

TEATRUL EXCELSIOR

PLAN DE MANAGEMENT

2014-2017



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

a.1. instituții / organizații care se adresează aceleiași comunități

Teatrul „Excelsior” este o instituție de cultură de interes local, aflată, din 1999, sub autoritatea Consiliului General al Municipiului București. Domeniul său de activitate îl reprezintă *artele spectacolului*, cu subdomeniul *teatru*. Este un teatru tânăr, înființat în aprilie 1990, la inițiativa maestrului Ion Lucian, cel care i-a fost director timp de două decenii. Din 2011, funcționează într-un sediu nou, situat în centrul Bucureștiului (Str. Academiei, nr. 28), care include o sală de 180 de locuri. Este un teatru de repertoriu, un teatru pentru copii și tineret¹ (segmentul de vârstă 3-18 ani), misiunea sa principală fiind aceea: „de a oferi spectacole artistice constând din spectacole de teatru destinate copiilor/tinerii generații, spectacole muzical coregrafice cu scopul promovării actului de cultură, educării publicului spectator și impunerii teatrului ca entitate de sine stătătoare, perfect încadrată în peisajul teatral românesc.”² Are o trupă stabilă (10 actori angajați) dar lucrează și cu artiști colaboratori.

I. Din punctul de vedere al politicii culturale abordate, Teatrul „Excelsior” trebuie să își subordoneze politica de management politicii culturale guvernamentale. Aceasta, în corelare cu cea europeană, a suferit o serie de redirecționări și așezări pe forme noi, odată cu Strategia Lisabona, lansată de Consiliul Europei în martie 2000, cu scopul declarat de a „revigora politicile comunitare, pe fondul a două provocări majore care afectează economia și societatea: globalizarea și dezvoltarea cu repeziciune a societății informaționale.”³ În acest context, România a elaborat, la recomandările Comisiei Europene, Programul Național de Reforme pentru Strategia Lisabona Relansată (2011-2013), care stă acum la baza funcționării întregii arii culturale și impune nomenclatorul aferent. Printre prioritățile guvernamentale exprimate aici se numără și: „promovarea sectorului culturii ca factor important în procesul de dezvoltare durabilă și ca instrument esențial în coeziunea socială și în lupta împotriva excluziunii sociale. Promovarea și stimularea creativității, a creației contemporane și promovarea rolului central al culturii și artelor, al creativității și inovării în societatea bazată pe cunoaștere, includ cultura ca domeniu prioritar/strategic pentru atingerea obiectivelor strategiei Europa 2020.”⁴ Așadar, o nouă abordare s-a impus în sectorul cultural odată cu noile tendințe ale dezvoltării societății, caracterul conținut al culturii, de *exprimare a creativității ca scop în sine*, trebuind a fi acordat cu *rolul instrumental* pe care aceasta e indicat să îl aibă. Acest lucru este întărit și de „Strategia sectorială în domeniul culturii și patrimoniului național pentru perioada 2014-2020”⁵, document elaborat de Centrul de Cercetare și Consultanță în Domeniul Culturii, care reiterează faptul că astăzi „cultura, mai mult decât orice altceva, se manifestă într-un dublu rol, având valențe aparent

¹ Conform: Caietului de obiective, pag 1

² Conform: Caietului de obiective, pag 2.

³ „Strategia Lisabona”, sursă: <http://www.fonduri-structurale.ro/detalii.aspx?eID=74&t=docutile>

⁴ „Programul național de reformă (2011 – 2013)”, pag 50, http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nrp/nrp_romania.ro.pdf

⁵ „Strategia sectorială în domeniul culturii și patrimoniului național pentru perioada 2014-2020”, pag 15.



antagonice. Pe de o parte, este vorba de aspectele instrumentale ale sectorului culturii, iar pe de altă parte, ne referim la rolul său intrinsec, constitutiv.” Așadar, acestea sunt normativele de fond de care toate instituțiile culturale, implicit și cele dedicate artelor spectacolului, trebuie să țină seama în dezvoltarea noilor politici de management.

II. Din punctul de vedere al comunității din care face parte, Teatrul „Excelsior” este parte din arealul cultural al Bucureștiului. Spațiul cultural bucureștean este unul dens, cel mai activ din țară. Barometrul de Consum Cultural pe anul 2010 cuantifică această diferență de interes, specificând faptul că „deși mediul de reședință nu reprezintă un factor important în anticiparea comportamentului de cumpărare a produselor culturale, se poate observa o creștere la nivelul orașului București. Astfel, 17,1% dintre respondenții rezidenți în capitală merg la teatru lunar sau de câteva ori pe lună. La nivel național, procentul este de trei ori mai scăzut.”⁶ La acest lucru contribuie nivelul ridicat al infrastructurii culturale din capitală (instituții subvenționate de stat sau cu finanțare privată). O clasificare a instituțiilor dedicate artelor spectacolului din București, în funcție atât de *sursa de subvenționare*, cât și de *sfera de interes atribuită (națională sau locală)*, este următoarea:

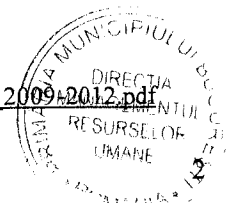
1. Instituții subvenționate de la bugetul central, prin Ministerul Culturii. Sunt instituții ce derulează activități cu impact național. Dintre ele: Teatrul Național București, Opera Națională București, Teatrul Național de Operetă „Ion Dacian” (organizator al Festivalului *Viața e Frumoasă*), Centrul Național al Dansului, Centrul pentru Artele Spectacolului „Sala Palatului”, Tinerimea Română. Totodată UNITER, cu finanțarea Ministerului Culturii, dar și a Primăriei Municipiului București organizează în fiecare an Festivalul Național de Teatru.

2. Instituții subvenționate de la bugetul local, prin Primăria Municipiului București. Sunt 14 instituții de spectacol de nivel local aflate în subordinea Primăriei Municipiului București – dintre care face parte și Teatrul „Excelsior”. Acestea sunt: Teatrul Odeon, Teatrul „Bulandra”, Teatrul de Comedie (organizator al Festivalului de Comedie Românească), Teatrul „Nottara” (organizator al Festivalului Fest(In) pe Bulevard), Teatrul Mic, Teatrul Metropolis, Teatrul Masca, Teatrul Evreiesc de Stat, Teatrul de Animație „Țândărică”, Teatrul „Ion Creangă”, Teatrul de Revistă „Constantin Tănase”, Circ & Variete Globus, Opera Comică pentru Copii. De asemenea, un statut aparte îl are ARCUB – Centrul Cultural al Municipiului București care dezvoltă și programe dedicate artelor spectacolului. Aceste instituții se subordonează strategiei culturale pe care Primăria Municipiului București o dezvoltă și care se regăsește în „Planul de dezvoltare durabilă a Municipiului București 2009-2012”⁷. Obiectivele exprimate aici sunt: sprijinirea fenomenului cultural la nivelul comunităților locale, promovarea diversității, asigurarea accesului la actul cultural pentru diferite categorii de spectatori, pensionari, studenți, copii din centrele de plasament, sprijinirea dezvoltării bunurilor mobile și imobile etc.

