

1. UVOD

Pojmovi kao što su kultura, umetnost, tržište, mediji, strategija, nacionalna politika, teatar, marketing, fandrejzing, multikulturalizam... ukazuju na samu suštinu problematike koja je obrađena u ovoj strategiji. Uzročno – posledične i veze povratne sprege između ovih pojmova su naša sutrašnjica, ili bi trebalo da to budu. Današnjica nažalost još uvek nisu, iz (bar) nekoliko krucijalnih razloga:

- nestabilnost zemlje u uslovima tranzicije
- odsustvo strateškog (dugoročnog) planiranja na gotovo svim nivoima
- apatično stanovništvo kao posledica bezmalo dvadeset teških godina, obeleženih građanskim ratovima, ogromnim inflatornim stopama, opštim siromašenjem najvećeg dela populacije, gubljenjem i iskrivljavanjem društvenih vrednosti i moralnih normi,
- korumpiranost, nebriga i nezainteresovanost političkog establišmenta, ...

Kultura je, logičnom posledicom, dospela na marginu našeg društva. Kulturne institucije, na izmaku snage nakon više godina propadanja, neprestano bivaju uzdrmane političkim činocima i lošim uticajima pojedinaca.

Njihova svrha i cilj postojanja gotovo su se izgubili u moru svakidašnjih problema, zaposleni odavno nisu u stanju da drže korak sa novonastalim situacijama, a pojam tržišta i tržišne orijentacije se jedva može razaznati u malom broju ovih ustanova, i to onih koje su većinom locirane u glavnom gradu te su samim tim bliže finansijskim tokovima. Ustanove kulture iz državnih centara (Beograd, Novi Sad) i samim svojim postojanjem kao "državne" zahtevaju ulaganje velikih novčanih sredstava u njih.

Manje ustanove kulture, ali od ništa manjeg značaja, kao što je Gradsko pozorište Bečej, ostale su negde u predratnim godinama, zaboravljene gotovo od svih. Njima tek predstoji ogroman i mukotrpan posao, koji se mora što pre započeti, u onom "međuvremenu" do dugo očekivanog preokreta u kulturnoj politici države (kada je bude) i opšteg regulisanja zakonske podloge za bolje temelje i stabilnije kulturne institucije.

IZAZOV pronalaženja i otvaranja novih puteva, POKUŠAJ da se reše nagomilani problemi, hvatanje u koštac sa POSLEDICAMA, podupiranje sopstvenim SNAGAMA - sve to su osnovni pokretači ove strategije, iz koje bi trebalo uslediti najpre taj prvi, najteži korak a zatim i uslov za postepen razvoj Gradskog pozorišta Bečej.

Teorijski okvir

Menadžment u kulturi

Menadžment se, kao relativno mlada naučna disciplina, na našim prostorima primenjuje tek nekoliko godina unazad, te činjenica da je široj javnosti menadžment u kulturi još veća nepoznanica nimalo ne iznenađuje. Kulturni menadžment, menadžment umetnosti ili određene umetničke delatnosti, kod nas još uvek nije uvažena naučna disciplina ni veština koja bi doprinosila kulturnoj i umetničkoj praksi. Njegova puna afirmacija na ovim prostorima tek predstoji.

Šta je, zapravo, svrha menadžmenta u kulturi? Kulturni menadžment, kao deo kulturologije, ali i savremenog menadžmenta, polazi od stanovišta da je kultura sistem unutar koga se svesnom ljudskom delatnošću može oblikovati, obrazovati, uređivati, upravljati, usmeravati razvoj, rečju, unutar koga se mogu *organizovati* uslovi kulturnog i, posebno, umetničkog stvaralaštva, oblici njegovog plasmana i prijema u najširoj javnosti. Stoga menadžment u kulturi podrazumeva napor čoveka da svesnom delatnošću uskladi, dovede u određene odnose ljudske potrebe, rad i stvaralaštvo u oblasti kulture i umetnosti, radi što bogatijeg i dinamičnijeg kulturnog života zajednice. Dakle, kultura se, kao deo društvenog sistema, razvija pod njegovim uticajima i da bi se njen optimalni pravac i smer kretanja mogli podstaći na pravi način, neophodno je osim stvaranja potrebnih uslova i organizovanje i upravljanje unutar kulturnog sistema. To organizovanje i upravljanje radi što veće efikasnosti (i efektivnosti) jeste obaveza koja će vremenom u potpunosti preći u ruke kulturnog menadžmenta, čiji osnovni predmet i jeste proučavanje svih načina (oblika, modela) organizovanja koji se javljaju u različitim društvima i u različitim istorijskim periodima, unutar kulturnih delatnosti u celini i u pojedinim oblastima kulture (pozorišnoj delatnosti, kinematografiji, radio difuziji itd.

Takođe, relevantna oblast menadžmenta u kulturi jeste i menadžment kulturnih centara, u čijim okvirima se izučavaju metode upravljanja kulturnim centrima, kao i odgovarajuće analize metoda programiranja. Ne zaboravimo da je Gradsko pozorište po svojoj suštini ustanova mnogo šira nego što bi naziv implicirao. Kulturna politika ovakvih ustanova se posmatra kroz prizmu zakonodavstva, odnosa sa lokalnom i regionalnom vlašću, a takođe i kroz relaciju kulturni centri – grad, regija i turizam.

Dakle, izvlačenjem suštine kulturnog i umetničkog menadžmenta, možemo zaključiti da su njegovi osnovni ciljevi i zadaci pre svega:

- izgradnja sistema (modela) života, koji polazi od određene kulturne politike; organizaciono oblikovanje sistema unutar jedne državne i društvene zajednice;

- planiranje razvoja kulture, što podrazumeva određivanje ciljeva, prioriteta i metoda realizovanja predložene kulturne politike, kao i istraživanje postojeće kulturne situacije kao osnove za razvoj planskih modela;
- izgradnja granskih sistema u kulturnim delatnostima (uspostavljanje odnosa među pojedinim institucijama radi postizanja optimalnih rezultata) – na primer, sistema koji će stvarati najpogodnije uslove za razvoj pozorišne umetnosti, u kome će se, jednostavno, pozicionirati različite ustanove: nacionalna, neprofitna, komercijalna i amaterska pozorišta, pozorišni muzeji, agencije, pozorišni časopisi, itd.;
- izrada modela pojedinih institucija kulture, te upravljanje i organizovanje rada u njima – menadžment ustanova (filmskih proizvodnih kuća, pozorišta, kulturnih centara);
- organizovanje procesa proizvodnje (menadžment projekta) pojedinog umetničkog dela, unutar institucije kulture ili nezavisno;
- organizovanje procesa distribucije (difuzije) kulture;
- menadžment proizvoda;
- na opštem planu: uspostavljanje oblika i modela međunarodne kulturne saradnje.

Strateški menadžment

Strategija kao reč preuzeta iz vojne terminologije našla je svoju širu primenu u mnogim oblastima društva, kao i u naučnim disciplinama, prevashodno menadžmentu. Strateško planiranje i strateško upravljanje - neki su od najčešće korišćenih termina koji označavaju strateški menadžment, što podrazumeva aktivan odnos preduzeća prema okruženju, razvijen informacioni sistem i pre svega uvid i zapažanje svih postojećih i potencijalnih snaga i slabosti preduzeća. Dakle, strategija preduzeća se može definisati kao planski ili spontano određen, hijerarhijski strukturiran, konzistentan i ciljno orijentisan način ponašanja preduzeća u dužem vremenskom periodu i ujedno oblik internog objedinjavanja i usmeravanja akcije zaposlenih, delova preduzeća i poslovnih funkcija, kojim se ono, na adekvatan način angažujući resurse, pozicionira u okruženju.

Paradigma strategijskog menadžmenta koja se, najkraće rečeno, opisuje kao sistem međusobno povezanih poslovnih odluka koje se donose u procesu kreativnih interakcija, u kojim preduzeće uspostavlja optimalan odnos između mogućnosti i izazova okruženja, upravo je izraz potrebe da se uspostavi novi, realniji koncept upravljanja. Strateški menadžment je nastao iz potrebe konceptualizacije ponašanja preduzeća u kompleksnoj i dinamičnoj, manje predvidivoj sredini, u kojoj preduzeće dolazi u situaciju da diversificira svoju delatnost, rešava pitanje ekonomije obima i širine, ima širok i promenljiv trend dodira sa konkurencijom, usložava makroorganizacionu strukturu i sl. Ključne dimenzije strateškog ponašanja preduzeća jesu:

1. Planska komponenta
2. Konzistentnost u nizu preduzimanih akcija, koraka i događaja u „istoriji“ preduzeća
3. Eksterna usmerenost
4. Sinergija – interne veze
5. Hijerarhijska strukturiranost.

Dakle, cilj strateškog menadžmenta jeste kreiranje budućnosti u smislu i obimu najpovoljnijem i najrealnijem po dato preduzeće ili, u ovo slučaju, ustanovu, kao i obezbeđenje svih relevantnih faktora za ostvarenje postavljenih ciljeva.

Svaka od (osnovnih) komponenti strateškog menadžmenta uzeta je u obzir i primenjena prilikom izrade strategije i strateških planova, a sam koncept strategije kao upravljačkog instrumenta primenjen je na odgovarajući način na Gradsko pozorište Bečej kao ustanovu kulture koja, kao takva, praktično i nema konkurenciju već isključivo buduće (i sadašnje) kooperante. Sama činjenica da se radi o ustanovi koja se najvećim delom finansira iz opštinskog budžeta i, gotovo po pravilu, ima deficit ili vrlo mali suficit na kraju knjigovodstvenog perioda, govori o delikatnosti problema koji se nametnuo prilikom uobličavanja predloga načina implementacije upravljačkog pristupa.

1.1.3. Projekt menadžment

Koncept upravljanja projektima, razvijen sredinom pedesetih godina prvobitno korišćen za potrebe realizacije obimnih, složenih i skupih vojnih programa, danas se koristi u celom svetu za upravljanje raznim vrstama projekata – naučnoistraživačkim, industrijskim, poljoprivrednim, organizacionim, razvojnim, investicionim, obrazovnim, itd. Sam pojam projekta se može definisati kao obično veoma složen poduhvat čija se složenost ogleda u korišćenim organizacionim vezama i elementima, velikom korišćenju resursa i troškova, velikom broju ljudi i dr., dok je zadatak projekt menadžmenta upravljanje ovim projektima kako bi se oni što efikasnije doveli do cilja.

Znači, upravljanje projektom predstavlja naučno zasnovan i u praksi potvrđen koncept kojim se uz pomoć odgovarajućih metoda organizacije, planiranja i kontrole vrši racionalno usklađivanje svih potrebnih resursa i koordinacija obavljanja potrebnih aktivnosti da bi se određeni projekat realizovao na efikasniji način.

Okosnica orijentisanja daljeg izlaganja biće upravo razvoj projektne organizacije i projekta kao osnovnog polazišta i instrumenta rada. Za razliku od tradicionalne organizacione osnove koja stvaranjem sektora kao posebnih organizacionih jedinica sa čvrsto određenim delokrugom i nadležnošću, neminovno vodi zatvaranju sektora i slabljenju međusobnih veza, tako da vremenom njihove linije prestanu da predstavljaju spona, već čine pregradne zidove, projektna orijentacija bi trebalo da doprinese većoj fleksibilnosti ove ustanove. Međutim, imajući u vidu da je reč o kulturnoj ustanovi, posebna pažnja se mora obratiti na faktore i način

organizovanja, jer ako su delovi organizacije toliko samostalni da ne odgovaraju za zajedničke ciljeve, ceo sistem gubi svaki smisao, a ako su veze delova sa organizacijom u potpunosti određene delovi gube inicijativu u organizovanju i motivisanost u radu.

Dakle, primenom osnovnih principa, polazišta, zadataka i ciljeva projekt menadžmenta, strateškog i menadžmenta u kulturi, ovom strategijom su, objedinjavanjem teorijskih i praktičnih saznanja u jednu celinu, izdvojeni osnovni problemi u funkcionisanju Gradskog pozorišta i predložena rešenja za njihovo prevazilaženje.

Opis stanja

U većini savremenih evropskih jezika reč **pozorište** ima dvostruko značenje: označava i pozorišnu zgradu, ali i kompleks teatarskog života koji se u toj zgradi odvija. Etimološki, reč **teatar** potiče od starogrčke reči koja znači **posmatrati**.

Iako u samom nazivu ove institucije stoji imenica „pozorište“, ona ipak obuhvata mnogo više osim pozorišne scene: Galeriju „Krug“, Pozorišni klub i prostor za alternativne sadržaje i probe – Kreativni centar.

Dakle, da ipak nije reč samo o teatru, svedoči i statut:

Član 5

„Delatnost Pozorišta je sledeća:

92310 umetničko i književno stvaralaštvo i scenska umetnost (izvođenje pozorišnih, baletskih i folklornih predstava, koncerata i drugih vrsta scenske umetnosti, delatnost grupa, društava, orkestara i bendova, delatnost slobodnih umetnika kao što su glumci, dirigenti, muzičari, pisci, spikeri, skulptori, slikari, animatori, graveri i bakroresci, scenografi, aranžeri i dr.),

92320 rad umetničkih ustanova (koncertne i pozorišne dvorane i drugi umetnički objekti, agencije za prodaju karata),

92340 ostale zabavne aktivnosti na drugom mestu nepomenute,

52470 trgovina na malo knjigama, novinama i pisaćim materijalom,

52480 ostala trgovina na malo u specijalizovanim prodavnicama osim oružja i municije,

52500 trgovina na malo polovnom robom u prodavnicama,

55400 barovi,

55510 kantine,

63300 delatnost putničkih agencija i turoperatera, pomoć turistima na drugom mestu nepomenuta,

64200 telekomunikacije,

71400 iznajmljivanje predmeta za ličnu upotrebu i domaćinstvo, na drugom mestu nepomenuto (muzički instrumenti, dekoracija i kostimi, knjige, novine i časopisi, video-trake, ploče i dr.),

72300 obrada podataka,

72400 izrada baza podataka,

73201 istraživanje i eksperimentalni razvoj u društvenim naukama,

74401 priređivanje sajмова,

74402 ostale usluge reklame i propagande (kreiranje i sprovođenje propagande, obezbeđivanje prostora za propagandu i dr.),

74840 ostale poslovne aktivnosti, na drugom mestu nepomenute

92110 kinematografska i video proizvodnja,

92120 kinematografska i video distribucija,

92130 prikazivanje filmova.

Pozorište može bez upisa u registar da obavlja i druge delatnosti u manjem obimu koje služe delatnosti koja je upisana u registar a koje se uobičajeno obavljaju uz tu delatnost.

Kako bi se bolje ušlo u suštinu problema vezanu za Gradsko pozorište Bečej, svaki od navedenih segmenata biće posebno obrađen i analiziran, i samostalno i kao deo celine.

Objekat

Spoljašnjost

Na samom početku, neophodno je naglasiti činjenicu da je zgrada Pozorišta pod zaštitom države kao kulturno-istorijski spomenik, pa su samim tim eventualne korekcije i zahvati (kako na njenoj unutrašnjosti, tako i na spoljašnjosti) uglavnom svedeni na održavanje postojećeg objekta i stanja. Fasada se nalazi u prilično lošem stanju, kao i krovni pokrivač, a sređivanje iz tekućih sredstava za održavanje je nemoguće.

Kao ilustraciju veličine sredstava koja bi trebalo izdvojiti za rekonstrukciju Pozorišta, ovde ćemo navesti da smo tokom 2006. godine kontaktirali sa arhitektonskim timom Pokrajinskog zavoda za zaštitu spomenika koji su izašli na teren i izvršili uvid u postojeće stanje. Prema njihovom predračunu, za izradu projekta rekonstrukcije trebalo bi izdvojiti oko 2.000.000 dinara a prema grubim procenama kompletna rekonstrukcija Gradskog pozorišta bi koštala nešto više od 40.000.000 miliona dinara.

Unutrašnjost

Pozorišna sala raspolaže sa 330 mesta koja svojim rasporedom pružaju, pored udobnosti, i dobar pogled na samu scenu. Akustika u sali je za publiku perfektna, dok je za izvođače za nijansu slabija. Održavanje ovog dela zgrade se, između ostalog, zasniva i na povremenom (uglavnom jednom do dva puta godišnje) kompletnom tretmanu profesionalnim usisivačima. Osvetljenje (dvadesetak reflektora) je na donjoj granici podnošljivog, dok je upravljanje svetlom iz kabine apsolutno zastarelo. Kulise i zavese su relativno nove, pod na sceni je u prilično lošem stanju. Broj cugova je mali, a nedovoljna visina tavanice predstavlja problem za realizaciju čak i scenografski prosečno zahtevnih predstava. Iza poslednje zavese na bini nalazi se depo za kostime, koji je nepregledan, nedostupan i apsolutno neuslovan. Audio sistem pozorišne sale je odličan, mada je audio mikser zastareo. Prateća oprema vezana za tehničku sobu (CD plejeri, razni kablovi, mikrofoni i sl.) je takođe na donjoj granici zadovoljavajućeg minimuma. Ventilacija ovog prostora je solidna, a postoje tehničke pretpostavke da se sala za relativno mala sredstva klimatizuje. Iza scene se nalaze dve garderobe, toaleti i tuš za izvođače, kao i prostorija namenjena čitajućim probama, koja se zbog nedostatka prostora koristi za boravak tehničara i spremačica. Na ulazu u binski prostor, na spratu, nalazi se još jedna prostorija, koja trenutno služi kao depo za opremu KUD Đido.

Plesna sala je nekadašnja fiskulturna sala Ekonomske škole, koja je svojevremeno data na korišćenje Domu kulture. Ta sala je služila za izvođenje proba ANIP Đido. Sala je delimično renovirana, i pripremljena za temeljnu rekonstrukciju, kojom je, kako je predviđeno odlukom Upravnog odbora Gradskog pozorišta, trebalo da postane Mala scena, multifunkcionalan prostor za izvođenje kamernih sadržaja, muzičko scenskih dela, opremljen i za konferencije, seminare i

sl. Ova odluka nije sprovedena, jer sala mora da služi za probe folklora sve dok se ne reši pitanje adekvatnog prostora za rad KUD Đido.

