr de beneficiari	Număr de bilete	Venituri propuse (mii lei)
Anul de referință 2013				
Primul an 2014	38	74970	40000	370
Anul 2015	40	78718	50000	500
Anul 2016	42	82654	60000	600
Anul 2017	43	85000	70000	700



ANEXA 2

Nr. Crt.	Programul	Categorii de investiții în proiect	Nr. de proiecte în anul 2014	Nr. de proiecte în anul 2015	Nr. de proiecte în anul 2016	Nr. de proiecte în anul 2017
(0)	(1)	(2)	(3)	(5)	(7)	(9)
1.	Program 1	Mici				
		Medii	2	2	1	3
		Mari	1	2	2	1
	Total		3	4	3	4
	Program 2	Mici	3	3	3	3
		Medii				
		Mari				
	Total		3	3	3	3
	Program 3	Mici	4	4	4	4
		Medii				
		Mari				
	Total		4	4	4	4
	Program 4	Mici	4	4	4	4
		Medii				
		Mari		1	1	1
	Total		4	5	5	5
	Program 5	Mici	8	8	8	8
		Medii				
		Mari				
	Total		8	8	8	8
	Program 6	Mici				
		Medii	16	16	19	19
		Mari				
	Total		38	40	42	43



ANEXA 3

Nr Cr	Programe/ Surse de finanțare	Catego- rii de investi- ții în proiect	Nr. de pro- iecte în Pri- mul an (2014)	Investiție în proiecte în primul an (2014)	Nr. de pro- iecte în anul 2015	Investiție în proiecte în anul 2015	Nr. de pro- iecte în anul 2016	Investiție în proiecte în anul 2016	Nr. de pro- iecte în anul 2017	Investiție în proiecte în anul 2017
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
1.	Program 1	Mici								
		Medii	2	180000	2	150000	1	90000	3	250000
		Mari	1	180000	2	470000	2	420000	1	250000
	Program 2	Mici	3	150000	3	150000	3	150000	3	150000
		Medii	-		-		-		-	
		Mari	-		-		-		-	
	Program 3	Mici	4	100000	4	100000	4	100000	4	100000
		Medii	-		-		-		-	
		Mari								
	Program 4	Mici	4	160000	4	160000	4	160000	4	160000
		Medii								
		Mari			1	200000	1	200000	1	200000
	Program 5	Mici								
		Medii	8	400000	8	500000	8	500000	8	500000
		Mari	-							
	Program 6	Mici								
		Medii	16	1137000	16	1070000	19	1480000	19	1490000
		Mari								
2.	TOTAL , din care:	-	38	2307000	40	2800000	42	3100000	43	3100000
3.	Surse atrase	-	-	370000	-	500000	-	600000	-	700000
4.	Bugetul autorității	-	-	1937000	-	1700000	-	2500000	-	2400000



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 (mii lei)
Anul de referință 2013				
Primul an 2014	38	74970	40000	370
Anul 2015	40	78718	50000	500
Anul 2016	42	82654	60000	600
Anul 2017	43	85000	70000	700