⁶ Barometrul de Consum Cultural pe anul 2010, pag. 22.

⁷ http://www.culturadata.ro/index.php?option=com_content&view=article&id=144&Itemid=142

⁷ http://www.pmb.ro/primarul/prioritati_proiecte/program_dezvoltare_2009_2012/docs/Plan_strategie_2009-2012.pdf



3. *Instituții subvenționate de la bugetele locale, altele decât Primăria Municipiului București.* Sunt instituții subvenționate de la bugetele de sector, printre ele: Centrul Cultural pentru UNESCO „Nicolae Bălcescu”, Centrul Cultural Casa Artelor, Teatrul ACT (parțial cu finanțare privată) etc.

4. *Companii și trupe particulare*

În București există o mișcare din ce în ce mai efervescentă a companiilor, trupelor și teatrelor particulare, mare parte dintre ele formate din creatori tineri. De asemenea, odată cu nașterea acestor trupe, noi spații, multe dintre ele neconvenționale, au fost aduse în circuitul cultural, ceea ce face ca oferta de produs cultural să crească simțitor în ultimul timp. O caracteristică a acestor noi locații este faptul că se concentrează în zona centrală a orașului, foarte puține fiind amplasate excentric.

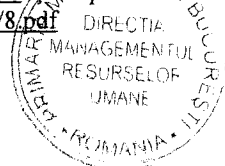
III. Din punctul de vedere al publicului țintă căruia i se adresează, Teatrul „Excelsior” face parte din rândul instituțiilor și companiilor dedicate artelor spectacolului al căror public țintă sunt copiii și tinerii. Am putea spune că încărcătura de responsabilitate pe care o au astfel de instituții a căror activitate se adresează tinerei generații este cu mult mai mare decât cea a altor instituții de gen căci, la rolul de *vector cultural*, se adaugă și pe cel de formator, de *motor educațional*. Cu atât mai mult cu cât utilizarea *educației nonformale* a devenit un obiectiv enunțat și de Programul Național de Reforme, care specifică faptul că: „Se introduce portofoliul educațional și se modifică sistemul de evaluare a elevilor. Portofoliul va cuprinde totalitatea diplomelor, certificatelor și a altor înscrisuri obținute în urma evaluării competențelor dobândite în contexte de *învățare formale, nonformale și informale*”⁸. Instituții ce desfășoară activități pentru copii se pot clasifica astfel, la nivelul capitalei:

1. *Instituții de stat ce funcționează exclusiv ca instituții de spectacol pentru copii și tineret.* Este vorba, în afară de Teatrul „Excelsior”, despre alte trei instituții de spectacol, Teatrul „Ion Creangă”, Teatrul „Țândărică”, Opera Comică pentru Copii, toate finanțate din subvenții acordate de la bugetul local al Municipiului București.

a. *Teatrul de Animație Țândărică*⁹ este cel mai vechi teatru din București destinat copiilor, fiind înființat în 1945. Obiectul activității sale este spectacolul de animație. Funcționează într-un sediu din centrul Bucureștiului, având în dotare două săli, dintre care una tip studio. Este un teatru activ, recunoscut internațional, având numeroase premii la activ. Activitatea sa este dedicată în special spectacolelor de animație pentru copii (segmentul 3-9 ani), în ultimii ani teatrul realizând și spectacole de animație ce au ca adresabilitate adulții. Teatrul Țândărică organizează Festivalul Internațional al Teatrului de Animație „Bucurii pentru copii. Spectacole de colecție”, care în 2014 va avea a 10-a ediție. Politica culturală a Teatrului Țândărică este una „invazivă”, propunându-și să pătrundă în toate zonele Bucureștiului, prin programul „Teatru pentru toți” – Festivalul de Vară „Teatru, stradă și copil”, dar și prin programul de teatru în sălile de cinematograf. Deține președinția UNIMA România

⁸ „Programul național de reformă (2011 – 2013)”, pag 106: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nrp/nrp_romania_ro.pdf

⁹ Date luate de pe site-ul Teatrului Țândărică: <http://www.teatrultandarica.ro/index.html> și de pe site-ul Primăriei Municipiului București, la <http://www4.pmb.ro/wwwt/anunturi/docs/2011/20111215/8.pdf>



(Uniunea Internațională a Teatrelor de Marionete) și ASSITEJ România (Asociația Internațională a Teatrelor pentru Copii și Tineret).

b. *Teatrul „Ion Creangă”*¹⁰ are ca domeniu de activitate realizarea de spectacole de teatru ce se adresează segmentului de vârstă 0-12 ani. Este un teatru cu istoric, înființat în 1964, funcționând într-o sală aflată în centrul Bucureștiului, aflată acum în renovare (teatrul își desfășoară temporar activitatea la Sala Rapsodia). Este un teatru activ pe piața culturală ce realizează și alte activități culturale și educaționale, la sediu sau în alte spații. De altfel, în programul managerial actual câștigarea altor spații în care teatrul să își desfășoare activitatea este un deziderat primordial: Biblioteca Națională, Librăria Humanitas din Fundul Curții, Muzeul Țăranului Român. Este singurul teatru din București care are programe dedicate „educației timpurii”, adresate copiilor din segmentul de vârstă 0-3 ani. A fost și este partener în programe și proiecte internaționale. Organizează Festivalul Internațional „100, 1000, 1.000 000 de povești”, ajuns la cea de a 9-a ediție. Este membru UNIMA și ASSITEJ România.

c. *Opera Comică pentru Copii*¹¹ este o instituție tânără, care s-a născut dintr-o companie independentă, înființată în 1998 și instituționalizată în 2003. Din 2009, i s-a atribuit ca sediu Teatrul Giulești, clădire poziționată excentric față de celelalte teatre pentru copii – în partea de nord-vest a capitalei, în cartierul Giulești. Activitatea sa este dedicată „promovării culturii muzicale și artei interpretative prin spectacole destinate copiilor”. Segmentul de vârstă căruia i se adresează este 3-15 ani. Este co-organizatorul Săptămânii Artelor Spectacolului Muzical pentru Copii (prima ediție: în 2012). O țintă a strategiei de management a fost dată de turneele efectuate în țara și în străinătate, cu un program special (Romanian Amazing Country) dedicat diasporei. În spectacolele sale, pe lângă prestațiile artiștilor profesioniști, sunt incluse recitaluri ale copiilor, activitatea Operei Comice devenind rampă de lansare pentru cei mici. Nu are, însă, notorietatea și rezultatele celorlalte teatre menționate anterior.