Prostor Pozorišnog kluba u potpunom je skladu sa opštom atmosferom Pozorišta. Prilikom dizajniranja enterijera je svakako dat naglasak na autentičnost i odgovarajući odnos sa celinom Pozorišta kao kulturne ustanove, a da nije izgubljeno na njegovoj funkcionalnosti.

Galerija Krug se, kao sledeći segment Pozorišta, ističe kao sasvim uredan i svetao prostor, sa odgovarajućim rasporedom mini-reflektora na područjima predviđenim za slike, pogodan za manje izložbe. Po opštoj oceni brojnih umetnika koji su tu izlagali, radi se o jednom od lepših izložbenih prostora u Vojvodini.

Isti hodnik na ulazu sa Galerijom deli i **Kreativni centar**, prostor predviđen za alternativne programe i probe. I ovde je reč o veoma svetlom i vedrom prostoru sa nekoliko velikih prozora. Kreativni centar se, takoreći, nalazi "na udaru" prolaznika jer obuhvata deo zgrade okrenut ka gradskom trgu, te je samim tim i prvi korak u vizuelnom doživljaju zgrade Pozorišta.

U zgradi Pozorišta nalaze se i tri kancelarije u kojima rade direktor, dva administrativna radnika i tri urednika programa. Ove prostorije su lepe, ali skućene.

Paradoksalno, najreprezentativniji deo unutrašnjeg prostora Gradskog pozorišta je toalet, koji svakako svojom čistoćom i uređenošću na pozitivan način deluje na opšti imidž.

Zatečeno stanje - poslovanje svakog od segmenata

Pozorišni klub

Ispred ulaza u zgradu Pozorišta nalazi se bašta Pozorišnog kluba, koja je u funkciji od početka maja do kraja septembra / početka oktobra, u zavisnosti od vremenskih prilika. Zakup se u svakom slučaju plaća za 6 meseci u iznosu od 26.418 dinara (mesečni iznos je 4403.din.), a kapacitet je 20 sedećih mesta (5 stolova).

Klub je, nakon što su 2002. godine razrešeni odnosi sa dotadašnjim (eksternim) zakupcima tog prostora, vraćen pod ingerenciju Pozorišta. Poslovanje Pozorišnog kluba je bilo na granici rentabilnosti, često i ispod nje. Od 2006. godine u Pozorišnom klubu se drastično povećava broj organizovanih sadržaja (koncerti, tribine, književne večeri, promocije...) Uvedena je i rigorozna uređivačka politika u vezi sa muzikom koja se emituje, tako da se preko dana u klubu sluša samo džez,

a u večernjim satima i drugi žanrovi popularne muzike. Na taj način napravljena je i selekcija gostiju kluba, na štetu prometa, jer se ne emituje muzika koja je na našim prostorima najpopularnija, a koju neizbežno prati i specifičan način uživanja u njoj, što nema ni jednu dodirnu tačku sa ustanovom kulture u kojoj se klub nalazi. Sa druge strane, Pozorišni klub je jedino ugostiteljsko mesto u kome nije zabeležen ni jedan incident. Tome doprinosi i činjenica da se striktno vodi računa o doslednoj primeni zakonskih propisa u vezi sa točenjem alkohola, kao i da je redovno angažovano fizičko obezbeđenje. Od 2007. godine u pozorišnom klubu se redovno održavaju „Vesele subote“, tematske večeri posvećene elektronskoj muzici sa nastupima stranih i domaćih DJ-va. Pozorišni klub, kao i svi drugi ugostiteljski objekti u gradu, podleže opštinskoj odluci o radnom vremenu. Pošto se u ustanovi u celini vrlo često odvijaju pozorišni, muzički i likovni programi, iz tehničkih razloga se mora za kasnije pomeriti početak događanja u klubu, tako da su ona unapred osuđena na besmisleno kratko trajanje.

Takođe, Pozorište je, zahvaljujući pomoći inostranih donatora 2002. godine, preuredilo deo dvorišta koje Pozorište deli sa Ekonomskom školom, te je napravljena improvizovana mala letnja scena koja je u funkciji oko mesec i po dana godišnje, tačnije, u danima letnjeg raspusta kada u Ekonomskoj školi nema nikakvih aktivnosti. Ovakvim potezom je dobijen alternativni prostor za letnja dešavanja (nastupi muzičkih grupa, tribine, književne večeri i sl.), koji se odlikuje relativno malim kapacitetom ali i prijatnom okolinom (zasadi drveća, „intimna“ atmosfera). Glavna prednost ovog prostora jeste činjenica da se njime može lako manipulirati u smislu menjanja rasporeda sedećih mesta, osvetljenja, pokrivanja u slučajevima pljuskova, zatim dostupnost električnim utičnicama u unutrašnjosti Kluba što daje mogućnost priključivanja uređaja poput video-bima, kompjutera, zvučnih kutija, rasvete i sl. Osnovni problem je skučen prostor za izvođenje pozorišnih predstava na otvorenom.

Pozorišni klub ostvaruje svoje poslovne ciljeve - logistička podrška i afirmisanje Pozorišta među širom publikom, ostvarenje prihoda.

U tabeli br. 1 može se sagledati varijacija bruto prihoda od poslovanja Kluba u 2005. i 2007. godini.

mesec	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
2005.	56.163	57.225	94.294	77.160	77.155	68.689	66.964	64.594	112.303	103.764	113.115	97.626
	Ukupno u 2005.											989.082
2007.	198.480	201.868	247.195	278.025	229.895	297.660	380.074	323.414	229.294	274.143	257.176,	331.121
	Ukupno u 2007.											3.251.335

tabela br. 1

Pozorišni klub ugostiteljski vodi menadžer kluba, lice stalno zaposleno u Gradskom pozorištu. Za konobare se angažuju mladi preko omladinske zadruge, najčešće

članovi Omladinske drame. Finansijsko poslovanje Pozorišnog kluba je apsolutno podređeno svim zakonskim propisima.

Po odbitku troškova (nabavka pića, naknade za rad konobarima, obezbeđenje, honorari izvođačima...) oko 10% prometa ostaje kao neto prihod od Pozorišnog kluba.

Galerija "Krug"

U galerijskom prostoru Pozorišta predviđeno je izlaganje likovnih postavki različitog karaktera i koncepta (klasičnog, alternativnog, konceptualnog, instalacije, video radovi i drugo), a takođe je predviđena i mogućnost održavanja izložbi iz oblasti vajarstva, grafike, grafičkog dizajna, tematskih izložbi (pozorišni kostim, pozorišna fotografija i plakat i sl).

Nakon renoviranja galerije Krug 2001. godine (u daljem tekstu Galerija), ovaj prostor je doveden u odlično stanje i stvoreni su bolji uslovi za rad, a izložbeni prostor se može staviti u rang sa bolje uređenim novosadskim pa i beogradskim galerijama.

Ovde se u proseku održava 1-2 izložbe mesečno u trajanju od po dve nedelje, a prodaja ulaznica nije planirana ni za jednu od aktivnosti. Dakle, sva izlaganja su publici dostupna bez nadoknade.

U toku je rad na ispunjavanju zakonskih uslova da se Gradsko pozorište registruje i za galerijsku delatnost, čime će se stvoriti uslovi za daleko kvalitetniji rad ovog segmenta delatnosti ustanove.

Odabir umetnika koji će izlagati u Galeriji se vrši putem konkursa koji se šalje potencijalnim ili "željenim" izlagačima, što je obaveza galeriste. Velika većina ili gotovo svi umetnici koji odgovore Galeriji i Pozorištu na prosleđeni konkurs – bivaju primljeni za izlagača. Takođe, dešava se da umetnik izrazi želju za otvaranjem izložbe nekoliko meseci ranije pa se u takvim slučajevima ima isplaniran raspored izložbi nekoliko meseci unapred, a od umetnika se traži da potvrdi izložbu 7 dana pre otvaranja.

Što se tiče plana rasporeda izlaganja, vremenski planski rok je „ograničen“ na maksimum 3 meseca unapred, ali se u većem broju slučajeva dešava da se ne zna zasigurno koliko će se izložbi održati u narednom periodu, odnosno javlja se diskontinuitet. Galerija izlagaču ne garantuje prevoz ukoliko dotični stanuje izvan Bečeja, niti štampanje kataloga, dakle, izlagaču se daje samo prostor za izložbu, a uglavnom se dešava da se povodom otvaranje izložbe upriliči koktel.

Pripreme pred izložbu obuhvataju slanje pozivnica poznatijim umetnicima i ljubiteljima umetnosti u Bečeju (obično se u ove svrhe štampa oko 100 pozivnica) kao i novinarima, zatim, reklamu u lokalnim novinama, obaveštenje o izložbi sa osnovnim detaljima (datum i mesto otvaranja izložbe, ime i prezime izlagača, temu izložbe) koje se štampa na formatu A4 na štampaču u vlasništvu Pozorišta, a za dalje potrebe se (eventualno) uvećava fotokopiranjem. Ovakva obaveštenja se postavljaju isključivo u krugu Pozorišta, odnosno Galerije. Prilikom otvaranja, autor može da izrazi želju za uvodnom reči, što je jedna od obaveza obaveza galeriste.

Što se tiče samog odziva, karakteristično je za stanovnike Bečeja da u velikom broju posećuju izložbe lokalnih slikara i umetnika, dok izložbe nekoga „sa strane“ prolaze gotovo nezapaženo – katkad je reč o cifri od 20 ljudi (posetilaca). Razlozi za ovako malu posetu leže pre svega u jednoj neobičnoj činjenici, a to je da dobar deo bečejskih umetnika doživljava izložbe drugih autora sa izvesnom dozom sujete, gotovo kao ulazak na "njihov teren". Tako da dobar deo lokalnih umetnika moglo bi se reći bojkotuje otvaranja.

Izložbe ipak, gledano u celini, nisu loše posećene, a pre svega nailaze na dobar odziv nastavnika likovnog vaspitanja po školama koji često dovode decu, praktično im predstavljajući razne autore, stilove i tehnike rada. Kada se uzme u obzir da svaku izložbu dnevno poseti barem 3-4 razreda, možemo govoriti o broju od 500 posetilaca za svaku postavku koja traje u proseku dve nedelje

Kreativni centar Gradskog pozorišta

Kreativni centar Gradskog pozorišta je dugoročni projekat koji se bazira na dečijim i omladinskim radionicama i odnosi se na kreativni rad prvenstveno na scenskom, a nadalje i na literarnom, likovnom, muzičkom, informatičkom, ekološkom, psihološkom planu, a uz nadzor i rukovodstvo stručnih lica tokom cele godine. Realizacija ovog projekta i njegova ideja pretpostavlja poboljšanje i kontinualnost kulturnih sadržaja namenjenih mladima u lokalnoj zajednici, kao i stvaranje neophodnih materijalnih uslova za njihovo angažovanje na realizaciji istih.

Ideja o formiranju Kreativnog centra Gradskog pozorišta nastala je kao logična potreba obogaćivanja i proširivanja "Majskih igara", odnosno, Međunarodnog festivala scenskog stvaralaštva dece i mladih. Dakle, sa jedne strane, prepoznatljivost samog imena "Majske igre" i različite mogućnosti koje ono nosi je činjenica koja se ne bi smela prevideti i u umetničkom i u stvaralačkom i u ekonomskom smislu. Sa druge strane, osnovni problem "Majskih igara", a koji su i mladi prepoznali, jeste pre svega, relativno kratko trajanje ovog festivala i njegova konceptijska (pa i stvaralačka) prevaziđenost, koja je bila evidentna u proteklih nekoliko godina. Upravo zato, kao nastavak "Majskih igara" septembra 2005. godine, oformljen je Kreativni centar Gradskog pozorišta čiji je osnovni cilj da se deci i omladini svih nacionalnih pripadnosti koje su prisutne na području, svih socijalnih kategorija i nivoa znanja, kontinuirano i uz pomoć kvalitetnih radioničara, kako zaposlenih u Pozorištu, tako i gostujućih stručnjaka, približi i Pozorište kao ustanova i kultura uopšte.

Programski sadržaj Kreativnog centra Gradskog pozorišta

S obzirom na veliku zainteresovanost dece i omladine za ovakve sadržaje, programski sadržaji u Kreativnom centru Gradskog pozorišta su raznoliki:

- Rad u radionicama: dramskoj, likovnoj, muzičkoj, lutkarskoj, psihološkoj (pričaonice)...
- Vannastavna edukacija (u prethodno definisanim oblastima na osnovu interesovanja polaznika)
- Formiranje kluba međunarodnog prijateljstva (organizovanje raznih gostovanja)
- Formiranje dečijih i srednjoškolskih klubova (razne teme)
- Formiranje kluba ljubitelja dramskih umetnosti
- Formiranje kluba roditelja (roditelj - saradnik Kreativnog centra)
- Međunarodne dramske, muzičke, likovne i druge manifestacije
- Organizovanje banke podataka dečijih i omladinskih manifestacija
- Radionice stripa, animiranog filma
- Maskenbali, smehoigrijade...itd...

Metode rada u Kreativnom centru

Projekat Kreativnog centra se oslanja na savremene metode komuniciranja sa mladima, odnosno na alternativne modele koji podrazumevaju prepoznavanje naročitih sposobnosti pojedinca (kognitivni pristup) i njihove individualne razlike. Ovaj princip se zasniva na razvijanju i potenciranju dvosmerne komunikacije, načinu na koji nam mladi saopštavaju svoje misli i ideje, a gde je radioničar neka vrsta savetnika i konsultanta koji podstiče polaznika da stekne više poverenja u sebe i razvija samopouzdanje. U pitanju je rad u grupama (radionicama) sa različitom tematikom, ali sa uglavnom sličnom metodologijom rada sa akcentom na vrlo angažovanim i promišljenim načinom prezentacije od strane radioničara (korišćenje materijala za slušanje/gledanje, posmatranje i napredovanje svakog polaznika ponaosob, negovanje njihove međusobne komunikacije) i očekivanim pozitivnim feedback-om kroz različite zadatke tipa role-playing itd.

Dosadašnja iskustva i rezultati

Već duže vreme je bilo evidentno da deca i mladi Bečeja nemaju adekvatan prostor koji se nalazi van školskih institucija, a koji bi im služio kao kreativno društvo, koji bi bio primereno opremljen i koji bi poslužio tome da se deca i omladina u slobodno vreme na odgovarajući način aktiviraju i edukuju. Praktično

bez ikakve materijalne pomoći sa strane, Kreativni centar je upravo nastao kao rezultat insistiranja mladih da svoje ideje materijalizuju i tako je, kroz razne radionice, do danas kroz isti prošlo više stotina mladih ljudi spremnih da i nadalje nastave da aktivno participiraju u različitim projektima koje oni, uz lagano usmeravanje od strane stručnih lica, sami osmišljavaju. Realizacija ovakvog koncepta Kreativnog centra, gde mladi vode "glavnu reč" je značajna sama po sebi i pretpostavlja neodvojivo obeležje svih mladih ljudi, željnih novih saznanja i oprobavanja u različitim sferama kulturnog i javnog života. Dakle, u pitanju je intezivno uključivanje šire zajednice i podrška kulturnom obrazovanju mladih ljudi, sistematski pristup kroz različite forme organizacije rada (u ovom slučaju reč je o **interdisciplinarnim kreativnim radionicama**), mobilizacija svih segmenata društva u cilju edukovanja, interkulturalne tolerancije (nacionalne, verske), dostojanstva, ljudskih prava i demokratije. Od dosadašnjih iskustava pomenuli bi:

- Izradu Manifesta Kreativnog centra, koji sadrži osnovne zahteve koje su deca i mladi uputili nadležnima, a tiču se aktiviranja i uključivanja što veće grupe mladih ljudi u proces odlučivanja i donošenja odluka koje se tiču njih samih kroz: Radionicu pričaonicu sa temama zašto, šta znači biti kulturnan, šta znači biti kreativan, Radionicu za vizuelna istraživanja (izrada predloga logoa Kreativnog centra i kratkog propagandnog filma o nastanku Kreativnog centra)
- Formiranje omladinske drame i prve premijere – „Velikan“ E. Jonesko, u režiji Predraga Vujovića - sa svim pratećim radionicama (PR radionica, izrada vizuelnog identiteta propagandnog materijala, kostima i scenografije, novinarska radionica sa pilot brojem štampanog izdanja glasila Kreativnog centra „Kreativo“
- Projekat „RADIO KORPA“ odnosno **KObajagiRadioPozorišneAlternative**, dakle apolitičan radio bez frekvencije, ali sa velikim razglasom u centru grada gde su mladi sami domislili programsku šemu i javno tretirali raznovrsne teme koje se tiču njihove populacije. Gosti u programu su bili, osim javnih ličnosti grada i volonteri iz raznih zemalja Evrope (Italija, Švajcarska, Velika Britanija...) koji su u tom momentu bili u bečejskom volonterskom kampu...
- Projekat «Artbuilding», odobren od strane Pokrajinskog sekretarijata za sport i omladinu, realizovan u saradnji sa OKB-om (seminari, radionice, performansi...)

Kontinuiran rad na scenskom planu rezultirao je čitavim nizom dečijih i omladinskih premijera od kojih su najskorije :

- "Izvin'te na smetnji" po motivima tekstova Ljubivoja Ršumovića, "Luckasti san" po motivima tekstova Miroslava Antića, "Veliki čika Jovin šešir" sa decom radila i režirala Svetlana Utješanović Vujčić

- "Čimi", Borisa Aprilova, režirala Lilijana Ivanović (najbolja režija na 51. Majskim igrama i najbolja ženska uloga na istom festivalu)

- "Kamerna muzika", Artur Kopit, "Sve što ste oduvek želeli da znate o seksu, a niste smeli da pitate" po motivima filмова Vudi Alena, režirala Aneta Tucakov (II nagrada na 51. Majskim igrama i najbolja ženska uloga na istom festivalu)...

Pozorišne predstave i bioskopske projekcije

Kao što je Statutom Gradskog pozorišta i predviđeno, kao prva delatnost se navodi „umetničko i književno stvaralaštvo i scenska umetnost (izvođenje pozorišnih, baletskih i folklornih predstava, koncerata i drugih vrsta scenske umetnosti, delatnost grupa, društava, orkestara i bendova, delatnost slobodnih umetnika kao što su glumci, dirigenti, muzičari, pisci, spikeri, skulptori, slikari, animatori, graveri i bakroresci, scenografi, aranžeri i dr.)“.