2. Instituții de stat care au ca public țintă adulții, dar dezvoltă și programe pentru copii¹².

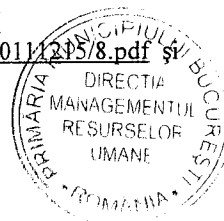
Câteva teatre și instituții de spectacol din București, subvenționate fie de la bugetul local, fie prin Ministerul Culturii, și-au extins activitatea inițiind programe și pentru publicul tânăr. Sunt spectacole sau programe educaționale apropiate de specificul fiecărei instituții de spectacol: teatru, operă, operetă, circ. În stagiunea curentă, o imagine a acestor programe este următoarea: programul „Teatrul Național pentru Copii” (TNB și Fundația Abracadabra); programul „Clasic e fantastic!” și spectacolul „Aventurile lui Habarnam” (Teatrul Odeon); spectacolele de operetă „Cocoșelul Neascultător”, „Micuța Dorothy”, „Frumoasa din pădurea adormită” (Teatrul Național de Operetă „Ion Dacian”); programul: „Studioul pentru copii”; spectacolul de balet: „Albă ca zăpada”, spectacolele de operă: „Hänsel și Gretel”, „Motanul încălțat” (Opera Națională); programul: „Școala de teatru gestual Masca,

¹⁰ Date luate de pe site-ul Teatrului „Ion Creangă” <http://www.teatrulioncreanga.ro/>

¹¹ Date luate de pe site-ul PMB la <http://www4.pmb.ro/wwwt/anunturi/docs/2011/20111245/8.pdf> și

și de pe site-ul Operei Comice pentru Copii, la <http://operacomica.ro/>

¹² Informații luate de pe site-urile instituțiilor menționate



secția Copii” (Teatrul Masca); programul: „Stagiunea de teatru pentru copii” (Centrul Cultural pentru UNESCO); Spectacolele Circului & Variete Globus, etc.

3. Companii particulare

În București ființează multe companii și trupe particulare ce au ca domeniu de activitate realizarea de spectacole de teatru pentru copii. Nu au săli proprii, de aceea în parteneriat cu școli și grădinițe prezintă spectacole la sediile acestora sau închiriază alte săli de spectacol. În general, sunt trupe mici formate din profesioniști, absolvenți ai Facultăților de Teatru.

4. Instituții și asociații implicate în educarea nonformală, ce implică zona artelor spectacolului

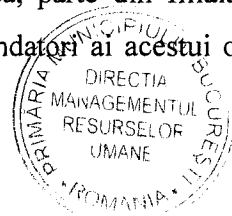
O serie de instituții din București, fie de cultură (muzee, Case de Cultură, Palatul Național al Copiilor etc.), fie de educație (școli, licee, Inspectorate Școlare de Sector și Inspectoratul Municipiului București etc.), precum și alte asociații se ocupă de educarea tinerei generații prin artele spectacolului, în sistemul de educație nonformală. Acestea asigură cursuri de actorie, dans, balet, improvizație etc, încurajând formarea unor trupe de amatori și sprijinind competitivitatea. Dintre multiplele acțiuni în acest sens, amintim câteva de notorietate: Festivalul Național de Teatru pentru Elevi „George Constantin” (organizat de către Inspectoratul General al Municipiului București, Fundația „George Constantin” și Palatul Național al Copiilor) și Festivalul Național de Arte pentru liceeni „Florian Pittiș” (organizat de Colegiul Național Gh. Lazăr, în parteneriat cu Teatrul „Bulandra”).

***Concluzii:** Așadar, Teatrul „Excelsior”, instituție dedicată artelor spectacolului, ce are ca public țintă copiii și tinerii în segmentul 3-18 ani, face parte din mediul cultural cel mai activ al țării. Cele mai reprezentative instituții de spectacol pentru copii de aici sunt cele subvenționate de Primăria Municipiului București, celelalte trupe și companii având un program cultural de mică anvergură. Față de teatrele de stat pentru copii, Teatrul „Excelsior” se plasează atât concurențial, cât și complementar, fiind singurul dintre ele care, conform statutului are obligativitatea de a derula programe pentru adolescenți. Toate instituțiile cu activități dedicate copiilor trebuie să își asume misiunea de vector cultural și de motor educațional, în concordanță cu Programului Național de Reforme elaborat de Guvernul României, ce statuează cultura ca domeniu prioritar, în dublul său rol: instrumental și de exprimare a creativității ca scop în sine.*

a.2. Participarea instituției în/la programe/proiecte europene/internaționale

Din istoricul teatrului se observă¹³ că spectacolele Teatrului „Excelsior” au depășit granițele țării, interacționând cu public din diverse țări, numai prin turneele pe care trupa teatrului le-a efectuat în anii '90 în Franța, Canada, Belgia, Elveția. În rest, nu sunt menționate alte proiecte internaționale. Așa cum reiese din raportul de activitate, nici în ultimii trei ani, Teatrul „Excelsior” nu a desfășurat sau nu a fost partener activ al unor proiecte europene sau internaționale. Face, însă, parte din filiala română a ASSITEJ, organism internațional înființat în 1964. Printre membrii fondatori ai acestui organism se

¹³ Informații de pe site-ul teatrului.



numără și maestrul Ion Lucian. ASSITEJ este o asociație ce are ca misiune „realizarea de schimburi internaționale în ceea ce privește arta teatrului, cu scopul unei mai bune înțelegeri a fenomenului și în scopul realizării de colaborări între toate instituțiile și persoanele implicate în realizarea de proiecte teatrale care se adresează copiilor și tinerilor.”¹⁴,

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

Gradul de cunoaștere a activității unui teatru este reflectat de doi factori: *notorietatea pe care acesta îl are în comunitatea și gradul de frecventare a lui de către comunitate*. În analizele de specialitate se face distincția dintre acești factori, considerându-se că nu întotdeauna coincid, chiar dacă sunt în relație de interdeterminare. „Notorietatea ține mai degrabă de capitalul de imagine al teatrului, de apariția pe canalele media, implicarea în evenimente și proiecte culturale cu un public cât mai larg, vechimea teatrului și arată câte persoane au auzit de teatrul respectiv (fără a-l și frecventa neapărat), iar frecventarea ține de preferințele și practicile de consum cultural ale consumatorilor de teatru, repertoriul teatrului, mijloacele de promovare, sau accesibilitatea de a ajunge la un anumit teatru.”¹⁵

Așa cum am specificat la punctul A.a.1, *publicul țintă* al Teatrului „Excelsior” este reprezentat de copiii și tinerii în segmentul de vârstă 3-18, din aria culturală a capitalei. Atunci când ne referim la *comunitatea* căreia Teatrul „Excelsior” i se adresează, trebuie să ne referim și la adulți: familia și cadrele didactice. Ei sunt *beneficiarii indirecti*, însă factorii decizionali în alegerea unui program cultural și educațional pentru copii (mai ales pe segmentul 3-14 ani). De aceea, sondajele de opinie realizate cu intenția de a poziționa activitatea instituțiilor dedicate copiilor în mediul cultural în care ele coexistă, se adresează în primul rând, *categoriei părinți-cadre didactice*, parte din *comunitatea beneficiară*. Pentru a identifica gradul de cunoaștere a activității Teatrului „Excelsior” am apelat la două astfel de sondaje: Barometrul de Consum Cultural 2010, realizat de către Centrul de Cercetare și Consultanță în Domeniul Culturii și sondajul IMAS, realizat și publicat la cererea Teatrului „Nottara”.

Notorietatea Teatrului „Excelsior”.

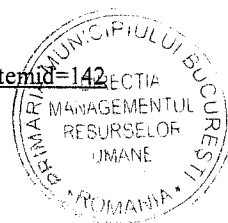
a. Barometrul de Consum Cultural 2010, întocmit de către Centrul de Cercetare și Consultanță în Domeniul Culturii, a realizat un sondaj reprezentativ la nivel național, aplicat pe un eșantion de 1100 de respondenți, cu vârsta de peste 15 ani. Pentru București s-a introdus un eșantion suplimentar de 900 de cazuri.¹⁶ Conform acestuia, topul notorietății teatrelor bucureștene este următorul: 1 - Teatrul Odeon, 2 - Teatrul „Bulandra”, 3 - Teatrul „Nottara”, 4 - Teatrul Masca, 5 - Teatrul de Comedie, 6 - Teatrul Mic, 7 - Teatrul Țandărică și Teatrul „Ion Creangă”, 8 - Teatrul Național „I.L. Caragiale”, 9 - Teatrul Foarte Mic, 10 - Teatrul Evreiesc de Stat, 11 - Teatrul ACT, 12 - Teatrul Metropolis, 13 - Teatrul LUNI de la Green Hours, 14 - Alt teatru.

¹⁴ Sursa: <http://www.assitej-international.org/about/constitution/>

¹⁵ Barometrul de Consum Cultural pe anul 2010, pag. 22. Sursa:

http://www.culturadata.ro/index.php?option=com_content&view=article&id=144&Itemid=142

¹⁶ *Ibid.*, pag.3.



b. În 2012, IMAS a realizat și publicat un „Proiect de cercetare, la cererea Teatrului „Nottara”, realizat pe un eșantion de 800 de persoane. Graficele privind notorietatea teatrelor din București¹⁷ poziționează Teatrul „Excelsior” pe locul 14 (cf. ANEXEI A, pag. 48)

Analizând comparativ cele două sondaje, efectuate la doi ani distanță, se poate constata că, în ceea ce privește notorietatea, Teatrul „Excelsior” nu este menționat (în cazul primului sondaj) sau se află printre ultimele locuri, fiind ultimul dintre teatrele finanțate de la bugetul local (locul 14), în cazul celui de-al doilea sondaj. Încercând să determinăm circumstanțe atenuante, putem lua în seamă atât faptul că, fiind un teatru tânăr, nu a pătruns de mult timp pe piața culturală, spre deosebire de celelalte instituții mai bine cotate, cât și faptul că Teatrul „Excelsior” nu a avut mult timp o sală proprie.

Gradul de frecventare a Teatrului „Excelsior”

a. Barometrul de Consum Cultural 2010, stabilește următoarea ierarhie¹⁸ legată de frecventabilitatea teatrelor bucureștene: 1- Teatrul Național „I.L. Caragiale”, 2 -Teatrul „Nottara”, 3- Teatrul de Comedie, 4 - Teatrul „Bulandra” și Teatrul Țândărică, 5- Teatrul „Ion Creangă”, 6 - Teatrul Odeon, 7 - Teatrul Mic, 8- Teatrul Foarte Mic, 9 - Teatrul Masca, 10 - Teatrul Evreiesc de Stat, 11 - Teatrul ACT și Teatrul Metropolis , 12 - Teatrul LUNI de la Green Hours, 13 - Alt teatru.

b. Sondajul IMAS, în ceea ce privește frecventarea teatrelor¹⁹ nu menționează numele Teatrului „Excelsior” (cf. graficului din ANEXA A, pag. 48)

c. În ANEXA B (pag. 49) am făcut o analiză comparativă a situației numărului de spectatori între Teatrul „Excelsior” și singurele două instituții pentru copii aflate în topul frecventării²⁰, Teatrul Țândărică și Teatrul „Ion Creangă”.

Din aceste trei analize se poate concluziona că, în ceea ce privește spectatorii care frecventează Teatrul „Excelsior”, aceștia nu sunt în număr reprezentativ. În cele două sondaje specializate, Teatrul „Excelsior” nu este menționat. În același timp, în analiza comparativă în ceea ce privește numărul de spectatori ai Teatrului „Excelsior”, în raport cu cele două teatre pentru copii care apar în poziții bune în sondajele de opinie (Teatrul Țândărică și Teatrul „Ion Creangă”) se poate observa că, în 2012, Teatrul „Excelsior” are un număr mic de spectatori, mai puțin de o treime din spectatorii Teatrului „Ion Creangă” și mai puțin de un sfert din spectatorii pe care Teatrul Țândărică i-a avut în 2010.

Concluzii: Din aceste sodaje este evident faptul că Teatrul „Excelsior” este un teatru cu o notorietate scăzută în București și cu un număr mic de spectatori care îl frecventează, cu toate că este un teatru accesibil, aflat în centrul Bucureștiului și are în dotare o sală nouă și modernă. Strategia de management pe care o voi propune, are ca target creșterea notorietății și frecventabilității teatrului.

¹⁷ „Publicul bucureștean de teatru”. Proiect de cercetare, la cererea Teatrului „Nottara”, pag. 5

¹⁸ Barometrul de Consum Cultural pe anul 2010, pag. 22. Sursa:

http://www.culturadata.ro/index.php?option=com_content&view=article&id=144&Itemid=142

¹⁹ „Publicul bucureștean de teatru”. Proiect de cercetare, la cererea Teatrului „Nottara”, pag. 8

²⁰ Date luate de pe site-ul Primăriei Municipiului București.

a.4. acțiuni întreprinse pentru îmbunătățirea promovării activității de PR/de strategii media

Consider că o strategie de promovare coerentă este vitală pentru orice instituție de cultură pentru atingerea obiectivelor propuse: promovarea actului de cultură și educarea publicului tânăr, prin creșterea nivelului de vizibilitate și recunosibilitate a instituției în rândurile categoriilor de public țintă, contribuind la câștigarea și menținerea încrederii și creșterea notorietății. Scopul acestei strategii este atragerea cât mai multor spectatori (pe termen scurt) și creșterea notorietății, prin consolidarea unui identități bine definite care să dea personalitate Teatrului „Excelsior”, în arealul cultural bucureștean (pe termen lung). Strategia de promovare a Teatrului „Excelsior” trebuie să plece de la realitatea actuală, cea relatată la punctul A.a.3 (care denotă faptul că imaginea pe care teatrul o are în rândurile principalelor categorii de public nu este una suficient de bună, comparativ cu a celorlalte teatre dedicate copiilor), și să o escaladeze, recurgând la un plan bine stabilit. Astfel, mesajele și acțiunile de promovare vor prezenta publicului țintă noua misiune a teatrului (detalii la pct. B.b.4.), comunicând atributele programelor sale cultural-educative (detalii la pct. E.e.2.) și adaptându-le fiecărei categorii de public, astfel încât să se asigure o comunicare eficientă cu acestea. Targetul de comunicare este reprezentat de *beneficiarii indirecti*, factori activi decizionali în alegerea programului cultural și educațional al copiilor, ca abia apoi să fie vizați *beneficiarii directi*, în special pentru segmentul de vârstă 15-18 ani (distincția dintre aceste categorii de beneficiari se va regăsi la pct. A.a.7). Astfel, ne propunem o *publicitate de informare* prin newsletter, comunicate de presă, conferințe de presă, spoturi promoționale, participarea la emisiuni de întâmpinare sau de analiză dar și prin caiete program, flayere, spoturi de promovare etc. Din punctul de vedere al canalelor de comunicare, vom utiliza ambele tipuri de publicitate (convențională și neconvențională):