Dakle, pozorišne predstave bi, s obzirom na samo ime Ustanove, trebalo da imaju primat prilikom pravljenja programske šeme i raspodele budžeta. U sadašnjoj praksi jeste tako. Međutim, često se javljaju pogrešna tumačenja delatnosti Gradskog pozorišta, koja realizaciju delatnosti poistovećuju sa prikazivanjem gostujućih pozorišnih predstava. Osnovna delatnost Gradskog pozorišta jeste sopstvena produkcija predstava, sa posebnim akcentom na rad dece i mladih. Pozorište organizuje u proseku najviše dve gostujuće predstave mesečno. S obzirom na činjenicu da se sredstva za delatnost ne koriste za finansiranje gostujućih predstava, primenjuje se čist komercijalni pristup. Dakle, ugovaraju se gostovanja predstava čija je cena koštanja dovoljno „niska“ da prodaja ulaznica bar većim delom pokrije izdatak. Samim tim, pravljenje programske šeme pozorišnih predstava se svodi na planiranje "iz meseca u mesec", odnosno u zavisnosti od finansijskih sredstava, što je i razumljivo kada se uzme u obzir da predstava može da košta od 50.000 pa do 200.000 dinara, u zavisnosti od toga da li se planira gostovanje uslovno rečeno „manjeg“ ili „većeg“ profesionalnog teatra. Gostovanja amaterskih pozorišta su retka, iako su troškovi minimalni. Razlog tome je činjenica da je bečejska publika „razmažena“, te da se prema amaterskom teatru odnosi potcenjivački. Ovo je ukorenjen odnos publike, nastao u devedesetim godinama prošlog veka. Tada je pri tadašnjem Centru za kulturu postojao Programsko – ekonomski savet, koji su činili direktori najuspešnijih bečejskih preduzeća. Sticajem okolnosti, savet su činili ljudi koji su izdvajanjem, za to vreme veoma velikih sredstava za kulturu, pružali svojevrstan otpor tadašnjem političkom establišmentu, što je u isto vreme bio i svojevrstan protest protiv tadašnjeg enormnog ulaganja u vaterpolo u Bečeju. Sredstva koja su ta preduzeća odvajala korišćena su za plaćanje gostovanja najkvalitetnijih i najskupljih predstava beogradskih pozorišta, a cene ulaznica u slobodnoj prodaji bile su višestruko jeftinije od tržišnih. Na taj način publika je usvojila neodrživ model – da za male pare može redovno da prati najkvalitetniju pozorišnu produkciju. Poslednjih godina prisutan je još jedan fenomen koji je vezan za publiku. Sveukupno srozavanje kulturnih vrednosti dovelo je do produkcije „pozorišnih komada“ kao što su „Kursadžije“ i sl., a koje su

opšteprihvaćene i rado se gledaju, iako, realno, njihovo mesto nije ni blizu bilo koje pozorišne sale. Takođe, pojavi da se publika odlučuje da gleda predstavu zbog toga što ulogu u njoj igra bar jedna prava pozorišna zvezda, pridružio se trend da su atraktivne predstave u kojima igraju glumci iz popularnih TV serija. U većini slučajeva radi se o predstavama koje su, najblaže rečeno, sumnjive teatarske vrednosti, tzv. tezge. Zbog svega toga, ugovaranje kvalitetne pozorišne predstave koja ima šanse da privuče dovoljan broj gledalaca da bi se isplatilo, predstavlja pravi poslovni poduhvat.

Marketing aktivnosti koje prate ovaj segment rada uključuju reklamu na oba lokalna radija, lokalnoj televiziji i u oba lokalna nedeljnika, štampanje mesečnog programa Gradskog pozorišta u tiražu od 600 primeraka koji se distribuira na mestima gde se nalaze potencijalni konzumenti ponuđenih kulturnih sadržaja, te redovno slanje oko 200 mejlova i 300 SMS poruka potencijalnim posetiocima. Lepe se i plakati, a na zgradi pozorišta ističe se pano sa najavom događanja.

Još jedan specifičan problem su gostovanja pozorišnih predstava na mađarskom jeziku. Bečejci ih gledaju, ali većinom u Novom Sadu, jer već godinama imaju obezbeđen autobuski prevoz i ulaznice po popularnoj ceni. Na predstave na mađarskom jeziku rađene po "ozbiljnim", ili klasičnim u žanrovskom smislu dramskim tekstovima u Gradsko pozorište dolazi dvadesetak – tridesetak gledalaca. Na predstavama vodviljsko - kabaretskog tipa, sa pevanjem i igranjem, bude i stotinak gledalaca. Te predstave, iako koštaju manje nego gostujuće predstave beogradskih pozorišta, koje najčešće napune salu, donose veliki finansijski gubitak. Posledica proste matematike je manji broj predstava na mađarskom jeziku.

Bioskopske projekcije su u Gradskom pozorištu zamrle krajem marta 2005. godine iz razloga izuzetno slabe posećenosti (dešavalo se da projekciji prisustvuje svega 3 osobe ili još gore – da se ne pojavi niko). Bioskop je u Srbiji mrtav, tako je i u Bečeju.

Zaposleni

Prema Pravilniku o sistematizaciji poslova i radnih zadataka Gradskog pozorišta Bečej - Városi színház Becse donetom 2006. godine, utvrđene su vrste zanimanja i stepeni stručne spreme, broj izvršilaca i drugi uslovi za rad na radnim mestima u Ustanovi:

PRAVILNIK O SISTEMATIZACIJI POSLOVA I RADNIH ZADATAKA GRADSKOG POZORIŠTA BEČEJ - VÁROSI SZÍNHÁZ BECSE

Član 1.

Ovim Pravilnikom utvrđuju se vrste zanimanja i stepeni stručne spreme, broj izvršilaca i drugi posebni uslovi za rad na radnim mestima u Ustanovi.

Član 2.

U Gradskom pozorištu Bečej - Városi Színház Becse utvrđuju se sledeća radna mesta sa opisom poslova i radnih zadataka:

1. Direktor Ustanove

Direktora Ustanove imenuje osnivač, SO Bečej, a opis poslova i radnih zadataka, prava i obaveza direktora su utvrđeni u Statutu ustanove.

2. Urednik programa (zamenik direktora) sa stručnim zvanjem

- dva izvršioca

a) način popune

- konkurs

b) stručna sprema viša ili visoka - filozofski fakultet (grupa za istoriju umetnosti)

- univerzitet umetnost (dramski, likovni,
primenjene umetnosti i muzičke umetnosti

- filološki fakultet (grupa za jugoslovensku i
svetsku književnost)

- ekonomski fakultet

- pravni fakultet...

c) opis poslova: - ugovara i prati programe pozorišnih kuća, prati dostignuća iz oblasti pozorišne, muzičko-scenske, estradne i drugih oblasti vezanih za rad Ustanove,

- stara se o održavanju programa u ugovorenim terminima

- obezbeđuje da programi imaju finansijski uspeh, potreban estetski i umetnički nivo,

- prati realizaciju mesečnog, polugodišnjeg i godišnjeg plana pozorišnog, muzičko-scenskog i drugih repertoara,
- organizuje i priprema izvršenje zadataka za ugovorene manifestacije,
- radi na uspostavljanju saradnje sa školama, preduzećima i drugim institucijama,
- u saradnji sa direktorom obezbeđuje sponzore za pojedine akcije, programe i manifestacije
- obavezno prati i prisustvuje svim programima koje Ustanova realizuje
- radi i druge poslove po nalogu direktora

3. Rukovodilac marketinga (alternativa-producent Majskih igara)

1. izvršilac

- a) način popune - konkurs
- b) stručna sprema - VI i VII stepen stručne spreme (filozofski fakultet, filološki fakultet,
univerzitet, univerzitet umetnosti, ekonomski fakultet, pravni fakultet)
- c) opis poslova: - ugovara i prati programe pozorišnih kuća, prati dostignuća iz oblasti
pozorišne, muzičko-scenske, estradne i drugih oblasti vezanih za rad
Ustanove,
- stara se o održavanju programa u ugovorenim terminima
- obezbeđuje da programi imaju finansijski uspeh, potreban estetski i
umetnički nivo,

- prati realizaciju mesečnog, polugodišnjeg i godišnjeg plana pozorišnog,
 - muzičko-scenskog i drugih repertoara,
- organizuje i priprema izvršenje zadataka za ugovorene manifestacije sa
 - organizacijama kompletnih marketinških delatnosti,
- radi na uspostavljanju saradnje sa školama, preduzećima i drugim
 - institucijama,
- u saradnji sa direktorom obezbeđuje sponzore za pojedine akcije, programe i manifestacije
- obavezno prati i prisustvuje svim programima koje Ustanova realizuje
- radi i druge poslove po nalogu direktora

4. Radnik u likovnoj galeriji (kostimograf, scenograf, lutkar, modelar)

1. izvršilac

- a) način popune - konkurs
- b) stručna sprema - VI i VII stepen stručne spreme (filozofski fakultet-grupa za istoriju
 - umetnosti, univerzitet umetnosti-dramski, likovni, primenjene umetnosti)
- c) opis poslova - stara se o organizovanju likovnih i ostalih izložbi, kao i o njihovoj postavci,
 - saraduje sa muzejima, likovnim galerijama i stvaraocima,
 - odgovoran je za bezbednost umetničkih radova
 - stara se o prenosu umetničkih radova
 - priprema planove i programe rada galerije

- uređuje kataloge za izložbe i u saradnji sa direktorom obezbeđuje sponzore
- za pojedine programe,
- vrši propagandu i otvaranje izložbi
- izrađuje reklamne panoje za programe koje organizuje Ustanova
- saraduje sa likovnim pedagozima
- stara se o higijeni likovne galerije
- odgovoran je za kostime pozorišnog fundusa
- obavlja i druge poslove od interesa za Ustanovu po nalogu direktora (scenografije i kostimografije autohtonih pozorišnih predstava...)

5. Majstor svetla i tona (tehničar, kinooperater) - referent PPZ

2 izvršioca

- a) način popune - konkurs
- b) stručna sprema - III stepen, IV stepen KV električar, radio i TV mehaničar i IV stepen elektro struke
- c) opis poslova - odgovoran za PPZ objekata, stara se o dokumentaciji i sprovodi rešenja i naloge MUP Bečej-odeljenje za PP zaštitu
 - po uputstvima reditelja i scenografa radi na uređajima za regulaciju scenske rasvete i izvodi ugovorene svetlosne efekte
 - obezbeđuje zaštitu celokupnog osoblja od udara struje
 - obezbeđuje i vrši sitne popravke svetlosnog parka Ustanove
 - održava sve predmete inventarskih zaduženja, muzičkih aparata i uređaja u najpovoljnijim uslovima za upotrebu

- interveniše u popravkama i izradi novih elemenata namenjenih ozvučenjima
scenskih prostora
- snima i montira muziku i druge akustične efekte potrebne za izvođenje programa,
- stara se o blagovremenoj nabavci materijala i uređaja, u cilju hitnog intervenisanja,
- radi na uređajima za reprodukciju zvučnih efekata,
- pomaže majstorima svetla i tona gostujućih pozorišta
- vrši ozvučenje i osvetljenje sale prilikom održavanja svih programa u Ustanovi,
- tonski realizuje i dostavlja medijima reklame za propagandu preko urednika,
- radi i druge poslove po nalogu direktora (kinooperatorske poslove i slično).

6. Sekretar-blagajnik, biletar (administrator)

2 izvršioca

- a) način popune - konkurs
- b) stručna sprema - III i IV stepen stručne spreme
- c) opis poslova:
 - složeni administrativni poslovi,
 - daktilografski poslovi,
 - vodi evidenciju i personalne dosijee radnika,
 - sastavlja izveštaje vezane za personalne poslove i blagajnu,
 - radi administrativne poslove na izradi normativnih akata,
 - obavlja blagajničke poslove - uplate, isplate i drugo,
 - sastavlja platne spiskove i obavlja sve poslove vezane za obračun plata i drugih ličnih primanja radnika,

- vrši prijem i obradu ulaznica i plac karata, pakovanje i predaju novca, sačinjava izveštaje,
- vodi evidencionu knjigu na biletarnici,
- stara se o reklamnom materijalu i ističe ga na panoima,
- daje informacije o programima sa kojima je upoznat, a za ostalo preporučuje urednika programa,
- vrši distribuciju ulaznica i propagandnog materijala,
- po potrebi radi i druge poslove po nalogu direktora.

7. Binski radnik, rekviziter

1 izvršilac

- a) način popune - konkurs
- b) stručna sprema: - II i III stepen stručnosti, KV stolar, KV bravar
- c) opis poslova - dežura u holu i salama do kraja svih programa, održava red i stara se o
 - zabrani pušenja u sali
 - zajedno sa svim radnicima radi na uređenju sala i pozornica za sve programe (akademije, izložbe, gostovanje pozorišnih i muzičkih trupa),
 - zadužen je za ventilaciju,
 - vrši popravke i održavanje zgrade, uređaja i inventara Ustanove,
 - pre početka predstave, odnosno ulaska publike, vrši pregled sale i hola i kontroliše čistoću, ispravnost sedišta, signalizacije i drugo,
 - po završetku programa obavezan je da pregleda sve korišćene prostorije i salu kao i sve ulaze u objekat,
 - po nalogu direktora radi i druge poslove.

8. Spremačica, kurir, razvodnik, garderober publike

2 izvršioca

- a) način popune - konkurs
- b) stručna sprema - I i II stepen stručne spreme
- c) opis poslova:
 - održavanje čistoće podova u salama, održavanje čistoće holova, toaleta, stepeništa, galerije, kabine, kluba i drugih prostorija Ustanove.
 - održavanje higijene reklamnih izloga u gradu,
 - skidanje prašine i paučine u salama i svim drugim prostorijama, čišćenje zastakljenih površina, brisanje prašine sa sedišta,
 - ostvaruje uvid u stanje inventara pre i posle programa i o tome obaveštava pretpostavljene
 - obavlja kurirske poslove, svakodnevno donošenje pošte i povremeno raznošenje pošte,
 - održava čistoću javnih površina neposredno do zgrade Ustanove (deo ulice ispred zgrade)
 - po nalogu direktora i urednika radi u druge poslove.

9. Fizički radnik, noćni čuvar, domar

1 izvršilac

- a) način popune - konkurs
- b) stručna sprema - I stepen stručne spreme
- c) opis poslova
 - vratar, telefonista, noćni čuvar
 - domaćin zgrade, domar, stara se o bezbednosti zgrade i svih vrednosti unjoj
 - po nalogu direktora i urednika radi i druge poslove.

10. Muzički urednik

1 izvršilac

- a) način popune - u skladu sa Zakonom
- b) stručna sprema - u skladu sa Zakonom

11. Menadžer pozorišnog kluba

1 izvršilac

- a) način popune - u skladu sa Zakonom
- b) stručna sprema - u skladu sa Zakonom

STRUČNI SARADNICI (režiser, scenograf, kostimograf, muzički saradnik-koreograf, urednik tribina i raznih manifestacija) obavlja poslove u zavisnosti od projekata i potreba i neposredno ih realizuje.

Stručni saradnik je honorarni saradnik i finansira se iz redovnih sredstava budžeta, ili iz sopstvenih sredstava. Stručni saradnik se angažuje po izboru direktora.

Uslovi: V, VI i VII stepen stručne spreme.

Član 3.

Direktor Gradskog pozorišta dužan je da navedene opise poslova konkretizuje za svako radno mesto ako se promeni obim poslova ili ako je to u interesu boljeg funkcionisanja Ustanove. Konkretizaciju poslova i zadataka direktor će vršiti u vidu uputstava za rad.

PRELAZNE I ZAVRŠNE ODREDBE

Član 4.

Stupanjem na snagu ovog Pravilnika, direktor donosi rešenja o rasporedu zaposlenih radnika u Ustanovi na radna mesta u skladu sa Pravilnikom.

Član 5.

Radnik koji je radni odnos u Ustanovi zasnovao izborom, odnosno imenovanjem na mandatni period, a koji je razrešen dužnosti od strane osnivača Ustanove, može biti raspoređen na druge poslove u skladu sa Pravilnikom, ukoliko direktor proceni da je to celishodno s obzirom na potrebe Ustanove i o tome izda rešenje.

Ukoliko ne postoji potreba za raspoređivanjem na druge poslove, navedeni radnik ima pravo na platu u trajanju od šest meseci u visini koju je imao u vreme prestanka funkcije. Po isteku tog prava automatski mu prestaje radni odnos u Ustanovi.

Član 6.

Ovaj Pravilnik stupa na snagu osmog dana od dana objavljivanja na oglasnoj tabli Gradskog pozorišta Bečej, po prethodno pribavljenoj saglasnosti osnivača.

Stupanjem na snagu ovog Pravilnika, prestaje da važi prethodni Pravilnik donet 19.06.2002. godine.

U Bečeju, dana 30.11.2006.

Trenutno, Pozorište ima 13 zaposlenih:

- Direktora,
- Urednika programa na srpskom jeziku
- Urednicu programa na mađarskom jeziku (koja je ujedno i radnik u galeriji)
- Binskog radnika
- Knjigovođu
- Blagajnika
- Kinooperatera
- Električara
- Tehničara protiv-požarne zaštite
- dve čistačice
- Menadžera pozorišnog kluba
- Koordinatora drame

Kao što se vidi, mesta rukovodioca marketinga, muzičkog urednika i galeriste trenutno nisu popunjena.