1. **Publicitate de tip ATL (Above The Line)** Fiind un tip de publicitate ce folosește cele cinci media convenționale, ne propunem să realizăm acțiuni de promovare, prin încheierea de parteneriate cu diverse canale media sau alte instituții implicate, după cum urmează:

a. presa scrisă:

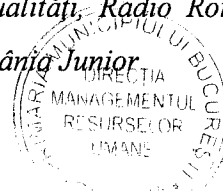
- presa centrală: *Adevărul, Evenimentul zilei, România liberă, Jurnalul Național, etc.*;
- reviste de specialitate: *Observatorul cultural, Teatrul Azi, Dilema veche, Revista 22, Revista Scena.ro, Revista Infinitesimal, Gazeta de artă politică, etc.*
- publicații informativ-culturale de tipul city-guide: *B24, Zile și nopți, Accente etc.*;
- publicații pentru copii: *Lumea Copiilor, Mami ABC, Familia mea Baby, Ioana, visul copiilor etc.*

b. televiziune:

- *TVR 2, DIGI TV, Antena 1, Antena 3, Realitatea TV, B1TV, etc.*

c. radio:

- *Societatea Română de Radiodifuziune (la Radio România Actualități, Radio România Cultural), Radio ProFM, Europa FM, Radio Zu, Radio Itsy Bitsy, Radio România Junior*



d. mediul online:

- prin propriile rețele de promovare: site-ul teatrului (noul site, realizat în ultima lună nu conține o versiune în engleză, lucru ce trebuie îmbunătățit), rețele de socializare: facebook, twitter, youtube etc.
- reviste online, site-uri de specialitate: www.yorik.ro, www.artactmagazine.ro, www.metropolis.ro, www.liternet.ro, www.veiozaarte.ro, www.metropotam.ro, www.asociatiapaspartu.com, www.port.ro
- portale pentru copii: <http://www.revistacopiilor.ro/>, <http://www.lumea-copiilor.ro/> etc.

e. afișaj stradal / promovare outdoor:

- promovare prin spoturi video în rețelele Zoom, Cinema City, în rețeaua Cocor, RATB și Metrorex
- promovarea în spațiile publice prin afișe, bannere, flayere etc.

2. Publicitate de tip BTL (Below The Line) Vom utiliza și acest tip de publicitate care folosește alte suporturi decât cele convenționale, realizând evenimente de promovare pe care le vom desfășura în cadrul școlilor, liceelor, spațiilor publice (parcuri, mall-uri etc.).

Evaluarea strategiei de promovare se va face pe parcursul implementării, nu doar la finalul perioadei de timp pentru care a fost elaborată. Va avea atât o componentă cantitativă (număr de articole apărute în presă, număr de parteneriate, număr de bilete vândute etc.), cât și calitativă (chestionare cu întrebări acordate categoriilor de public țintă, analiza mesajului materialelor apărute în presă etc.).

Concluzii: *Propun o strategie de promovare activă (cu un calendar bine stabilit), dinamică (metode clasice dar și „neconvenționale”), „invazivă” în sensul în care ne ducem, prin campaniile de promovare, către publicul țintă, o publicitate care să contribuie la creșterea notorietății teatrului. Prin această strategie de promovare, urmărim să atingem următoarea sarcină din Caietul de obiective: „realizarea unor forme moderne de promovare a activității instituției, pentru creșterea vizibilității la nivel local, național și internațional și atragerea unor categorii diversificate de public.”*

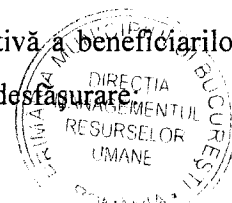
a.5. Reflectarea instituției în presa de specialitate.

Conform Caietului de obiective, există următoarea situație a aparițiilor în presa de specialitate:

	2010	2011	2012	2013
Nr. apariții în presă	58	175	480	560

Se observă, în această prezentare comparativă pe ultimii patru ani, o creștere de aproape 10 ori a aparițiilor în presă, între anul 2010 și 2013, creștere dobândită odată cu „stabilizarea teatrului” prin recăpătarea unui sediu stabil. Cu toate această pantă ascendentă și cu toate că pe site-ul teatrului sunt trecuți o serie de parteneri media: Radioul Național, ziare și alte publicații de cultură, precum și publicații online și site-uri, prezența în presa de specialitate este una nereprezentativă și în mare parte strict informațională. Acest lucru are reflectare directă și în lipsa de notorietate a teatrului (conform analizei de la pct. A.a.3).

a.6 profilul/portretul beneficiarului actual. Făcând o analiză cantitativă a beneficiarilor activității Teatrului „Excelsior”, conform Caietului de obiective avem următoarea desfășurare:



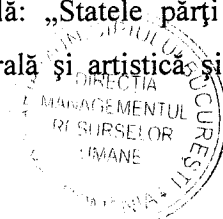
Nr.de spectatori	2010	2011	2012	2013
La sediu	0	8.107	15.264	17.555
În turnee	10.172	5.225	0	0
TOTAL	10.172	13.332	15.264	17.555

Se observă o creștere graduală a numărului de spectatori ai teatrului (la sediu și în turnee), în medie cu 2000 de spectatori pe an. Nu trebuie uitat faptul că abia din mai 2011 Teatrul „Excelsior” a avut, din nou, un sediu propriu. Acest lucru poate justifica numărul scăzut de spectatori din 2010. Totuși, în cei trei ani care au urmat, consider că s-a realizat o creștere prea lentă a numărului de spectatori, gradul de acoperire al sălii, în 2013, fiind abia la jumătatea posibilităților (54,35%). Din punctul de vedere al profilului beneficiarului actual, se observă că spectacolele teatrului (din raportul de activitate din Caietul de obiective reiese că teatrul nu a desfășurat alte activități complementare) au ca public țintă, de bază, preșcolarii și școlarii. Acest lucru, în detrimentul faptului că Teatrul „Excelsior”, așa cum este statutul său, ar trebui să aibă ca public țintă, deopotrivă, preadolescenții și adolescenții. De asemenea, conform unei analize a adresabilității stabilite pentru fiecare spectacol din stagiunea curentă (detalii pe site-ul teatrului) se observă că nu se ține cont de o departajare clară făcută în funcție de segmente de vârstă, ceea ce a indus o lipsă de coerență. (Exemplu: *Tărâmul vrăjit* / 5-12 ani, *Zâna zorilor* / 4-10 ani, *Cocoșelul neascultător* / 3-9 ani etc.) În același timp, Teatrul „Excelsior” are în program, din 2012, un spectacol (*Contrabasul*) precum și concerte care sunt dedicate adulților, în programul de „Spectacole serale”, adulții făcând parte din o a doua categorie a beneficiarilor actuali. Din punctul meu de vedere, o categorie care nu ar trebui să devină un punct de interes într-un teatru de copii prin dedicarea unor programe exclusive. **Concluzii:** *Beneficiarii de bază ai activității teatrului sunt copiii în segmentul 3-12 ani. Spectacolele dedicate lor nu țin cont o departajare clară în funcție de segmente de vârstă. De asemenea, o categorie distinctă este cea a adulților, categorie căroră li s-a dedicat un program special. Nu există decât un spectacol adresat adolescenților.*

a.7. beneficiarul-țintă al activităților instituției

În intenția de a da personalitate și a configura în perioada următoare o imagine definită și reprezentativă a Teatrului „Excelsior” (într-un proces de *rebranding*, ce pleacă de la management și strategie și se propagă până la misiune, viziune, valori etc.), o etapă importantă este identificarea categoriilor de beneficiari țintă căroră Teatrului „Excelsior” li se va adresa, dorind ca, apoi, prin întreaga strategie dezvoltată (de la tipul de programe, la calitatea lor, la modalitățile de promovare și de publicitate) să satisfacem exigențelor acestora. Din punctul meu de vedere, există două segmente țintă distincte către care trebuie să ne îndreptăm: **beneficiarii direcți și beneficiarii indirecți.**

Beneficiarii direcți. Conform statutului teatrului, publicul țintă este reprezentat de copiii și tinerii în segmentul de vârstă 3-18 ani. Lor le este dedicată activitatea Teatrului „Excelsior”, în consonanță cu drepturile copilului și ale tânărului de a participa la viața culturală: „Statele părți respectă și promovează dreptul copilului de a participa pe deplin la viața culturală și artistică și încurajează



punerea la dispoziție acestuia a mijloacelor adecvate de petrecere a timpului liber și de desfășurare a activităților recreative, artistice și culturale, în condiții de egalitate.”²¹ – *Convenția UNICEF pentru drepturile copilului* Art.31-2. Ei sunt *beneficiarii direcți* cărora ne vom adresa prin strategia culturală a Teatrului „Excelsior”. În definirea profilului lor vom ține cont de trei criterii de determinare.

1. Criteriul categoriilor de vârstă. Ținând cont de concluziile de la pct. A.a.6, pentru o bună coerență a ofertei de spectacol cât și a mesajului acesteia, îmi propun ca toate activitățile și programele teatrului să se adreseze unor categorii de vârstă corect definite, conform criteriilor sugerate de psihologia copilului²², ținând cont de faptul că fiecare vârstă răspunde altor nevoi, iar programele educaționale și culturale trebuie să fie adecvate.

Preșcolari (3-7 ani) Este perioada în care copiii încep să conștientizeze mediul în care trăiesc; își conturează dorințele, așteptările și nevoile; este o perioadă de intensă dezvoltare psihică, au nevoie de modele la care să se raporteze imitativ, atât comportamental, cât și lingvistic (la această vârstă mintea se dezvoltă întotdeauna pe conținuturi); comunicativitatea și sociabilitatea copilului cresc.

Școlari (8-11 ani) Odată cu intrarea copilului în școală, învățarea devine tipul fundamental de activitate, în consecință, copilului i se vor organiza și dezvolta strategii de învățare; acum dobândește instrumente valide de apropiere de toate domeniile culturii și științei, își formează un stil de activitate intelectuală, spirit de ordine, de disciplină în gândire; legat de tipul de relații, se creează sentimente sociale, se lărgeste viața interioară, cât și condiția de exprimare a acesteia.

Preadolescenți (12-14 ani) Momentul pubertății este în genere unul tensionat și încărcat de confuzie. Sub influența creșterii experienței și a confruntării cu puseul de creștere, puberul începe să se simtă neliniștit, nesigur de sine, adesea agitat, caută soluții de împăcare a cerințelor ce se manifestă față de el, considerând ca dominante cerințele grupului; apare un grad de intelectualizare afectivă în școală care întărește sentimentul de apartenență la generație; copilul începe să fie din ce în ce mai absorbit de petrecerea timpului cu prietenii și colegii.

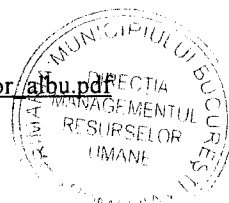
Adolescenți (15-18 ani) Este o perioadă de intelectualizare intensă (dezvoltare a gândirii abstracte), prin îmbogățirea și lărgirea încorporării de conduite adulte; îi interesează responsabilități în care să existe dificultăți de depășit; de la o formă de evaluare impulsivă se trece la forme de evaluare în care caută să-și exprime originalitatea; gustul personal are mai mare pregnanță. Intensă este și socializarea aspirațiilor, aspectele vocaționale, profesionalizarea ce se conturează treptat.

Așadar, dacă ținem cont de aceste categorii și privim la întreaga arie a instituțiilor ce au ca domeniu de activitate artele spectacolului pentru copii, detaliată la punctul A.a.1, se observă că teatrele de stat au programele focusate, de bază, pe categoriile preșcolarilor și școlarilor, conform statutului pe care îl au,

²¹ Detalii la: <http://www.unicef.ro/wp-content/uploads/conventia.pdf>

²² Bebu, Emilia, „Psihologia vârstelor”, sursa:

http://www.upm.ro/facultati_departamente/departamente/depPregatirePersonal/docs/carti/psihologia_varstelor_albu.pdf

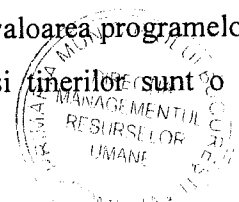


în timp ce programele celorlalte companii sunt aleatorii din acest punct de vedere și adresate unui număr redus de spectatori. Singurul teatru care are impunerea prin statut de a derula *programe pentru preadolescenți și adolescenți* este Teatrul „Excelsior”. De aceea, îmi propun, în mod special, atragerea acestor două categorii de public, neglijate până acum de programul teatrului și pentru care nici în arealul cultural bucureștean nu s-au inițiat programe coerente care să urmărească satisfacerea nevoilor lor, să încerce să-i atragă către teatru și să formeze un spirit de generație. (Detalierea programelor dedicate lor se regăsește la punctul E.e.2)

2. *Criteriul ariei geografice căreia i se adresează strategia Teatrului „Excelsior”*. Teatrul Excelsior este, prin statutul său, un teatru de interes local. Activitatea sa s-a adresat, așa cum am specificat și la pct. A.a.6, exclusiv copiilor din București. Îmi propun, însă, lărgirea ariei de adresabilitate, ținând către beneficiari din categoriile de vârstă expuse la pct. A.a.7.1, dar care nu sunt locuitori ai capitalei. Astfel, urmăresc (prin Programul CĂLĂTORI ÎN ȚINUTUL COPILĂRIEI – Proiectul *Voiajor*) să ne ducem către copiii și tinerii din localitățile din jurul Bucureștiului, care nu au teatre de gen. Prin Proiectul *Identitate* (din cadrul aceluiași program) ne vom adresa și copiilor și tinerilor din diaspora, din țări ce au comunități românești puternice.