U praksi, međutim, dolazi do drugačijeg definisanja nadležnosti u odnosu na sistematizaciju. Imajući u vidu neformalni karakter odnosa unutar Ustanove, može se reći da ovaj način funkcionisanja ne remeti unutrašnje odnose, pošto zaposleni najčešće rade "ono što im direktor naloži"

Međutim, glavni nedostatak je u tome da ovakvo shvatanje stvari može da ima nesagledive posledice:

- izradu novih projekata, odnosno planiranje i organizovanje predstava, izložbi, tribina, tematskih večeri i programa uopšte predvodi i osmišljava direktor, pa može doći do značajnih zastoja usled konfuzije po pitanju (ne)raspoređenih odgovornosti zaposlenih
- sa smenom direktora Ustanove, dolazi do potresa i stagnacije; niko nije siguran šta tačno sme da preduzme u međuvremenu,
- sa dolaskom novog direktora, potrebno je da prođe određeni vremenski period njegovog/njenog upoznavanja sa funkcionisanjem i radom Pozorišta, kao i period prilagođavanja i uspostavljanja kolegijalnih odnosa,
- problem „harizmatičke ličnosti“ – ukoliko je lider (direktor) odsutan zbog bolesti ili iz nekog drugog razloga, pa čak i smenjen, zaposleni ne mogu sami da „iznesu“ sve što je započeto jer sve zavisi od jedne osobe,
- ukoliko se na mesto direktora postavi osoba koja nije dovoljno kompetentna i/ili agilna za tu ulogu, Ustanova stagnira i propada.

Uvidom u sistematizaciju, postaje jasno da je reč o dokumentu koji je izrađen prvenstveno iz formalno – pravnih razloga, ali se nije obratilo dovoljno pažnje na njegovu sadržinu niti stvarne potrebe Pozorišta. Tako, predviđeni „binski radnik“ je zapravo menadžer Kluba, za mesto "sekretar-blagajnik, biletar (administrator)" su predviđena dva izvršioca ali nije jasno šta je u čijoj nadležnosti, spremačica je ujedno i garderober publike ali se te dužnosti u opisu posla nigde ne definišu. Trenutno, ustanova funkcioniše bez problema, a svi propusti iz Pravilnika o sistematizaciji privremeno su pokriveni uputstvima za rad, ali to nije ni trajno, ni najbolje rešenje.

Upravni i Nadzorni odbor

Upravni odbor se sastoji od 7 članova, među kojima je obavezno jedan član iz redova zaposlenih, a mandat im je 4 godine.

Nadzorni odbor ima svega 2 člana. O sastancima, njihovom sadržaju i frekventnosti održavanja brinu predsednici Upravnog i Nadzornog odbora. Upravni odbor se sastaje redovno, jednom mesečno ili jednom u dva meseca, dok se Nadzorni odbor nije sastao ni jednom od imenovanja. Članovi Upravnog odbora ostvaruju pravo na naknadu u skladu sa odlukom osnivača, tj. Opštine Bečej.

Saradnja sa ostalim kulturnim i obrazovnim ustanovama i udruženjima građana

Bečej nema svoju strategiju razvoja kulture, tako da je logično da nema ni konkretne, planske saradnje među ustanovama kulture. Komunikacija, i to dobra, postoji, ali sve se završava na tome. Određeni pomak je napravljen u relaciji između Gradskog pozorišta i Narodne biblioteke, tako da Gradsko pozorište organizuje samo književne susrete i promocije koje su multimedijalne, obično praćene video projekcijama i koncertima „uživo“, dakle, primerene prostoru u kome se održavaju (pozorišni klub), dok Narodna biblioteka organizuje klasične književne večeri.

Saradnja Gradskog pozorišta i predškolske ustanove, osnovnih i srednjih škola postoji. Ona je zaustavljena na nivou organizovanih poseta pozorišnim predstavama, najčešće u okviru Majskih igara, kao i korišćenjem materijalnih i ljudskih resursa Gradskog pozorišta za potrebe proslava dana škole, dočeka prvaka, ispraćaja osmaka i maturanata i sl...

Saradnja sa udruženjima građana i civilnim organizacijama je dvojaka. Ona se ogleda u podrazumevajućem korišćenju resursa Gradskog pozorišta, koje organizatori prikazuju kao participaciju lokalne samouprave, a u novije vreme i u partnerstvu sa ovim organizacijama i udruženjima u realizaciji različitih projekata, pre svega onih koji se odnose na aktivnosti dece, omladine i osoba sa posebnim potrebama.

Budžet i način finansiranja

Prema Statutu Gradskog pozorišta Bečej - Városi színház Becse, sredstva za obavljanje delatnosti Pozorišta obezbeđuju se:

Član 31

- „iz budžeta namenjena za kulturu,
- učešća građana, preduzeća, ustanova i zajednica,
- ulaznica za predstave i manifestacije,
- poklona i legata,
- prihoda ostvarenih pružanjem usluga i prodajom u okviru redovne delatnosti,
- kamata i dividendi za plasirana sredstva.“

Ovakva statutarna definicija očigledno je anahrona, tako da se može reći da budžet Gradskog pozorišta čine sredstva iz budžeta Opštine Bečej i sopstvena sredstva, ostvarena prodajom ulaznica, naknadama za zakup prostora, prihodom Pozorišnog kluba, sponzorstvima i donacijama.

Skupština opštine Bečej svake godine odobrava budžetska sredstva za, između ostalog, rad svih kulturnih ustanova u Bečeju, pa i Pozorišta. U trećem tromesečju tekuće godine radi se na definisanju budžetskih aproprijacija za sledeću godinu. Od 2007. godine, posle dužeg vremena, budžetom su predviđena i sredstva za

delatnost ustanove, a transferi sredstava su u najvećem broju slučajeva blagovremeni i efikasni.

Prilikom projekcije budžeta ustanove vodi se računa da se maksimalno štedi na sredstvima za tekuće održavanje, putne troškove, dnevnice, reprezentaciju i sl., a povećane potrebe za ove namene namiruju se iz sopstvenih sredstava. Sredstva za kapitalno održavanje, adaptacije i rekonstrukcije se ni ne planiraju, pošto je i opštinski budžet ograničen.

Naposletku, važno je naglasiti da Pozorište poseduje dva računa :

- budžetski
 - sredstva uplaćuje opština,
 - koriste se za isplatu zarada i tekućih troškova i za finansiranje programske delatnosti;
- sopstveni
 - sredstva se uplaćuju od donacija, sponzorstava i prihoda Kluba i prodatih ulaznica,
 - koriste se za finansiranje programske delatnosti, za nabavku neophodnih sredstava za rad Kluba i pokrivanje troškova koji nisu predviđeni budžetom.

Ministarstvo kulture je propisalo za sve kulturne, odnosno javne ustanove, da svoj tekući račun otvore u Upravi za javna plaćanja.

Definisanje problema

Uvidom u navedeni opis stanja i analiziranjem datih činjenica i podataka, činioci koji utiču na poslovanje Pozorišta se mogu sagledati sa stanovišta dva faktora: eksternog i internog.

Eksterni faktor predstavlja najpre pravno – normativni aspekt, društveno – političko okruženje, kao i finansijski, odnosno materijalni aspekt. Što se tiče internih faktora, u njih takođe možemo pobrojati i finansijski aspekt (drugim delom), zatim i organizacioni, kadrovski i programski.

Dakle, problematiku poslovanja Pozorišta sagledaćemo sa stanovišta navedenih faktor

Pravno – normativna regulativa

Sa aspekta postojećih kapaciteta, analize pokazuju da oni nisu dovoljni za izgradnju demokratskih institucija i uspostavljanje demokratskog kulturnog sistema u Srbiji. O tome svedoče i sledeće činjenice:

- Iako važeći zakon o delatnostima od opšteg interesa u oblasti kulture predviđa postojanje savetodavnog tela, samo je Izvršni odbor Skupštine grada Beograda imenovao Komisiju za kulturu, dok Ministarstvo kulture još uvek nije osnovalo stručni savet od kojeg ministar, kako se navodi u Zakonu, treba da "pribavlja stručna mišljenja i ocene o opštem interesu sadržanom u programu.

- I pored toga što je deetatizacija jedan od proklamovanih ciljeva Ministarstva kulture, nije razmatrano pitanje da li Komisija/Savet za kulturu treba da bude konsultativno ili decision making telo. Činjenica da nije otvoreno pitanje podeljene odgovornosti s ostalim akterima kulturne politike i da nije redefinisana uloga organa javne uprave u donošenju ključnih odluka o kulturnom razvoju, iako javnost na tome insistira, ukazuje na to da se sve ključne odluke donose u okviru organa javne uprave ne pružajući priliku stručnoj javnosti i drugim akterima kulturne politike da aktivno učestvuju u procesu odlučivanja. To pokazuje da

pitanje institucionalne participacije javnosti nije sagledano kao važan korak u izgradnji demokratskih institucija u kulturnom sistemu Srbije.

- Iako važeći zakon o delatnostima od opšteg interesa u oblasti kulture pominje "program" koji sadrži opšti interes u oblasti kulture, takav program koji podrazumeva postizanje društvenog konsenzusa nije donet u javnoj proceduri, niti je poznat stručnoj i široj javnosti. *Nedostatak idejnog koncepta, kao i nedostatak jasne strategije i prioriteta reformi u oblasti kulture otvara veliki broj strategijskih dilema i kod kulturne javnosti izaziva osećaj tranzicione konfuzije.* Ovi dokumenti ne samo što ne postoje u eksplicitnoj formi, nego ni *strateško planiranje nije prepoznato kao neophodan instrument kulturne politike* što bi rezultiralo stvaranjem kapaciteta za trajno srednjoročno i dugoročno planiranje. Ovakvo sistemsko planiranje je, međutim, postojalo i pre dolaska prethodnog režima na vlast, kada je Skupština Srbije usvajala društvene planove razvoja, a u okviru njih i planove razvoja kulture.

- I pored toga što je decentralizacija jedan od proklamovanih ciljeva nove vlade i Ministarstva kulture, nije definisano "središte" decentralizovanog procesa odlučivanja. Grubo rečeno, u svakoj zemlji postoji tačka ispod koje se administrativno važne odluke u čije je donošenje uključena vlada ne mogu preneti na lokalne organe uprave - a naročito ne one odluke koje podrazumevaju ulaganje vladinog novca. Isto tako, postoji tačka iznad koje pojedinac, u demografskom i sociološkom smislu ne može da svesno i efikasno učestvuje u donošenju odluka. Zbog toga nedostatak programskog okvira utemeljenog u zakonskim rešenjima koji definišu središnju tačku susretanja u procesu odlučivanja na svim nivoima javne uprave, ukazuju na nedostatak kapaciteta za razvoj lokalnih kulturnih politika koje će biti usklađene sa nacionalnim programom i prioritetima razvoja kulture.

- Nadalje, skupština Srbije za pet godina nije usvojila nijedan zakon u oblasti kulture, tako da su svi važeći zakoni u ovoj oblasti nasleđeni iz ranijeg perioda.

- Dakle, sve to, zajedno sa činjenicom da ne postoje jasno definisani kriterijumi finansiranja, niti imenovanja direktora ustanova kulture, odnosno, njihov izbor se uglavnom vrši po osnovu političke pripadnosti a ne prema kvalifikacijama, zbog čega je i proces odlučivanja o investicionim prioritetima i kadrovskoj politici nedovoljno transparentan i još uvek zatvoren u okvire državnih organa uprave, te ukazuje na nedovoljne kapacitete za strukturalne promene kulturnog sistema u Srbiji.

4.2. Društveno – političko okruženje

Uzimajući u obzir da, kako je već navedeno, imenovanje direktora ustanove kulture zavisi direktno od političkih činilaca, a da stabilnost Ustanove zavisi na prvom mestu od postavljenog direktora, zaključak je da nestabilno političko okruženje direktno utiče i na destabilizaciju Pozorišta. To znači da ukoliko (ili bolje rečeno „kad“) se desi promena vlasti na nivou opštine, pa i Republike, to direktno utiče na poslovanje Pozorišta, njegovu programsku orijentaciju i kulturnu politiku.

Osim toga, evidentna je „kulturalna apstinencija“ kako na globalnom planu naše zemlje, tako i na nivou opštine Bečej, što je posledica ekonomske (ne)stabilnosti zemlje i niske kupovne moći stanovništva na prvom mestu, a zadim i dugog niza godina izolacije, inflatornih potresa, građanskih ratova, političke nestabilnosti zemlje, iskrivljenja društvenih vrednosti i stvaranja novog modela ponašanja koji, između ostalog, ne prepoznaje umetnost i kulturu uopšte kao bitan životni segment i ostavlja je na margini. Prosečna porodica svešće svoj kulturni život na minimum, jer je njoj već danas, sa cenama za pozorišne predstave, muzeje i koncerte klasične muzike, neophodna cela plata samo za kulturu, pod uslovom da cela porodica ode dva puta u pozorište, dva puta u bioskop, da kupi određeni broj knjiga, časopisa i dnevnih novina, plati TV pretplatu – ne računajući da bi trebalo makar jednom godišnje kupiti sliku ili grafiku, itd. To su ogromna sredstva koja prosečna zemlja u tranziciji nema, i zadovoljavanje kulturnih potreba je svedeno na praćenje TV programa, koji su, iako danas nude određeni izbor, ipak veoma suženi.

Takođe, pasivnost i nezainteresovanost postojeće publike Pozorišta u smislu stvaranja kulturnog obrasca gde imamo publiku koja sama dolazi i interesuje se za planirana dešavanja, govori o izvesnom stepenu nekonzistentnosti u ostvarivanju kulturnih potreba malobrojnih „lojalnih“ posetilaca, što znači da Pozorište još uvek nije preuzelo ulogu animatora niti je stvorilo kulturne navike kod svoje publike. Ovo takođe ima za posledicu praktično nemogućnost stvaranja nove publike i razvoja postojeće, što dovodi do toga da se ne može planirati posećenost gotovo ni za jedan oblik programske delatnosti, osim projekata za koje se unapred zna da su „komercijalni“.

Finansijski i materijalni aspekt

Činjenica je da se bečejsko Pozorište u jednom dužem periodu do 2006. godine snalazilo „kako je znalo i umelo“, te da su gorući problemi finansiranja programskih aktivnosti i pokrivanje deficita uglavnom rešavani putem obraćanja dugogodišnjim sponzorima (PIK Bečeju, Bečejskoj pivari, Vojvođanskoj i Delta banci, DDOR-u Novi Sad, Sojaproteinu, Carbo dioxidu...), dok su se sredstva dobijena budžetom trošila isključivo na zarade, komunalije i ostale obaveze, može se ustanoviti da je postojao veliki diskontinuitet i nesigurnost u prilivu finansijskih sredstava neophodnih za normalno funkcionisanje Pozorišta i programskih aktivnosti. Nov trend, koji je započeo pre dve godine, kada je uvedeno i finansiranje delatnosti ustanove, u simboličnom iznosu od 10% u odnosu na celokupan budžet Gradskog pozorišta, doveo je do drastičnih promena na bolje. Istina, te pozitivne promene su limitirane, u smislu da ne pružaju mogućnost za dalje napredovanje i unapređenje delatnosti. Sopstvena sredstva koja Pozorište ostvaruje takođe su drastično povećana u odnosu na raniji period, ali i ona se u budućnosti ne mogu bitnije povećavati, bar ne u postojećim programskim okolnostima.

Organizacioni aspekt

Analizom najpre organizacione šeme i postojećih internih odnosa, a zatim i važeće sistematizacije poslova, postali su uočljivi sledeći organizacioni nedostaci:

- problem „liderske organizacije“ – organizacija se identifikuje sa vođom, odnosno direktorom Ustanove, a poslovanje u potpunosti zavisi od njegovih znanja, ambicija i shvatanja politike Ustanove,
- nerazjašnjeni tokovi informacija,
- stepen odgovornosti i autonomije koju imaju zaposleni nije dovoljno određen,
- nedovoljno jasna raspodela zaduženja,
- odsustvo Strategijskog planiranja i sistematičnosti,
- odsustvo kontrole i sinhronizacije radnih procesa i njegovih činilaca,
- odsustvo evaluacije rada zaposlenih,
- odsustvo adekvatne evaluacije realizovanih projekata i aktivnosti,
- nedefinisana politika poslovanja, misija, vizija i dugoročni ciljevi.

Nedostatkom bazičnih određenja zdravog organizacionog ponašanja – planiranja, organizovanja, adekvatnog rukovođenja i kontrole - onemogućeno je pre svega efikasno i efektivno poslovanje, što za posledicu ima konfuziju i odsustvo inicijative

među zaposlenima, a zatim i ozbiljne probleme sa output-ima (uslugama i projektima) Pozorišta.

Kadrovi

Kao što je već rečeno, Pozorište zapošljava 13 osoba. Dakle, od ukupnog broja zaposlenih, sistematizacijom su predviđene četiri osobe koje vode računa o programskoj šemi, tj. planiraju i organizuju sve aktivnosti. To su: direktor, urednik programa na srpskom jeziku, urednik programa na mađarskom jeziku i koordinator drama. Imajući u vidu da direktor Ustanove ima mnogobrojna zaduženja i vodi brigu o ukupnom poslovanju Pozorišta, može se reći da veći deo procesa uređivanja i organizovanja programa pada na dva urednika, od kojih je urednik na mađarskom jeziku ujedno i galerista. Takođe, problem predstavlja što je isti urednik programa ujedno i formalni zamenik direktora. Urednik programa na srpskom jeziku ujedno obavlja i mnogobrojne tehničke poslove, što doprinosi mešanju obaveza i oduzima vreme potrebno za osmišljavanje programske aktivnosti.

Dakle, uzimajući u obzir i navedeno, osnovni kadrovski problemi su:

- manjak zaposlenih u organizacionom sektoru;
- teškoće u pronalaženju osoba odgovarajućih profila za rad u Pozorištu, kao i problem finansiranja dodatnih zaposlenih;
- dualizam uloga prisutan kod zaposlenih koji su primljeni na jedno radno mesto;
- preterana opterećenost direktora Ustanove, što vremenom rezultira njegovom/njenom neefikasnošću (direktor/direktorica je rastrzan/a između svojih svakodnevnih obaveza i sastanaka, upravljanja zaposlenima i svakodnevnim davanjem naloga, rešavanja tekućih materijalnih, finansijskih i drugih problema, iznalaženja najboljeg načina za finansiranje programskih aktivnosti, razgovora i pregovora sa donatorima, sponzorima, opštinskim vlastima,...);
- odustvo inicijative kod zaposlenih, što je rezultat navike oslanjanja na direktora/direktoricu i njegovih/njenih dodela radnih zadataka i ingerencija;
- nedovoljna informatička znanja;
- nedovoljna edukovanost zaposlenih u oblasti menadžmenta i marketinga.