3. *Criteriul categoriilor sociale cărora li se adresează strategia Teatrului „Excelsior”*. Îmi propun ca strategia Teatrului „Excelsior” să fie deschisă tuturor categoriilor sociale, accesul lor la viața culturală fiind un deziderat ce va fi consecvent urmărit. Este datoria noastră morală, a tuturor celor implicați în educarea copiilor și tinerilor, dar și o obligație a instituțiilor de gen, conform politicii de stat în domeniul promovării drepturilor copiilor și la recomandările Uniunii Europene. Astfel, beneficiari țință vor fi și copiii din categoriile sociale defavorizate, din orfelinele din București și din jurul lui, din Centrele de reabilitare precum și elevii școlilor din comunitățile cu risc mare de excludere socială (Programul POVESTE A VINE LA TINE). Pe alt palier, ca public țință vom avea și copiii și tinerii cu dizabilități, urmărind normalizarea socială, atât din punctul de vedere al accesibilizării societății pentru tinerii defavorizați, cât și din punctul de vedere al schimbării mentalității generale în raport cu ei (Programul VIITORUL SUNĂ BINE!).

Beneficiarii indirecti. Consider ca fiind *beneficiari indirecti* ai activității Teatrului „Excelsior”, așa cum am amintit și la punctul A.a.4, părinții și cadrele didactice, factorii decizionali activi în alegerea unui program cultural și educațional pentru copii. Lor le adresăm, în mare parte, întreaga noastră activitate de suport a programelor culturale, respectiv de promovare, de facilitare a accesului la informație, la achiziționarea de bilete (și prin sistem online). Vrem să le consolidăm convingerea că Teatrul „Excelsior” este un teatru în care copiii lor sunt în siguranță, grație întregii infrastructuri moderne și implicării active a întregului personal (la punctul E.e.1 vom detalia implicarea voluntarilor în activitatea instituției). Și, nu în ultimul rând, vrem să-i convingem că valoarea programelor pe care Teatrul „Excelsior” le va derula și adecvarea lor cu vârsta copiilor și tinerilor sunt o investiție



importantă în procesul de consolidare a educației juvenile. **Concluzii:** *Așadar, ne propunem o strategie de definire și atragere a unor noi categorii de beneficiari țintă ai Teatrului „Excelsior” care se vor împărți în două segmente: beneficiari direcți și beneficiari indirecți. Profilul beneficiarului direct este: copii și tineri în segmentul de vârstă 3-18 ani, locuitori ai Bucureștiului, ai orașelor apropiate sau din diaspora și făcând parte din toate categoriile sociale sau din categoria persoanelor cu dizabilități. Beneficiarii indirecți: părinții (familia) sau cadrele didactice, factori activi în conturarea programului cultural și educațional al beneficiarilor direcți. Această strategie de definire și atragere a unor categorii de beneficiari, atinge următorul obiectiv din Caietul de obiective, în ceea ce privește managementul de proiect: „realizarea unor oferte culturale diversificate pentru mai multe categorii de public”. De asemenea, îndeplinește următoarea sarcină din Caietul de obiective: „creșterea gradului de ocupare a sălii (creșterea numărului de spectatori), indiferent de spațiu.”*

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

Pentru a putea dobândi o cunoaștere mai aprofundată a categoriilor de posibili beneficiari ai activității Teatrului „Excelsior” se vor face *evaluări cantitative și calitative*. *Evaluările cantitative* se referă la numărul de copii și tineri cărora ne putem adresa, copii care pot frecventa Teatrul „Excelsior”. Apelând la Inspectoratul Școlar al Municipiului București vom putea afla cifrele de școlarizare pentru învățământul preșcolar, primar, gimnazial, liceal, profesional și cel special (în acest moment aceste date nu sunt accesibile pe site-ul Inspectoratului, pentru anul școlar în curs). De asemenea, vom monitoriza gradul de participare la evenimentele teatrului, odată cu implementarea noii strategii de management. Pentru *evaluarea calitativă*, în sensul monitorizării feedback-ului din partea beneficiarilor propun realizarea unor sondaje, atât în rândul categoriei de *beneficiari indirecți* cât și în rândul *beneficiarilor direcți*, personalizate pentru fiecare categorie în parte, cu scopul de a determina: genul de eveniment pe care și-l doresc, evaluarea celui la care au participat, locul pe care îl atribuie Teatrului „Excelsior” în procesul de educare și formare, modalitatea prin care au aflat de evenimentele teatrului, impactul campaniilor de publicitate etc. Se va îndeplini, astfel, următoarea sarcină din Caietul de obiective: „realizarea unor măsuri cantitative și calitative (studii de consum specializate) pentru identificarea categoriilor de beneficiari și actualizarea permanentă a acestor studii, pentru o mai bună cunoaștere a nevoilor culturale ale actualilor și potențialilor beneficiari.”

a.9. utilizarea spațiilor instituției

Teatrul „Excelsior” își desfășoară activitatea, din 2010, într-un spațiu nou, situat în centrul Bucureștiului, Str. Academiei, nr. 28. Construcția i-a fost destinată încă de la început, fiind propice desfășurării activității unui teatru. Nu este o construcție de sine stătătoare, teatrul fiind încorporat într-o clădire de birouri. Spațiile aflate în administrația teatrului sunt: casă de bilete, atelier (parter); foaiер, sală de spectacole (cu 180 de locuri), garderobă, cabine actori, spălătorie, ~~magazie costume~~, birouri



grupuri sanitare (etajul 1); foaier, cabine sunet și lumini, cabine tehnic, birouri, magazie recuzită (etajul 1); sală de repetiții, birouri (etajul 3).

a.10. propuneri de îmbunătățiri ale spațiilor: modificări, extinderi, reparații, reabilitări, după caz.

Fiind un teatru nou, nu are nevoie în acest moment de îmbunătățiri capitale, ci doar de dotări mai speciale conform cerințelor strategiei manageriale și a programelor derulate, dotări ce se referă la investiții în aparatură de scenă, elemente de mobilier, echipament IT și de birotică, etc.

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

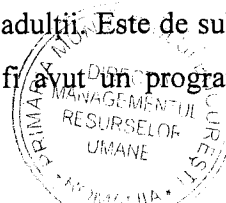
b.1. analiza programelor/proiectelor instituției;

Așa cum reiese din raportul de activitate consemnat în Caietul de obiective, Teatrul „Excelsior” a derulat, în perioada 2010-2013, un număr de 24 de proiecte (în 2010 – trei proiecte, în 2011 – trei proiecte, 2012 – șapte proiecte, 2013 – 11 proiecte). Proiectele fac parte din două programe, *Excelsior matinal* și *Excelsior seral*, ce au ca obiectiv exclusiv producția de spectacole. În acest moment teatrul are în repertoriu 13 spectacole. Voi face o analiză a activității sale, detaliind fiecare an în parte.