Što se tiče uslova rada, uočeni problemi su sledeći:

- nemogućnost fizičkog odvajanja prostorija (kancelarija) u kojima zaposleni rade, čime se stvaraju nepovoljni uslovi za rad;

- prenatrpanost prostorija predviđenih za rad;
- nedovoljna tehnička opremljenost u smislu nedostatka dovoljnog broja kompjutera, kao i fotokopir aparata koji su neophodni za rad
- problemi u korišćenju radnog prostora s obzirom na aktivnosti koje u Gradskom pozorištu ima KUD Đido

Programske aktivnosti

Generalno gledano, s obzirom na nivo raspoloživih sredstava, programska delatnost Pozorišta je prilično raznovrsna. Ključni problem je nemogućnost dugoročnog planiranja i definisanja kvalitetnog pozorišnog repertoara.

Pored toga, evidentno je i da:

- kvalitet planiranih dešavanja (npr. pozorišnih predstava) direktno zavisi od mogućnosti plaćanja istih, čime se ne garantuje inovativnost i originalnost;
- ne postoji utvrđeni repertoar niti kontinuitet
- odabir programa se pravi uglavnom u odnosu na publiku srednjeg i starijeg doba, kao i u odnosu na decu, dok se mladima kao posebnom segmentu kod koga je nezainteresovanost za kulturna dešavanja veoma izražena, pa je samim tim i veliki finansijski rizik dovođenja predstava za mlade, uglavnom „nude“ dešavanja u Klubu, tribine i sl. Na ovaj način se pruža prilično sužena slika diversifikacije publike i zanemaruje se najosetljiviji segment društva podložan raznim uticajima masovne kulture;
- osim klasičnih promotivnih aktivnosti – lepljenja plakata, deljenja flajera i propagandnog materijala, dostavljanja pozivnica umeticima i sponzorima – ne postoji drugi vid razvoja publike¹;

¹ Razvoj publike je širi pojam od onoga čime se bavi marketing u smislu širenja publike brojno i u smislu diversifikacije publike – znači privlačenje različitih društvenih grupa, socijalnih grupa, itd. Razvoj publike odnosi se i na ceo spektar medijacijskih (posredničkih) aktivnosti, kojima bi se publici omogućilo da na bolji i sveobuhvatniji način poima i razume – u slučaju pozorišta pozorišno delo, u slučaju muzeja umetničko delo, itd. Tu se organizuju različiti projekti, radionice, ateljea, stručna vođenja kroz izložbu, jer se smatra da te aktivnosti razvoja publike omogućavaju mnogo lojalniju publiku nego klasičan marketinški pristup koji ih vezuje raznim pretplatama, popustima, diversifikacijom cena...

Strategija razvoja

Kada govorimo o strateškom planiranju, posve je logično da se njegov smisao u turbulentnim sredinama može lako dovesti u pitanje. U takvim sredinama, obično, pogled u budućnost nije deo prihvaćene logike poslovanja, što je i razumljivo s obzirom na to da su organizacije okrenute pre svega rešavanju trenutnih pretnji i otklanjanju uočenih slabosti. Istovremeno, budućnost je često toliko nejasna da se ne čini mogućim predviđati scenarije opšteg društvenog razvoja, a još manje i organizacionog. Dodatni problem predstavlja i činjenica da se u najvećem broju zemalja u tranziciji i zemalja u razvoju (a to su upravo zemlje visokih turbulencija), područje kulture smatra delom široko shvaćene tradicije i identiteta, a ustanove garantima njihovog očuvanja, te se sadržaji i pravci njihovog rada ne smatraju podložnim preispitivanju. Otuda se i sama metoda Strategijskog planiranja doživljava kao opasnost nametnuta odozgo, koja pojačava, umesto da smanjuje, turbulencije u datoj sredini.

Međutim, i pored evidentnih argumenata da se radi o turbulentnoj, nepredvidivoj sredini, da postoje izvesni rizici koje nosi budućnost a koji se odnose na prelazak zemlje iz jednog sistema – putem tranzicije – u drugi, na zakonsku regulativu i njenu primenu, transformaciju ekonomije, drugačije socio – kulturološke činioce..., pa i na polje kulture uopšte, neophodno je koristiti strategijski plan razvoja kao instrument koji će garantovati da stečena znanja, uvidi i veštine u početnom segmentu procesa podizanja kapaciteta, budu ne samo primenjena, već na pravi način iskorišćena za organizacioni razvoj. Razlozi u prilog praksi dugoročnog strategijskog planiranja čak i u turbulentnim sredinama su mnogobrojni, među kojima se najčešće izdvajaju:

- postizanje stabilnosti i sigurnosti organizacije;
- veća fleksibilnost i pripremljenost za promene u hodu (stvaranje sistemskih preduslova za *ad hoc* promene);
- bolja pripremljenost za reagovanje na neočekivane udare iz okoline;
- bolje pregovaračke pozicije organizacije;
- veći kredibilitet i prepoznatljivost organizacije u okolini;
- povećani kvalitet programa.

Strategijski plan je od posebnog značaja pogotovo kada je reč o javnim ustanovama kulture, jer je to praktično jedini instrument koji im nameće

preispitivanje ustaljenih programa i načina rada, te zahteva okretanje ka budućnosti i novim, inovativnim strategijama. Strategijski plan tako može biti i sredstvo protiv institucionalne „skleroze“, i individualne i kolektivne apatije aktera.

Dakle, organizacioni razvoj nije opcija, već nužnost i obaveza svakog privrednog subjekta, svake ustanove, institucije, i uopšte bilo kakve organizacije koja želi da opstane, razvija se i napreduje. Postulati dolazećih promena i kapitalizma kao sistema biće (i jesu) upravo to – borba za opstanak na širokom tržištu.

Bazična određenja organizacije

Pretpostavka uspešnog strategijskog upravljanja organizacijom jesu svakako njene dobro osmišljene misija i vizija, a zatim i politika organizacije i poslovni ciljevi.

Misija: *Ostvarenje širokog dijapazona kulturnih aktivnosti koje se organizuju od strane Ustanove samostalno i u saradnji sa drugim ustanovama, institucijama, asocijacijama, organizacijama i pojedincima, a sve u cilju zadovoljavanja kulturnih i saznavnih potreba građana, podizanja nivoa kulturne svesti, a zatim i animacije i širenja multikulturalnosti kao važnog oblika kulturnog delovanja.*

Vizija: *Ustanova kao multifunkcionalan i multikulturalan prostor koji produkuje svakodnevna dešavanja u različitim kulturnim sferama; duhovno jezgro grada koje okuplja široku publiku i otvoreno je za sve vidove komunikacije kroz umetničku formu, a sve u cilju stvaranja interaktivnog odnosa sa okruženjem.*

Poslovna politika: *Pozorište nastoji da kao javna ustanova kulture postigne adekvatnu efikasnost i efektivnost najpre kroz vlastitu produkciju i prikazivačku delatnost, a zatim i kroz ostale oblike programske delatnosti. Takođe, u skladu sa misijom, Pozorište nastoji da, kroz animiranje i angažovanje prvenstveno mladih ali i konzumenata drugih starosnih dobi za učestvovanje u kulturnim aktivnostima i potencijalno osmišljavanje okvira istih, uđe u odnos interakcije sa okruženjem i doprinese dugoročnom razvoju multikulturalnog modela u opštini, kao i da doprinese opštem razvoju opštine.*

Poslovni ciljevi

Osnovni cilj ustanove kulture bi svakako morala biti najpre samoodrživost kao način putem kojega bi ustanova unapredila nivo kulturnog života, postala akter kulturne politike i omogućila jačanje otvorenog društva.

Dakle, preciziranje poslovnih ciljeva Gradskog pozorišta izgleda ovako:

1. **samoodrživost** kroz vlastitu produkciju i prikazivačku delatnost, kroz eksploataciju sopstvenih prostornih resursa i kroz prihode od poslovanja,
2. **trajni i održivi razvoj** kroz uvođenje Strategijskog planiranja, uspostavljanja horizontalnih veza sa drugim akterima kulturne politike,
3. **kontinuirano unapređenje kvaliteta delatnosti i procesa rada** u cilju podizanja zadovoljstva konzumenata i stvaranja reprezentativnog imidža ustanove kulture,
4. **podizanje kapaciteta ključnih pojedinaca** u cilju boljeg prepoznavanja i rešavanja problema kako u okviru organizacije i primarnog okruženja, tako i u kulturnom sistemu u celini,
5. **razvijanje preduzetničkog duha**, kao i povećanje ambicija ka stvaranju uslova za povećanje opštedruštvene važnosti kulture,
6. **permanenta evaluacija postignutih rezultata u interakciji sa lokalnom zajednicom**, što je od izuzetne važnosti za prepoznavanje Ustanove kao duhovnog jezgra zajednice,
7. **prenošenje iskustva i dobre prakse drugim zainteresovanim predstavnicima ustanova kulture**, u cilju umrežavanja, razmene iskustva i učvršćivanja horizontalnih veza od značaja za svaku buduću saradnju.

SWOT Analiza

S (Strength)

Snage

- **Pozitivan imidž u smislu prepoznatljivosti Pozorišta kao dugogodišnjeg aktera (i kreatora) u kulturnom životu Bečeja**
- **Odlična lokacija objekta**
- **Solidna radna površina i opremljenost pojedinih segmenata (Galerije)**
- **Mogućnost jednodnevnog izdavanja određenih segmenata, čime se poboljšava priliv novca**
- **Podrška od strane lokalnih vlasti**
- **Otvorenost za nove saradnike**
- **Višegodišnja saradnja sa nekima od lokalnih sponzora**
- **Dvojezičnost programa, čime se širi krug potencijalne publike**

W (Weaknesses)

Slabosti

- **Nedostatak finansijskih sredstava za realizaciju željenog programa i obnavljanje infrastrukture**
- **Nedovoljna tehnička opremljenost vitalnih segmenata (pozorišne sale, male scene, kreativnog centra)**
- **Nepostojanje amaterskog ansambla Pozorišta**
- **Nepostojanje profesionalne pozorišne produkcije**
- **Nedostatak opreme i prostora za poslovanje Kluba**
- **Nemogućnost samostalne finansijske održivosti**
- **Apatičnost i mala zainteresovanost zaposlenih za poboljšanje programskih aktivnosti**
- **Odsustvo planiranja i sistematičnosti u pripremi i realizaciji programa**
- **Odsustvo kontrole i sinhronizacije radnih procesa**
- **Odsustvo evaluacije kako rada zaposlenih, tako i programskih aktivnosti i njihove posećenosti**
- **Uočljivo odsustvo mlađe publike – tinejdžera, studenata, mladih ljudi**
- **Nedovoljna saradnja sa obrazovnim institucijama**
- **Nepostojanje marketinške orijentacije i odgovarajućih**

znanja i sposobnosti
zaposlenih

- Nedovoljna menadžerska znanja
- Problem „liderske organizacije“ – identifikovanje sa vođom (direktorom)
- Nerešen status KUD-a Đido

O (*Opportunities*)

Šanse

- Tendencija i usmeravanje ka novim programskim oblicima
- Usvajanje razvojne strategije i razvoj marketinškog koncepta poslovanja
- Početak profesionalne pozorišne produkcije
- Oživljavanje amaterskih pozorišnih ansambala
- Edukacija i stručno usavršavanje zaposlenih
- Uvođenje evaluacije rada zaposlenih
- Uvođenje metoda nagrađivanja
- Analiza programske delatnosti i njene posećenosti po segmentima i aktivnostima
- Upošljavanje stručnih eksternih saradnika za potrebe realizacije određenih projekata
- Uključivanje što većeg broja volontera u rad Ustanove (pretežno mladih)
- Preciziranje i insistiranje na vizuelnom identitetu kako Pozorišta, tako i njegovih segmenata pojedninačno prilikom kontakta sa javnošću
- Bolja eksploatacija prostornog resursa

T (*Threats*)

Pretnje

- Nedefinisana kulturna politika i strategija zemlje
- Slabosti važećeg Zakona o delatnostima od opšteg interesa u oblasti kulture
- Najavljen restriktivne mere za finansiranje javnih delatnosti od sledeće godine
- Mešanje političkih činilaca u rad Pozorišta - postavljanje direktora od strane opštinskih vlasti, nezavisno od njegovih kompetencija
- Ekonomski nestabilna situacija u zemlji (period tranzicije)
- Niska kupovna moć građana
- Odsustvo navike posećivanja kulturnih dešavanja i interesovanja za ista
- Ograničen broj postojećih i potencijalnih sponzora i donatora

- **Pružanje intelektualnih usluga**
- **Širenje ciljnih grupa, razvoj i animacija publike**
- **Razvoj dobrih odnosa i saradnje sa obrazovnim institucijama (osnovnim i srednjim školama)**
- **Stvaranje partnerskih veza sa kulturnim ustanovama u zemlji i regionu**
- **Saradnja sa civilnim sektorom**
- **Saradnja sa relevantnim kulturnim institucijama u državi**
- **Stvaranje i održavanje veza sa fondacijama, novim sponzorima i donatorima (fundraising plan)**
- **Definisanje kulturne politike od strane države**

Kada posmatramo datu SWOT matricu, možemo uočiti da snage Pozorišta jednim delom čine faktori vezani za sam prostor (lokacija, prostorni resursi), dok su drugi uglavnom vezani za činioce koji su proizašli iz višegodišnjeg iskustva i rada zaposlenih u ustanovi (saradnja sa sponzorima, pozitivan imidž, i sl.). Sa druge strane, slabosti definisane SWOT matricom daleko nadmašuju snage Pozorišta, i odnose se na ključne probleme koji su od velikog uticaja na održivost, rad i razvoj ustanove (nedostatak finansijskih sredstava, odsustvo planske komponente, kontrole i sinhronizacije procesa rada, nedovoljna znanja zaposlenih iz oblasti menadžmenta i marketinga, itd.). Uočljivo je da će, ukoliko se naznačene slabosti pravovremeno ne uklone, uočene snage biti gotovo neprimenljive, ili, u najmanju ruku, neće postići isti efekat. Stoga su u prepoznatim šansama definisani strateški prioriteti neophodni za opstanak i razvoj ove institucije kao ustanove kulture od velikog značaja za lokalnu zajednicu, dok je pretnjama predviđena većina destabilizacionih faktora (naravno, nepredvidivost kao sastavna komponenta predviđanja ostavlja mogućnosti i za neke druge negativne uticaje) koji mogu da ograniče mogućnosti i potencijale Pozorišta u narednom vremenskom periodu, gotovo neovisno od uloženi napora.

Identifikacija strateških problema

Kako bi se jednostavnije izdvojili relevantni faktori koji su od najvećeg uticaja na poslovanje Pozorišta, najpre ćemo identifikovati suštinske probleme kako bi se oni kasnije bliže i detaljnije odredili, analizirali i kako bi se ponudila adekvatna rešenja na osnovu prethodnih analiza:

1. Problematično finansiranje programske delatnosti – nesigurni izvori sredstava;
2. Odsustvo čvrste osnove za samostalnu finansijsku održivost;
3. Organizacione slabosti;
4. Primena neadekvatnih metode planiranja aktivnosti;
5. Odsustvo marketinške orijentacije u poslovanju;
6. Nedovoljna marketinška i menadžerska znanja zaposlenih;
7. Manjak kadrova.

Definisanje strateških prioriteta

Strategiju organizacije je neophodno definisati u skladu sa misijom, vizijom, ciljevima i politikom. Njenim bližim određenjem otvara se put mogućnostima koje su za organizaciju, s obzirom na njene mogućnosti, potencijal i ambicije, adekvatne i što je više moguće blizu optimalnih.

Definisanje prioriteta prilikom izrade strateškog plana je osnova za dalje opsežnije elaboriranje i razrađivanje planova, a pomoću njih se definišu i planiraju sve neophodne akcije koje je potrebno obuhvatiti da bi se ostvarili prepoznati prioriteta od strateškog značaja.

Dakle, u skladu sa uočenim strateškim problemima i njihovim upoređenjem sa šansama (Opportunities) iz SWOT matrice, uobličićemo najpre kratkoročne strateške ciljeve za period od godinu dana, putem kvantitativne konkretizacije ciljeva koji se odnose na celokupnu definisanu problematiku, a zatim i srednjoročne koji će se bazirati na postojećim poslovnim ciljevima.

GODIŠNJI STRATEŠKI CILJEVI

FINANSIJSKI I MATERIJALNI CILJEVI			
Redni broj	Cilj	Način realizacije	Očekivani rezultati
1.	Povećanje ukupnih sopstvenih prihoda za 60% u odnosu na proteklu godinu	Uspostavljanjem sopstvene produkcije; diversifikovanjem publike; uvođenjem kontinuiteta u programske aktivnosti; saradnjom sa obrazovnim institucijama	Veća mogućnost ulaganja u kvalitet programa; širenje programske delatnosti i samim tim širenje auditorijuma; pokretanje novih projekata
2.	Povećanje dobiti od poslovanja Pozorišnog kluba za 50%	Širenjem asortimana; većim angažovanjem bašte letnje scene; osmišljavanjem i realizovanjem raznovrsnih tematskih dešavanja; uobličavanjem vizuelnog identiteta;	Veća posećenost Klubu; podloga za edukaciju mlađe publike na polju kvalitetnih muzičkih pravaca; stvaranje imidža alternativnog prostora
3.	Obezbeđivanje finansijskih sredstava za produkciju	Lobiranje funkcionera opštine; kampanja javnog zagovaranja putem medija	Pokretanje sopstvene profesionalne pozorišne produkcije; kontinuiran rad dečijeg i omladinskog dramskog studija na srpskom i madjarskom jeziku

ORGANIZACIONI CILJEVI			
Redni broj	Cilj	Način realizacije	Očekivani rezultati
1.	Precizno definisanje obaveza, delegiranje nadležnosti, ingerencija i autoriteta	Redefinisanjem organizacione strukture i sistematizacije poslova; uvođenjem konkretne i praktične analize i opisa posla za svako radno mesto	Jasne nadležnosti i zaduženja svih zaposlenih; efikasnija komunikacija; efektivnost u radu, eliminisanje „praznog hoda“, vremenskih i finansijskih gubitaka; otklanjanje problema „liderske organizacije“
2.	Uvođenje metoda Strategijskog planiranja i sistematičnosti u realizaciji programa i projekata	Projektovanjem i usvajanjem Strategijskih dokumenata; preciznim definisanjem planova za realizaciju velikih projekata	Izvođenje projekata sa minimumom rizika finansijskih, materijalnih, ljudskih i drugih resursa; otklanjanje diskontinuiteta u programskoj delatnosti
3.	Fleksibilnost i proaktivnost ² Ustanove	Definisanjem načina pisanja mesečnih, tromesečnih i godišnjih izveštaja i njihovim razumevanjem; pravovremenim uočavanjem i rešavanjem problema;	Pravovremeno uočavanje internih i eksternih promena i pretnji; stvaranje aktivnosti adekvatnog reagovanja na uočene promene

² Proaktivnost se može definisati kao sposobnost „plivanja ispred struje“, odnosno sposobnost Ustanove da anticipirajući promene, kreira viziju i plan njene implementacije kako bi eliminisao ili smanjio gap između potencijalnih i faktičkih performansi u poslovanju.

CILJEVI U OBLASTI LJUDSKIH RESURSA

Redni broj	Cilj	Potrebna sredstva (u din.)	Način realizacije	Očekivani rezultati
1.	Uvođenje sistema evaluacije rada zaposlenih i adekvatnih metoda nagrađivanja	50.000	Sastavljanje šestomesečnih izveštaja o rezultatima pojedinaca sa uzimanjem u obzir nepredvidivih eksternih i internih uticaja, na osnovu koga će se odlučivati o nagrađivanju zaposlenih sa istaknutim performansama	Stimulacija zaposlenih pravovremenim vrednovanjem njihovog doprinosa; kontrola učinaka
2.	Edukacija ključnih pojedinaca u oblastima od najveće važnosti za dalji rad	60.000	Organizovanje obuke od strane eksternih konsultanata	Povećanje produktivnosti
3.	Zapošljavanje menadžera marketinga	*550.000 <i>*sredstva iz budžeta koji finansira opština</i>	Konkurs objavljen na Zavodu za tržište rada; intervju sa potencijalnim kandidatima	Obezbeđivanje kvalitetnog nastupa na tržištu i finansijskih sredstava kod donatora i sponzora; organizaciona podrška radu svih segmenata ustanove
4.	Zapošljavanje muzičkog urednika	*550.000 <i>*sredstva iz budžeta koji finansira opština</i>	Konkurs objavljen na Zavodu za tržište rada; intervju sa potencijalnim kandidatima	Definisanje i profilisanje muzičkog programa; organizacija rada Gradskog hora; organizaciona podrška radu svih drama
Ukupno (u din.)	= 1.210.000 (1.100.000 iz opštinskog budžeta)			

PROGRAMSKI CILJEVI				
Redni broj	Cilj	Potrebna sredstva (u din.)	Način realizacije	Očekivani rezultati
1.	Pokretanje sopstvene profesionalne pozorišne produkcije, po jedna predstava na srpskom i mađarskom jeziku	5.000.000 (2.800.000 iz budžeta)	Budžetskim sredstvima namenjenim za tu delatnost; koprodukcija; participacija ministarstva i/ili sekretarijata za kulturu; sponzorstva	25 odigranih predstava godišnje; učestvovanje na festivalima dramskog stvaralaštva; kvalitetna razmena sa drugim pozorištima
2.	Prikazivanje ukupno 30 pozorišnih predstava (20 na srpskom i 10 na mađarskom jeziku (od toga 25 gostujućih))	2.500.000 (0 iz budžeta)	Finansiranjem iz prihoda od prodaje karata; od prodaje predstava iz sopstvene produkcije; sponzorstva	Kontinuirana pozorišna aktivnost, animacija šire publike; stvaranje nove pozorišne publike; zadovoljenje kulturnih potreba građana
3.	Realizacija ukupno 12 izložbi u galeriji (jedna mesečno)	180.000 (60.000 iz budžeta)	Odabir kandidata putem oglasa i ličnim kontaktom; finansiranje od strane izlagača, sponzorstva, iz redovnih	Kvalitetna i raznovrsna likovna ponuda; edukacija građana u sferi likovnih umetnosti, upoznavanje

			prihoda pozorišta	publike sa novim medijima i modernim umetničkim tokovima
4.	Realizacija književnih večeri i tribina (jednom mesečno)	150.000 (0 iz budžeta)	Odabir tema i gostiju samostalno ili u saradnji sa drugim institucijama, NVO, pojedincima, finansiranje iz redovnih prihoda ili sponzorstva	Negovanje „žive reči“ kao metoda prenošenja poruka; promocija književnih dela i autora, uključivanje građana u rešavanje aktuelnih problema; Promocija pozitivnih ideja drugih organizacija i njihovog rada
5.	Kvalitetna muzička programska ponuda za predstavnike različitih generacija; organizovanje koncerata (10 puta mesečno)	1.200.000 (100.000 mesečno, 0 iz budžeta)	Nastupi u klubu ili velikoj sali finansirani od prodaje karata, organizovanje tematskih večeri uz korišćenje pratećih video materijala	Promovisanje kvalitetnih muzičkih pravaca nasuprot dominantnoj „turbo-folk“ kulturi, afirmisanje mladih stvaraoca, zadovoljavanje kulturnih potreba publike u sferi klasične muzike, baleta, jazz muzike...

6.	Realizacija „Majskih igara“	1.400.000 (800.000 iz budžeta)	U saradnji sa drugim institucijama i preduzećima, stvaranjem posebnog fonda sredstvima iz vlastitih prihoda i putem donacija i sponzorstava	Animacija dece i mladih i podsticanje njihovog stvaralaštva; kreiranje pozitivnog i multikulturalnog imidža grada, doprinos razvoju Bečeja kao gradu- domaćinu manifestacije od međunarodnog značaja
Ukupno (u din.)	= 9.030.000 (2.860.000 iz budžeta)			

Realizacija ciljeva iz oblasti ljudskih resursa i programskih ciljeva jeste ključni momenat strategije razvoja Gradskog pozorišta. Kada se radi o programskim ciljevima, nužno je naglasiti da su u tabeli dati iznosi koji se odnose na 2009. godinu. Vrednost programskih sadržaja, uočljivo je, više nego trostruko prevazilazi vrednost sredstava koja su planirana iz budžeta Opštine Bečej. Tu se ogleda tržišna vrednost profesionalnih pozorišnih predstava. Međutim, mora se imati na umu da, posmatrajući četvorogodišnji period na koji se strategija odnosi, predviđeni iznos iz budžeta vremenom treba da opada, dok se mogućnosti uvećanja sopstvenih sredstava multiplikuju. Predstave realizovane u 2009. godini igraće se i narednih godina, tako da će na kraju navedenog perioda Gradsko pozorište imati osam predstava koje donose prihod. Time se, naravno, neće postići apsolutna samoodrživost Gradskog pozorišta po pitanju finansiranja, ali će se doći do samoodrživosti produkcije, čime danas ne može da se pohvali ni jedna ustanova slična Gradskom pozorištu. Radi se o konceptu produkcije koji je u mnogim zemljama Evrope već zaživeo, a za nas je sasvim nov, kao što je, uostalom, novost i nepoznanica strateško planiranje u kulturi. Pažljiva evaluacija i monitoring, u kojima mnogo konkretnije moraju učestvovati članovi Upravnog odbora, kao odabrani predstavnici lokalne samouprave, doprineće održivosti ovakvog načina rada i omogućiće blagovremenu reakciju u slučaju da dođe do bilo kakve promene koja

bi uticala na realizaciju projekta. Važno je napomenuti da je iz programa finansiranja Gradskog pozorišta iz budžeta Opštine Bečej izostala stavka za kulturno leto. Radi se o uštedi koja praktično pokriva godišnji izdatak za dva nova radnika, s tim da realizacija programskih ciljeva svojim povećanim obimom omogućava kvalitetnu pozorišnu i muzičku ponudu i u toku letnjih meseci.

MARKETINŠKI CILJEVI				
Redni broj	Cilj	Potrebna sredstva (u din.)	Način realizacije	Očekivani rezultati
1.	Definisanje vizuelnog identiteta Pozorišta i istaknutih segmenata	0	Sopstvenim mogućnostima;	Kreiranje pozitivnog i jasnog imidža u javnosti
2.	Promocija vizuelnog identiteta, misije i vizije	0	PR aktivnostima (konferencije za štampu i radio); „forsiranje“ logoa i logotipa odgovarajućih segmenata prilikom promocije aktivnosti	Aktuelizacija Pozorišta kao ustanove i njegovih aktivnosti; stvaranje pozitivnog imidža
3.	Adekvatna i efikasna najavna	350.000	štampanje flajera, programa i plakata, najavni	Povećanje broja publike na svakom

	kampanja za svako dešavanje u pozorištu		radio džinglovi, napisi u novinama itd.	dešavanju pojedinačno
4.	Definisanje popusta na cenu koštanja ulaznice za određene segmente publike – decu predškolskog uzrasta, studente, penzionere, radnike zaposlene u firmama – sponzorima	0	Isticanje table pored biletarnice o popustima za određene segmente publike i naglašavanje popusta u štampanom materijalu i PR aktivnostima	Lakša dostupnost karata socijalnim kategorijama sa manjom kupovnom moći
5.	Posebni popusti za učenike preko obrazovnih institucija u gradu	0	Dostavljanje ponude na početku školske godine svim školama; lobiranje direktora i profesora kako bi postali zainteresovaniji za ovu vrstu aktivnosti	Stvaranje publike među mladima i podizanje nivoa kulturne svesti
6.	Izdizanje marketinških aktivnosti „Majskih igara“ na međunarodni nivo	180.000	Saradnja sa Ministarstvom kulture i PSOK, relevantnim institucijama i pojedincima; realizacija	Aktuelizacija važnosti „Majskih igara“, stvaranje festivala od internacionalnog značaja;

			<p>promotivnih aktivnosti;</p> <p>učešće na festivalima u zemlji i inostranstvu</p>	<p>otvaranje mogućnosti saradnje sa inostranim zemljama</p>
Ukupno (u din.)	= 530.000 (0 iz budžeta)			

UKUPNO POTREBNA SREDSTVA ZA REALIZACIJU STRATEGIJSKIH CILJEVA:

= 9.560.000 dinara (2.860.000 IZ BUDŽETA)

Akcioni plan realizacije strateških ciljeva

Pod akcionim planom podrazumevamo predviđanje strategije i metoda za realizovanje programa aktivnosti kojima će se najefikasnije i najefektivnije postizati željeni ciljevi.

U daljem tekstu, svakoj od osnovnih odrednica definisanih strateških ciljeva biće poklonjena određena pažnja kako bi se obuhvatili osnovni aspekti planiranja i predložila rešenja za identifikovane strateške probleme.

Razvojni plan organizacije i ljudskih resursa

Metoda organizacionog razvoja u kulturnom sektoru i uopšte u umetnosti uspostavlja se kao svojevrsan odgovor menadžmenta na nove zahteve kulturne politike i novonastale promene u okruženju. Organizacioni razvoj je proces koji obuhvata složene edukativne

strategije u cilju podizanja kapaciteta organizacija i institucija za uspešno delovanje u dužem periodu, adaptirajući se na promene, ali ih i stvarajući.

Pod pojmom *podizanje kapaciteta* se podrazumeva unutrašnja sposobnost organizacije da radi na sopstvenoj promeni u skladu s vlastitom misijom i vizijom, razvojnim ciljevima i prioritetima, te da ih posebno u turbulentnim uslovima pravovremeno promeni u skladu sa zahtevima samoodrživosti i potrebama relevantne okoline. Međutim, brojne organizacije često ne poseduju ili ne prepoznaju sopstvenu unutrašnju sposobnost koja inicira permanentni rad na organizacionom restrukturiranju i promeni, iako raspolažu znanjima i sposobnostima u ispunjavanju svoje misije i poslovnih ciljeva i zadataka. U tu svrhu je, u praksi menadžmentske edukacije, razvijena posebna metoda i skup znanja pod nazivom *podizanje kapaciteta*.

Da rezimiramo, podizanje kapaciteta je zapravo opšti metodološki okvir za sva relevantna područja kojima se prevladavaju turbulentni uslovi egzistiranja neke ustanove ili organizacije. Ono istovremeno obuhvata i osposobljavanje pojedinaca i organizacije u celini.

S obzirom na činjenicu da svaku organizaciju suštinski čine *ljudi*, pažnja će biti usmerena na organizacioni razvoj tako da njegovu osnovu čine sami nosioci - zaposleni.

Organizaciono delovanje

Kako je već navedeno, Pozorište se susreće sa problemom tzv. "liderske organizacije", što ima za posledicu identifikaciju Ustanove sa vođom, odnosno direktorom, kako unutar sebe tako i prema javnosti. To može da znači da se sami članovi ne poznaju i ne identifikuju dovoljno s misijom organizacije. Izostanak, gubitak ličnosti koja je vodi uvek znači i kraj organizacije kao takve, bez obzira na kvalitet rada lidera i razloge njegovog izostanka. Ipak, potpuni nedostatak "administrativne" funkcije, donosi niz opasnosti po dalji razvoj organizacije. Taj izostanak podrazumeva da ne postoje jasne podele i prenosi odgovornosti i zadataka, da se sistem projektnog menadžmenta uvek uspostavlja od početka, da se ne ulaže u budućnost i razvoj kadrova itd. To istovremeno znači i da, čak i u slučaju da direktor ima jasnu viziju razvoja, i mada su mu misija institucije, njene potrebe i neophodni resursi potpuno jasni, to u osnovi nije poznato članovima jer su oni tu zato što "veruju" pre svega u programske aktivnosti i sadržaje koje je organizaciji doneo upravo njen lider.

Međutim, osim osnovne problematike, činjenica da se ustanova koja obavlja sve gore definisane aktivnosti i zapošljava navedene kadrove naziva Gradsko pozorište, otvara jedno suštinsko pitanje. Iako je statutom predviđen širok spektar programske delatnosti, ostaje nedoumica koliko su opravdani ovako „široki“ navodi, jer je **suština rada u pozorišnoj instituciji stvaranje predstave**: osnovna delatnost pozorišta obuhvata umetničke poslove: umetničko rukovođenje, izbor repertoara, dramaturške poslove, režiju, glumu, operско i operetsko izvođenje, balet, muzičko izvođenje i dirigovanje, koreografiju i korepetitorske poslove, scenografiju i kostimografiju. Sa druge strane, institucionalni oblik pod nazivom *centar kulture*, se zasniva na koncepciji koja podjednak značaj daje *difuziji* (prikazivanju) vrhunskih dela umetničkog stvaralaštva, *podsticanju stvaralaštva*, ali i *animaciji* i edukaciji stanovništva (sociokulturna funkcija)... Kulturni centri obično imaju sledeće sektore: pozorišni, filmski, muzički, književni, likovni... Oni različitim programskim aktivnostima obavljaju sva tri pomenuta zadatka: stvaralaštvo, animaciju i difuziju.

Dakle, potrebno je naći neophodan balans između ove dve alternative i definisati rešenje koje bi za Ustanovu i zaposlene bilo najbezbolnije.

Kako bi se rešilo postojeće stanje, neophodno je najpre prepoznate organizacione slabosti premostiti na adekvatan način - jasnim hijerarhijskim definisanjem ingerencija i zaduženja kroz detaljnu analizu i opis i specifikaciju posla prema zatečenom stanju, uz neminovnost donošenja novog Pravilnika o sistematizaciji poslova i radnih zadataka.

ANALIZA POSLA

RADNO MESTO		TIPOVI PODATAKA		
R. br.	Naziv	Potrebne sposobnosti	Karakteristike posla	Informacije o opremi
1.	Urednik programa (2 izvršioca)	Sposobnost efikasnog rešavanja problema u stresnim situacijama, verbalne sposobnosti, sposobnosti	- Zaposleni ima veliki stepen samostalnosti i direktno je odgovoran direktoru Ustanove i zameniku direktora, ali je dužan da u interesu odvijanja i	Korišćenje računara

		<p>organizovanja, planiranja i upravljanja različitim resursima, pregovaračke sposobnosti, sposobnost rezonovanja, timski rad,</p>	<p>razvoja programske delatnosti saraduje sa drugim urednikom programa, koordinatorom Kreativnog centra i muzičkim urednikom,</p> <p>- Poželjno je da zaposleni poseduje sledeće veštine: inicijativnost, fleksibilnost, dinamičnost, komunikativnost,</p>	
2.	<p>Menadžer marketinga – zamenik direktora</p>	<p>Sposobnost efikasnog rešavanja problema u stresnim situacijama, verbalne sposobnosti, sposobnosti planiranja, organizovanja, upravljanja i koordinacije različitim resursima, inovativnost, sposobnosti upravljanja projektima, sposobnost ubeđivanja, sposobnost prenošenja znanja drugima, sposobnost prepoznavanja prioriteta, sposobnost rezonovanja i rešavanja konflikta, timski rad</p>	<p>- Zaposleni ima visok stepen samostalnosti i odgovornosti i direktno je odgovoran direktoru Ustanove, ali je dužan da u interesu bolje koordinacije programske delatnosti saraduje sa urednicima programa</p> <p>- Poželjno je da zaposleni poseduje sledeće veštine: inicijativnost, fleksibilnost, dinamičnost, komunikativnost, liderske i motivacione veštine, veštine slušanja drugih,</p>	<p>Korišćenje računara</p>
3.	<p>Koordinator Kreativnog centra</p>	<p>Verbalne sposobnosti, sposobnosti organizovanja i planiranja aktivnosti,</p>	<p>- Zaposleni je direktno odgovoran direktoru Ustanove i zameniku direktora.</p> <p>- Poželjno je da zaposleni</p>	<p>Korišćenje računara</p>

		<p>spособnosti prepoznavanja estetskih vrednosti,</p>	<p>poseduje sledeće veštine: fleksibilnost, komunikativnost,</p>	
4.	Muzički urednik	<p>Verbalne sposobnosti, sposobnosti organizovanja i planiranja aktivnosti, sposobnosti prepoznavanja estetskih vrednosti</p>	<p>Zaposleni je direktno odgovoran direktoru Ustanove, zameniku direktora, dužan je da saraduje sa urednicima programa, koordinatorom Kreativnog centra i menadžerom marketinga. Ima određeni stepen samostalnosti.</p>	<p>Korišćenje računara</p>
5.	Menadžer Pozorišnog kluba	<p>Sposobnost efikasnog rešavanja problema u stresnim situacijama, sposobnost komunikacije, ugostiteljske sposobnosti, sposobnosti upravljanja ljudskim i finansijskim resursima, timski rad,</p>	<p>- Zaposleni ima određeni stepen samostalnosti ali je dužan da u interesu odvijanja i razvoja programske delatnosti saraduje sa urednicima, a direktno je odgovoran direktoru Ustanove i zameniku direktora. Poželjno je da zaposleni poseduje sledeće veštine: inicijativnost, fleksibilnost, dinamičnost, komunikativnost,</p>	<p>Korišćenje računara</p>
6.	Knjigovođa	<p>Matematičke (numeričke sposobnosti, budžetiranje, računovodstvo), administrativne sposobnosti (verbalne sposobnosti, sposobnost kucanja i arhiviranja fajlova),</p>	<p>- Zaposleni ima visok stepen odgovornosti i direktno je odgovoran direktoru Ustanove i zameniku direktora</p> <p>- Poželjno je da zaposleni poseduje sledeće veštine: komunikativnost, fleksibilnost, dinamičnost</p>	<p>Korišćenje računara</p>

		spodobnost određivanja prioriteta		
7.	Blagajnik - administra- tor	Matematičke (numeričke) i administrativne spodobnosti (verbalne, spodobnost kucanja), spodobnosti ubeđivanja	- Zaposleni ima visok stepen odgovornosti i direktno je odgovoran direktoru Ustanove i zameniku direktora - Poželjno je da zaposleni poseduje sledeće veštine: komunikativnost, fleksibilnost,	Korišćenje računara
8.	Operater tona i svetla - Referent PPZ	Tehničke i fizičke spodobnosti neophodne za obavljanje posla	- Zaposleni ima visok stepen odgovornosti i direktno je odgovoran direktoru Ustanove, zameniku direktora, u cilju boljeg tehničkog funkcionisanja Ustanove dužan je da sarađuje sa koordinatorom Kreativnog centra, urednicima programa, muzičkim urednikom, i menadžerom Pozorišnog kluba	Korišćenje adekvatnih alata
9.	Električar	Tehničke i fizičke spodobnosti neophodne za obavljanje posla	- Zaposleni ima visok stepen odgovornosti i direktno je odgovoran direktoru Ustanove i zameniku direktora, ali je u cilju boljeg tehničkog funkcionisanja Ustanove dužan da sarađuje sa koordinatorom Kreativnog centra, urednicima programa, muzičkim urednikom, i	Korišćenje adekvatnih alata

			menadžerom Pozorišnog kluba	
10.	Operater tona i svetla	Tehničke i fizičke sposobnosti neophodne za obavljanje posla	- Zaposleni je direktno odgovoran direktoru Ustanove i urednicima programa, ali je u cilju boljeg poslovanja dužan da sarađuje sa koordinatorom Kreativnog centra, muzičkim urednikom i menadžerom Pozorišnog kluba	Korišćenje adekvatnih alata
11.	Domar, fizički radnik	Tehničke i fizičke sposobnosti neophodne za obavljanje posla	- Zaposleni je direktno odgovoran direktoru Ustanove i urednicima programa, ali je u cilju boljeg poslovanja dužan da sarađuje sa koordinatorom Kreativnog centra, muzičkim urednikom i menadžerom Pozorišnog kluba	Korišćenje adekvatnih alata
12.	Čistačica	Adekvatne fizičke sposobnosti neophodne za obavljanje posla	- Zaposleni je direktno odgovoran direktoru Ustanove, zameniku direktora i urednicima programa, ali je u cilju boljeg funkcionisanja Ustanove dužan da sarađuje sa koordinatorom Kreativnog centra, muzičkim urednikom, knjigovođom i blagajnikom	

Dakle, zapošljavanje menadžera marketinga kao zamenika direktora je prvi korak u razvoju organizacije, jer na taj način dolazi do adekvatne raspodele zaduženja i, pre svega, autoriteta, čime se gube faktori koji utiču na nestabilnost Ustanove:

- najpre, reguliše se problem „liderske organizacije“ – smenom direktora ili njegovim odsustvom ne narušava se (bar ne u velikoj meri) postojeća ravnoteža, pošto u međuvremenu zamenik vrši njegovu funkciju,

- ovakvim načinom podele ingerencija i autoriteta stvara se veći stepen efikasnosti, iz prostog razloga što organizaciju više ne „nosi“ samo jedan čovek - direktor, pa samim tim on/ona može veću pažnju da pokloni određenim obavezama koje na direktan ili indirektan način utiču na rad Pozorišta (sastanci sa drugim direktorima, opštinskim čelnicima, menadžerima preduzeća..., stvaranje poslovnih kontakata, komuniciranje sa donatorima, ministarstvom, sekretarijatom za kulturu...).

Zapošljavanje muzičkog urednika takođe je neophodan korak, jer se mnogobrojni muzički programi u Pozorišnom klubu, koncerti ozbiljne muzike, delatnost Gradskog hora i odabir muzike za predstave iz sopstvene produkcije moraju poveriti stručnoj osobi sa visokom kvalifikacijom.

Međutim, za Ustanovu je najpre neophodno da pokrene sopstvenu produkciju, pa je realizacija profesionalne predstave, po jedne na srpskom i mađarskom jeziku na prvom mestu i izdvajanja u ove svrhe su predviđena godišnjim strateškim planom. Kreiranje uigranog tima od šest zaposlenih sa menadžerskim statusom na čelu sa direktorom Ustanove, dovodi do povećanja stepena razmene informacija i stvaranja podloge za lakše planiranje i realizaciju projekata svih veličina, čime se povećava efikasnost i efektivnost organizacije, što direktno vodi većoj fleksibilnosti, proaktivnosti i sveukupnom boljem funkcionisanju Ustanove.

Uzevši u obzir činjenicu da je reč o multikulturalnoj sredini i da bi Pozorište trebalo da oslikava, potencira i razvija multikulturalnost kao jedan od načina smanjenja socijalne distance, obogaćenja vojvođanske kulture i stvaranja povoljne klime za razvoj tolerancije i međusobnog poštovanja njenih građana, neophodno je usmeriti se i u pravcu saradnje Pozorišta i sa drugim kulturnim ustanovama najpre u gradu i širem regionu, kao i nevladinim organizacijama, a prevashodno sa MKUD Petefi.

Imajući u vidu da se MKUD Petefi bavi kulturnim aktivnostima koja se unekoliko poklapaju sa programskom delatnošću Pozorišta, kao i da je reč o delu publike koji „dele“ ove dve ustanove, od izuzetne je važnosti stvaranje i unapređenje saradnje ove dve institucije. Naime, osim što bi iz zajedničkih aktivnosti proistekla bogatija i uobličena kulturna ponuda, ovakvim vidom saradnje omogućuje se horizontalno povezivanje ustanova koje bi moglo doprineti i razmatranju mogućnosti stvaranja partnerstava (ili mreže) i sa drugim ustanovama i institucijama van Bečeja. Ovakav vid saradnje bi bio od značaja iz nekoliko razloga:

- mogućnost povezivanja u partnerstvo ili mrežu donosi i mogućnost razmene znanja, kontakata, dobre prakse pa i sredstava, kao i, pre svega, porast uticaja i moći kulturnih

institucija, što bi moglo rezultirati stvaranju tela odgovarajuće veličine koje bi bilo u stanju da, sa ostalim institucijama, doprinese stvaranju određenog pritiska na ubrzavanje procesa kreiranja kulturne politike zemlje, pa čak i učestvovanju u istom;

- mreža je stimulans i fundraisingu, te ne samo što nam daje informacije kome da se obratimo, već povećava i naš kredibilitet. Onog trenutka kad smo deo mreže, i na nas se prenosi deo njenog imidža.

Dakle, stvaranje horizontalnih veza (partnerstava) sa drugim institucijama, ustanovama i nevladinim sektorom, pa čak i stvaranje mreža, bi trebalo postati jedan od postulata dugoročne strategije razvoja Pozorišta, iz prostog razloga što vodi razvoju Pozorišta kao ustanove kulture, njenoj afirmaciji i trasiranju puta ka ostvarenju definisane vizije Ustanove – stvaranju duhovnog jezgra i interaktivne institucije koja produkuje raznovrsna, multikulturalna, inovativna, interaktivna, alternativna... kulturna dešavanja i kreira ambiciozne projekte za kulturne potrebe najšire publike.

Motivacija i nagrađivanje zaposlenih

Kada govorimo o motivaciji zaposlenih u Ustanovi, pored pružanja mogućnosti daljeg usavršavanja radi poboljšanja performansi koje zahteva njihovo radno mesto, neophodno je obratiti pažnju i na same uslove, odnosno okruženje, u kome se obavljaju radni zadaci. Uzimajući u obzir postojeći raspored zaposlenih – osim direktora, niko ne poseduje sopstvenu kancelariju, računovođa i blagajnik obavljaju svoje zadatke u prostoriji koja je zapravo svojevrsan hodnik (posetioци koji dolaze spolja prolaze kroz ovu prostoriju, kao i direktor prilikom izlaska iz kancelarije) a koji je direktno povezan sa prostorijom u kojoj rade urednici programa. Na ovaj način, osim što nije obezbeđeno fizičko odvajanje radnih mesta, u radnim prostorijama se često nađu i lica koja ne rade u Ustanovi, pa kod zaposlenih dolazi do pada koncentracije i nemogućnosti adekvatnog obavljanja posla.

Međutim, ono što je relevantno jeste činjenica da je postojećim razmeštajem kreirana neophodna timska i prijateljska atmosfera i poboljšan protok informacija. Konačno rešenje adekvatnog prostora za rad i boravak KUD Đido izuzetno bi značajno doprinelo unapređenju uslova rada zaposlenih u Ustanovi.

Nadalje, fokus ćemo staviti i na nagrađivanje zaposlenih.

Kao jedan od Strategijskih ciljeva navedeno je i uvođenje metoda nagrađivanja. Međutim, kako je reč o javnoj ustanovi koja, u principu, nije profitna, a broj zaposlenih je

mali, nagrađivanje bi trebalo da predstavlja grupnu stimulaciju na kraju godine (recimo, svečani koktel i večera za sve zaposlene). Ovo takođe i iz razloga što je izuzetno teško, a negde i nemoguće, uporediti performanse i učinke zaposlenih (na primer, iz upravljačkog i finansijskog sektora).

Ukoliko se pojedinac (ili nekolicina) posebno istakao, odnosno postigao visok učinak, efikasan metod nagrade može predstavljati i interna kao i javna pohvala (prilikom podnošenja godišnjih izveštaja opštini, davanja izjave za medije, i sl.), kao i manja novčana suma u vidu bonusa.

Razvojni plan programa

Nakon definisanja godišnjih strateških programskih ciljeva, neophodno je utvrditi detalje i načine njihove realizacije. U programskim ciljevima navedene su aktivnosti koje treba ispuniti u periodu od godinu dana, kako bi se organizovala i razvila programska delatnost.

Osnovni ciljevi jesu:

1. Pokretanje sopstvene produkcije;
2. Uvođenje kontinuiteta u obavljanje kompletne programske delatnosti;
3. Razvoj saradnje sa drugim kulturnim ustanovama
4. Unapređenje programa „Majskih igara“

Pokretanje sopstvene produkcije i kontinuitet u obavljanju programske delatnosti

Kako bi Pozorište izbeglo dovođenje u pitanje njegovog opstanka iz razloga direktne zavisnosti od budžeta koji za njegov rad planira opština, neophodno je da se osposobi za samostalno finansiranje programske delatnosti, što je moguće jedino u slučaju pokretanja sopstvene produkcije, odnosno produkcije profesionalne pozorišne predstave na srpskom i na mađarskom jeziku. Profesionalna produkcija podrazumeva i odgovarajući odnos prema plodu ove produkcije – pozorišnoj predstavi. Njen uspešan plasman na tržištu, pored finansijskog efekta, donosi i još neke prednosti. Jedna od najvećih jeste omogućavanje uvođenja kontinuiteta u rad Ustanove. Naime, određeni broj igranja predstava u zemlji i okruženju ugovara se na bazi razmene. Na taj način, može se planirati repertoar za čitavu sezonu, ugovara se razmena sa kućama koje imaju da ponude pozorišna ostvarenja nesumnjive umetničke vrednosti, a na posletku

postiže se i dvojak finansijski efekat. Sa stanovišta Ustanove, ulaznice za predstave koje gostuju na bazi razmene biće prodate, te će se ostvariti prihod, a na dobitku mogu biti i gledaoci, jer se otvara prostor za određivanje cene ulaznica koje bi bile jeftinije nego u slučaju klasičnog gostovanja.

Sledeći efekat ovakve produkcije takođe nije zanemarljiv. Boravak u Bečeju istaknutih glumaca angažovanih za produkciju Gradskog pozorišta, njihovi kontakti sa publikom, posebno sa decom i mladima, drastično bi doprineli popularisanju pozorišne umetnosti i većoj zainteresovanosti mladih ne samo da posećuju pozorišne predstave, nego i da se, na bilo koji način, bave pozorištem.

Razvoj saradnje sa drugim kulturnim ustanovama

Prilikom stvaranja, održavanja i unapređivanja odnosa sa drugim kulturnim ustanovama, doći će do, kao što je već navedeno, partnerskih odnosa koji će postaviti podlogu za razvoj svake od ustanova-učesnica. Koprodukcija sa nekom od pozorišnih kuća iz okruženja, npr. iz Mađarske, Bosne i Hercegovine, Hrvatske i sl., otvara čitav niz komparativnih prednosti. Pre svega, otvara se dodatno tržište za plasman predstave. Zatim, ovakvo partnerstvo je ne mala komparativna prednost prilikom apliciranja na konkurse nacionalnih i međunarodnih organizacija, koje posebnu pažnju posvećuju upravo ovakvim oblicima saradnje, čiji je osnovni sociokulturološki cilj uspostavljanje i negovanje multikulturalnosti i tolerancije.

Unapređenje programa „Majskih igara“

Međunarodni festival scenskog stvaralaštva dece i mladih Majske igre prešao je put od pokrajinske smotre, preko završne smotre dečijeg scenskog stvaralaštva u organizaciji Saveza amatera Srbije, do sadašnjeg statusa. Radi se o najperspektivnijoj manifestaciji u gradu sa najdužom tradicijom. Važnost ove manifestacije prevazilazi okvire Gradskog pozorišta kao organizatora, tako da je opština Bečej u situaciji da iskoristi sve svoje resurse kako bi ostvarila brojne potencijalne benefite, posebno turističke. Organizacioni temelj festivala je postavljen, i to tako da u narednom periodu može da se menja i unapređuje, u skladu sa tretmanom koji ima od strane lokalne samouprave. Iskustva drugih, sličnih festivala kazuju da puko izdvajanje sredstava iz budžeta nije dovoljno da bi se od festivala napravila uspešna manifestacija. Savremeni trendovi nalažu da svi učesnici budu prisutni tokom trajanja festivala, kako bi se ostvarili i drugi ciljevi, pored

osnovnog – da se predstave odigraju i da budu ocenjene. Upoznavanje i druženje učesnika festivala i njihov zajednički rad kroz radionice i ostale prateće programe, uz učešće civilnih organizacija i obrazovnih ustanova stvaraju pretpostavku za praktično upražnjavanje multikulturalnosti i tolerancije. Istovremeno, stvaraju se uslovi za inicijaciju i realizaciju saradnje između učesnika i po završetku festivala. Zadovoljavajući smeštajni kapaciteti i ostali detalji tehničke organizacije neophodan su preduslov za postizanje bilo kojeg od mogućih ciljeva.

Razvojni plan materijalne baze

Materijalna baza podrazumeva različite resurse – prostorne, tehničke i informacione, čijim bi se iskorišćenjem dobila dodatna finansijska sredstva. Sala u prizemlju, koja se sada koristi kao prostor u kome vežba KUD Đido, odlukom Upravnog odbora Gradskog pozorišta predviđena je za Malu scenu, multifunkcionalan prostor koji bi mogao imati visok stepen iskorišćenosti sa zapaženim finansijskim efektima. Opremanje ove sale podrazumeva građevinske radove manjeg obima, kao i ulaganja u nameštaj, rasvetu i razglas. Ova sala, kapaciteta do 80 osoba, bi bila pogodna za iznajmljivanje u razne svrhe, za predavanja, seminare, sastanke, promocije... Pored toga, puno bi značila i za izvođenje programa samog Gradskog pozorišta. Reč je o programima kamernog tipa, koji su neprikladni za izvođenje u velikoj sali. Konkurs koji je raspisao Sekretarijat za kulturu AP Vojvodine, koji je otvoren do 31. decembra 2008. godine, idealna je prilika da se Mala scena u potpunosti opremi.

Marketinški plan

Za razliku od marketinga u materijalnoj delatnosti, u kojoj je stvarni cilj ekonomsko-propagandne poruke zapravo plasman i prodaja proizvoda i/ili usluga uz ostvarenje profita, marketing u kulturno-umetničkoj sferi, a posebno u scensko-umetničkoj delatnosti, ima prvenstveno za cilj istraživanje i zadovoljavanje kulturnih potreba i želja korisnika.

Dakle, funkcija marketinga je kontinuiran proces i nipošto ne prestaje prodatim kartama za jednu predstavu. Marketing u pozorištu mora biti trajni proces koji se odnosi na samu organizaciju koja izvodi predstavu. Dugoročni marketing podrazumeva plasman ideje o pozorišnoj ustanovi u široj javnosti i stvaranje navike kod publike da se posećuje,

pomaže i razvija pozorište – od kupovine karata do dobrovoljnog rada. Reklama u novinama i elektronskim medijima, lepljenje plakata i deljenje brošura za predstavu, ne smatra se marketingom u njegovom potpunom smislu i značenju. Obaveštavanje javnosti da će se pozorišna aktivnost desiti je samo predradnja ostvarivanju marketinškog procesa. Marketing je sveobuhvatni proces, koji uključuje sve pozorišne funkcije, od prikupljanja robe i usluga (materijala – tekst, finansijskih sredstava, scensko-tehničke opreme, i ljudstva – izvođača za predstavu), preko preprodukcione faze (nastajanje predstave, kako umetnički, tako tehnički i propagandno), do završnog plasmana pred publiku.

Za uspešno ostvarenje marketinškog plana kulturne institucije neophodna je tržišna orijentacija i novi prilaz marketingu u difuziji kulturnih dobara, iz čega bi proizišla i razvila se kreativna marketinška strategija. Kako bi se to ostvarilo, neophodno je proći sledeće faze rada na marketingu kulturno – umetničkih programa:

I Istraživanje tržišta

- istraživanje publike i ne-publike, ciljnih grupa,
- istraživanje drugih oblika ponude programa.

II Opšta koncepcija marketinga - imidž

- utvrđivanje idejne koncepcije (slogan),
- utvrđivanje likovne koncepcije (letering, logo, znak...)

III Strategija reklamne kampanje

- planiranje oblika (plakat, program, slajd, spot...),
- dinamika odvijanja – medijaplan,
- planiranje koncepta *public relations* programa.

IV Realizacija total dizajna institucije

- realizovanje *public relations* programa,
- konferencije za novinare, promocije, kontakti...

V Javno oglašavanje proizvoda/programa

- masovni mediji (novinski oglas, TV spot, radio džingl...)
- javno oglašavanje u gradovima (plakatna mesta, oglasi u gradskom transportu, deljenje letaka...)

VI Informativno-animacioni i reklamni program

- nastavak medijskog i drugog oglašavanja,
- nastavak realizovanja *public relations* programa korišćenjem tribina, savetovanja, izložbi, performansa, primenom animacionih metoda i tehnika.

Evaluacija, monitoring i kontrola

Jedan od glavnih zadataka, nakon realizacije strateškog plana, koji se može vršiti na kraju planiranog perioda jeste svakako i evaluacija učinaka, aktivnosti, rada Ustanove, stepena ispunjenja ciljeva, kako bi se adekvatno vrednovali i procenili svi faktori od značaja i omogućilo dalje kvalitetno strateško planiranje i upravljanje organizacijom. Godišnja evaluacija je neophodna iz razloga kako bi se pouzdano utvrdilo da li je organizacija na pravom putu do ostvarenja zacrtanih ciljeva, ili je iz različitih razloga otišla u sasvim drugom smeru od svoje misije i poslovnih ciljeva – i, ako je tako, nakon završetka evaluacije će se utvrditi iz kog razloga je do odstupanja došlo i preduzeće se određeni koraci kako bi se vratilo na pravi, početni kurs.

Od velikog je značaja ne samo vršiti evaluaciju ukupnih aktivnosti na kraju godine, već i praktikovati primenu evaluacije po završetku većih i manjih projekata, nakon završetka festivala, kulturnih leta, likovnih kolonija i sl, ali, naravno, u drugačijem obimu i strukturi.

Osim evaluacije, tokom realizacije strategijskog plana takođe je neophodno sprovesti kontrole kako bi se eventualni problemi unapred predupredili. Ovakva vrsta kontrole se naziva monitoringom.

Kada se strateški plan pravi u turbulentnim okolnostima, organizacija u okviru njega mora predvideti mogućnosti revidiranja i adaptacije shodno novonastalim okolnostima, kako taj plan ne bi postao klopka za dalji razvoj organizacije jer su u njemu postavljeni ciljevi koji, u promenjenom okruženju, ne mogu dati željene rezultate i/ili više nisu realno ostvarivi. Dakle, u tom smislu, pored monitoringa realizacije strateškog plana, organizacija treba da predvidi i mogućnost korekcije, odnosno, adaptacije plana, što neće biti fiksirano unapred određenim datumom (npr. na polovini ili trećini strateškog perioda), već će se realizovati u zavisnosti od rezultata monitoringa.

Razvoj samoodrživosti

Čini se da se za najveći broj ustanova kulture u javnom sektoru pitanje samoodrživosti i ne postavlja i to uglavnom iz razloga što imaju garantovani minimalni budžet. Međutim, za sve ambiciozne organizacije koje žele da postignu i očuvaju kvalitet rada u turbulentnim okolnostima, ovaj parametar postaje ključno pitanje opstanka i budućeg razvoja. Jedino samoodrživost garantuje samostalnost i neophodno samopoštovanje, uverenost u postavljene ciljeve i ono što je, stoga, i označeno kao priorite u definisanom strateškom planu.

Međutim, bitno je naglastiti da se kriterijumi za procenu stepena dostignute samoodrživosti razlikuju između javnog i privatnog sektora, a pogotovu kada je reč u javnim ustanovama kao što su kulturne ustanove. Jasno je da će finansijska uspešnost biti ključan element u privatnom sektoru, ali će se u javnom sektoru sličan kriterijum definisati kao *finansijska diversifikacija resursa*. Naravno, postoje i drugi kriterijumi za procenu samoodrživosti, a to su: *statusna samostalnost, intersektorska povezanost; postignut ugled u javnosti; stepen kadrovske osposobljenosti; stepen postignute medijske atraktivnosti; lojalnost publike; brza promena težišta delovanja u skladu sa zahtevima okruženja* itd. Samoodrživost danas zapravo predstavlja ključ kredibiliteta jedne organizacije i kod mogućih donatora i sponzora. U turbulentnim okolnostima, kada se umetnički i javni status ustanove ili organizacije dovodio u pitanje, kao što se to proteklih godina dešavalo sa Gradskim pozorištem, samo one koje su uspele da se redefinišu i reorganizuju tako da postanu maksimalno samoodržive, ne samo što su uspele da opstanu već su uspele i da se razviju kao stručnoprofesionalne jake organizacije.

Zaključak

Strategija, kao svojevrsan način integracije pozorišta sa sredinom u kojoj egzistira i kao element koji organizaciji treba da omogući efikasno ostvarivanje definisanih ciljeva, u pozorištu je prisutna još iz doba antičkog teatra i kao takva ne predstavlja nepoznanicu.

Strategija se mora graditi na apsolutnom razumevanju pozicije u kojoj se organizacija nalazi, a u okviru svih resursa kojima raspolaže ili kojima planira da će realno u budućnosti raspolagati i kvalitativnih osnova koje poseduje ili planira da će steći. Ključni faktor koji igra ulogu u ostvarenju ciljeva i same suštine, odnosno svrhe postojanja jedne kulturne ustanove jeste svakako i sopstveni razvoj i napredak. Upravo iz ove činjenice je i proizišla ideja stvaranja jedinstvene strategije razvoja Gradskog pozorišta u Bečeju u okviru njegovog projekta razvoja.

Osnovna polazišta kreiranog projekta razvoja ove kulturne ustanove bila su, najpre prikupljanje relevantnih istorijskih činjenica, zatim definisanje postojećeg stanja i zatečenih problema i, naposljetku, stvaranje odgovarajuće strategije razvoja na temeljima utvrđenih činjenica i sprovedenih istraživanja. Svaki od segmenata ovog projekta, iako posebno obrađen, čini jedinstvenu celinu bez koje se ne bi moglo na adekvatan način prići Gradskom pozorištu kao kulturnoj organizaciji od velikog lokalnog, odnosno opštinskog značaja.

Istorijske činjenice i dokumenti prikupljeni u okviru ovog istraživanja ukazali su na dugogodišnju tradiciju raznovrsnih i multietničkih kulturnih dešavanja koja su se odigrala na teritoriji Bečeja u poslednjih 150 godina, kao i na značaj prisutnih kulturnih institucija a prevashodno ustanove koja danas nosi naziv Gradsko pozorište. Ove činjenice su se pokazale kao izvrsni parametri u poređenju nekadašnjeg i sadašnjeg stanja u kulturi, pa se na taj način mogao opaziti i uticaj različitih faktora koji su delovali na osnivanje i razvoj Ustanove kroz period vremena od više od jednog veka. Nakon toga, suočavanjem sadašnjeg i pređašnjeg stanja na polju kulture u okviru opštine, prikazane su posledice razornih uticaja - poput, recimo, posledica koje su usledile nakon dugog niza godina lošeg vođenja kulturne politike zemlje a kasnije i posledice nedostatka bilo kakve, zatim, problema koji su nastali nakon višegodišnjeg mešanja političkih činilaca u rad javnih, odnosno, kulturnih ustanova, itd. Samim tim, zaključak koji je izveden a koji ukazuje na smanjenje kulturnih aktivnosti na teritoriji Bečeja a pogotovu na primetno sužavanje dimenzije multikulturalnosti, specifične za tu sredinu, logična je posledica prepoznatih negativnih faktora koji su delovali (i još uvek deluju) podjednako u užem okruženju i nacionalnom nivou. Analizom zatečenog stanja, došlo se do saznanja o ukupnom funkcionisanju Ustanove i prepoznati su mnogi problemi, poput:

- izražene nesigurnosti finansiranja rada Ustanove i odsustva osnove za samostalnu finansijsku održivost;
- organizacionih slabosti (uočen je problem tzv. „liderske organizacije“, odsustvo planske komponente, sistematičnosti i sinhronizacije, nedovoljno jasna podela zaduženja i odgovornosti, itd.);
- odsustvo marketinške orijentacije u poslovanju;
- teškoće zaposlenih u snalaženju u novonastalim uslovima (nedostatak inicijative, nedovoljna znanja na polju menadžmenta i marketinga, neefikasnost u radu, itd.);
- programske slabosti koje se tiču kvaliteta, kvantiteta, promotivnih aktivnosti, zatim nepostojanja istraživanja i animacije publike, evaluacije, monitoringa, ...

Iako bi se moglo reći da navedeni problemi karakterišu gotovo svaku kulturnu ustanovu u zemlji (i ne samo kulturnu), upravo ih je njihovo precizno definisanje i analiziranje učinilo jasno vidljivim i podobnim za stvaranje osnove na koju će se kasnije u radu i postaviti kreiranje strategije razvoja ove ustanove.

Sam strateški plan razvoja je baziran na identifikaciji strateških problema i definisanju strateških prioriteta koji su u daljem radu obrađeni svaki ponaosob, a kasnije su i predloženi osnovni koraci za prevazilaženje uočenih problema i postavljene osnove jedne od mogućih strategija razvoja koje će se primenjivati i u budućnosti. Kao jedan od „gorućih“ problema čijem se rešavanju posvetilo najviše pažnje bili su upravo ljudski resursi, jer samu osnovu bilo koje organizacije čine upravo ljudi.

Definisanje razvojnog plana organizacije je nezamislivo i nemoguće bez razvoja postojeće kadrovske strukture i prepoznavanja osnovnih potreba i problema ljudskih resursa u organizaciji. Na osnovu toga, predloženi su i koraci u pravcu razvoja zaposlenih i adekvatnoj podeli zaduženja i autoriteta kroz opis i analizu svakog radnog mesta ponaosob, čijim će se prihvatanjem u praksi i stvoriti neophodni uslovi za razvoja organizacije upravo kroz njene nosioce.

Takođe, u okviru strategije razvoja, definisani su i razvojni plan programa i materijalne baze, kao i marketinški plan čime su obuhvaćene osnovne odrednice jedne sveobuhvatne strategije koja je prepoznata kao prioritet među potrebama Ustanove, a kako bi celokupan pristup bio što praktičniji, predloženi su i relevantni faktori evaluacije neophodni za sva naredna planiranja i analize.

Na samom kraju, možemo zaključiti da je područje kulture, danas nažalost nepravedno zapostavljeno, kao deo celovitog društveno-ekonomskog sistema, sve više zavisno od tržišta u celini, makroekonomskog razvoja (i razvoja drugih područja: industrije, poljoprivrede, ostatka javnog sektora,...), nivoa kupovne moći stanovništva, političkih faktora i razvoja itd., i sve više postaje očigledno da će se kulturni sektor adekvatno pozicionirati unutar celokupnog sistema tek nakon što pokaže spremnost i sposobnost da se osloni na sopstveni razvoj. S'obzirom da kulturni sektor egzistira u korelaciji sa ostalim privrednim i neprivrednim sektorima u okruženju, kao i da funkcioniše u okviru datog okruženja i sistema, nemoguće je nepostaviti pitanje međuzavisnosti opšteg razvoja i razvoja jedne ustanove kulture.

Naime, tek nakon što se definiše i uspostavi kulturni sistem u celini, ustanove unutar njega će moći da prevaziđu period stvaralačke, kreativne i svake druge stagnacije i da, pronalazeći oslonac u stvorenim uslovima za unapređenje kulture koje je država obezbedila, postignu željeno unapređenje kvaliteta i istinsko podizanje kapaciteta u cilju organizacionog razvoja ustanove.

Društveni preobražaj jednog sistema poput našeg i njegov prelazak u dinamičnije vode, neminovno će dovesti do transformacije svih struktura i podstruktura društva. Sa ovim prelazom, doći će i do konačnog prihvatanja i shvatanja dugoročnog planiranja u svim segmentima društva kao jedine prave osnove za razvoj zajednice, čime će elementi poput utvrđivanja strategije razvoja (obrazovnog, kulturnog, zdravstvenog sistema, lokalne zajednice, mladih itd.) postati neophodni i neizbežni. Jasno je da, i pored ostvarenog napora, nijedna kulturna ustanova neće moći u celosti da ostvari svoj razvoj i napredak, ukoliko država primenjuje represivnu politiku, ukoliko nema definisanu strategiju i određene prioritete opšteg (pa i kulturnog) razvoja, ili prosto ne vodi brigu o

elementima na koje bi mogla da utiče pozitivno i ohrabrujuće. Strateško planiranje može biti efektivno samo ako je deo celokupnog sistema i načina razmišljanja i ponašanja kako javnih vlasti i privatnog sektora, tako i javnih ustanova i njenih predstavnika.

Isto tako, dokle god politika i politički činoci manipulativnog karaktera budu osnovni faktor koji će uticati na definisanje jedne ustanove kulture, ili bilo koje druge javne ustanove, razvoj područja kulture će i dalje biti ugrožen, a kulturna politika zemlje neodređena i sklona uticajima razgranatog modela masovne kulture.

Definisana strategija razvoja nije standardna kompetitivna strategija, već je ona koja se oslanja na partnerstvo, umrežavanje, saradnju, unutarsektorsko povezivanje i uzajamnu pomoć, prenos i razmenu znanja i dobrih praksi. Ovakav pristup dovešće ne samo do snaženja jedne (pa i više ustanova), i samim tim do porasta društvenog uticaja i moći ustanova kulture, već i do kreiranja obrasca koji zagovara međusobnu zavisnost u cilju podizanja kvaliteta i kvantiteta kulturnih aktivnosti namenjenih širokoj populaciji.

Međutim, čekanje na angažovanje države i na polju kulture i definisanju kulturne politike zemlje bez ikakvih napora u međuvremenu ka cilju ostvarenja razvoja kulturne ustanove ne bi bilo ni moralno ni svrsishodno. Realizacija predviđene strategije razvoja Gradskog pozorišta Bečej - Városi Színház Becse umnogome će zavisiti od političkih, društvenih i ekonomskih faktora, ali prvenstveno od motivisanosti njenih zaposlenih da ožive ustanovu kulture u sredini koja je proteklih 150 godina bila košnica kulturnih aktivnosti, a koje su, nažalost, kao i mnoge druge pozitivne odrednice zdravog društva, gotovo zamrle.

Literatura:

1. Bogićević Biljana, *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd 2003.
2. Vuksanović Divna, *Kulturna politika i/ili medijska politika*, Fakultet dramskih umetnosti, Beograd, 2003.god.
3. Vukadinović Srđan, *Procesi Strategijskog istraživanja i planiranja u kulturi kao instrumenti kulturne politike u tranziciji*, Centar za razvoj i istraživanja kulture Republike Crne Gore, Podgorica, 2003., preuzeto sa sajta: <http://www.zaprokul.org.yu/latinica/lprojekti.html>
4. Dunđerović Aleksandar, *Menadžment u pozorištu*, Muzej pozorišne umetnosti Srbije, Beograd 1993.
5. Dragićević Šešić Milena, Branimir Stojković, *Kultura – menadžment, animacija, marketing*, CLIO 2000.
6. Dragićević Šešić Milena, Sanjin Dragojević, *Interkulturalna medijacija na Balkanu*, Sarajevo 2004.
7. Dragićević Šešić Milena, Sanjin Dragojević, *Menadžment umetnosti u turbulentnim okolnostima: organizacioni pristup* (prepiska dobijena od Prof.dr Dragićević Šešić Milene)
8. Dragićević Šešić Milena, *Edukacija i reedukacija kadrova – osnovni instrument kulturne politike u periodu tranzicije (ili: da li je permanentno obrazovanje nužnost ili tek hir?)*, preuzeto sa sajta: <http://www.zaprokul.org.yu/latinica/lprojekti.html>
9. Đukić Dojčinović Vesna, *Kulturna politika Srbije 1989/2001*, Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, Beograd, 2002.
10. Jovanović Petar, *Upravljanje projektom / Project management /*, Beograd 2004.
11. Mašić Branislav, *Strategijski menadžment*, Braća Karić, Beograd, 2001.
12. Matarasso Francois and Landry Charles, *21. strateška dilema u kulturnoj politici*, (Naziv originala: *Balancing act: 21 strategic dilemmas in cultural policy* by Francois Matarasso and Charles Landry, Council of Europe 2000.), BalkanKult, 2003.
13. Muždeka Mandžuka Danka, *Projektna organizacija u pozorištu*, FDU, Beograd 2000.
14. McIlroy Andrew, *Ulaganje u budućnost – priručnik za fundraising u kulturi*, (Naziv originala: *"Funding the future": a user's manual for fundraising in the arts* by Andrew McIlroy, Council of Europe), BalkanKult, 2001.
15. Skripte iz predmeta Strategijski menadžment
16. Tuula Yrjö-Koskinen, *Upravljanje otvorenim i Strategijskim pristupom kulturi Umetničke organizacije i njihovi obrazovni programi: odgovor na potrebu za promenama*, (Naziv originala: *Managing an Open and Strategic Approach in Culture Art Organisations and their Education Programmes: Responding to a need for change* by Tuula Yrjö-Koskinen, Council of Europe), BalkanKult, 2002.