În 2010, Teatrul „Excelsior” nu avea încă un sediu propriu, spectacolele sale jucându-se în săli care au găzduit, în urma unor parteneriate, producțiile teatrului (Palatul Copiilor, Sala Rapsodia, Teatrul „Nottara”, etc.). În acel an s-au realizat trei proiecte (spectacole): *Snoave cu măști* (proiect mediu), *Vrăjitorul din Oz* (proiect mare) – montări ce se află și în prezent în repertoriul teatrului –, și *Zâmbete estivale* (proiect mic), un spectacol realizat pentru evenimentul organizat în parcuri de către Primăria Municipiului București: „București – Cartier de Vară” (nu se mai află în repertoriul teatrului).

Anul 2011 a fost un an mai special, căci, în luna mai, noua sală a teatrului a fost inaugurată, deschiderea oficială având loc în toamnă, odată cu începerea noii stagiuni. În acest an activitatea teatrului a fost reorganizată, spectacolele dedicate exclusiv preșcolarilor și școlarilor întorcându-se sub cupola programului *Excelsior matinal*. Și în acest an s-au realizat trei proiecte. Dintre acestea, spectacolul *Tărâmul vrăjit* (proiect mare) se află în continuare în repertoriul teatrului. Ca și în anul anterior, teatrul a realizat un spectacol (*Visul unui copil – veselie în vacanță*) pentru „București – Cartier de Vară”, spectacol care nu se mai află nici el în repertoriul teatrului. Cel de-al treilea proiect realizat a anticipat politica următorilor ani, care consideră „proiect” un spectacol de muzică susținut de un artist folk, pop, etc. Așadar, „proiectul” *Inkorent* a reprezentat în fapt recitalul artistului Alexandru Andrieș. În același timp, odată cu recăpătarea spațiului, sunt menționate șapte refaceri de spectacole, refaceri ce au continuat și în 2012.

Următorul an a adus o schimbare la nivel de conducere, 2012 fiind anul dispariției mentorului și directorului acestui teatru, cu preluarea conducerii teatrului de către o conducere interimară. În acest an s-a lansat un nou program: *Excelsior seral*, program ce are ca public țintă adulții. Este de subliniat faptul că Teatrul „Excelsior” a lansat un program pentru cei mari fără să fi avut un program sau



spectacole în repertoriu care să se adreseze adolescenților, cu toate că teatrul are prin statut această obligativitate. În total, în 2012, s-au raportat șapte proiecte, programul *Excelsior seral* fiind cel pe care s-a pus accentul, deoarece el a adunat cinci dintre ele. Doar unul singur e relaționat direct cu teatrul (spectacolul de pantomimă *Contrabasul*), celelalte fiind simple concerte de muzică cu o singură reprezentație. În cadrul programului *Excelsior matinal* s-a realizat un proiect: *Zâna Zorilor* (proiect mare). Și iată că, în toamna lui 2012, se montează și singurul spectacol din portofoliul teatrului, care este adresat publicului adolescent (*4 Dansuri*), fără a se specifica din ce program face parte.

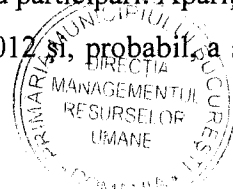
Și anul 2013 a funcționat după aceeași structură. Programul *Excelsior matinal* a însemnat realizarea a trei proiecte dedicate școlarilor și preșcolarilor: *Degețica*, *Frumoasa și bestia* (proiecte medii) și *Hainele cele noi ale Prințului* (proiect mare). Prin programul pentru adulți *Excelsior seral* s-au prezentat concerte susținute de AG. Weinberger, Nicu Alifantis, Ducu Bertzi, Marius Matache, etc.

Concluzii: *Analizând activitatea din acești patru ani putem concluziona că ea se împarte între două programe: Excelsior matinal și Excelsior seral, programe ce se referă exclusiv la producție de spectacole. Excelsior matinal este adresat școlarilor și preșcolarilor. Pentru segmentul de vârstă 15-18, în repertoriul teatrului nu există decât un spectacol, cu toate că, prin statut, teatrul are obligativitatea de a realiza în procent egal proiecte dedicate copiilor și adolescenților. Excelsior seral este un program ce se adresează adulților și care a presupus până acum realizarea unui singur spectacol, restul proiectelor fiind doar concerte folk, pop, etc. Existența acestui program nu este una adecvata misiunii teatrului. În primul rând, pentru că se adresează unei categorii ce nu face parte din publicul țintă, în al doilea rând, pentru că prevalându-se de specificarea din statut care spune că teatrul trebuie să ofere publicului și „spectacole muzical coregrafice”, deturneză sensul acesteia, oferind doar concerte de muzică, cu o singură reprezentație. Pe acestea le consideră „spectacole cedate teatrului” (cf. pct.III.5 din Caietul de obiective), dar totuși le finanțează – o altă contradicție în termeni. Un alt minus în activitatea managerială este faptul că Teatrul „Excelsior” nu desfășoară programe educaționale, de implicare socială conforme cu noile recomandări guvernamentale, manifestările organizate de Ziua Copilului, de Ziua Teatrului etc., fiind doar prezentări de spectacole.*

b.2. analiza participării la festivaluri, gale, concursuri, saloane, târguri etc. (în țară, la nivel național/internațional, în Uniunea Europeană, după caz, în alte state);

Analizând participarea Teatrului „Excelsior” la festivaluri, gale, concursuri, saloane, etc., așa cum este ea consemnată în Caietul de obiective și așa cum reiese din anunțurile / comunicatele de presă postate pe site-ul teatrului²³, este mai mult decât vizibilă diminuarea numărului de participări în anii 2012, 2013 față de 2010 și 2011. Anul 2010 a consemnat 18 participări, 2011 – 19 participări, în schimb, în 2012, vorbim doar despre două astfel de activități, iar în 2013, despre patru participări. Apariția acestei diferențe majore coincide cu schimbarea conducerii teatrului în aprilie 2012 și, probabil, a strategiei,

²³ <http://www.teatrul-excelsior.ro/nouti.aspx>



dar în același timp consider că este vorba și despre o schimbare a modului de raportare. Se poate constata că, în 2010 și 2011, raportările includeau evenimente la care teatrul era fie invitat, fie partener, dar și activități organizate de Teatrul „Excelsior”, pe când, în următorii doi ani, se raportează exclusiv participările teatrului la evenimente organizate de către alte instituții. Voi face, așadar, o trecere în revistă a acestor participări.

Anul 2010 consemnează 18 participări la diferite evenimente. Dintre acestea, pe site-ul teatrului au fost menționate: participarea la „Carnavalul Primăverii” organizat de Asociația Tumba, eveniment la care Excelsior a fost partener; participarea, tot ca partener, la cea de a doua ediție a manifestării „București – Cartier de vară”, organizat de Primăria Municipiului București, eveniment la care teatrul a susținut șapte reprezentații cu spectacolul *Zâmbete estivale*.

În 2011, an în care teatrul avea deja o nouă sală, Teatrul „Excelsior” a fost invitat, cu spectacolul *Vrăjitorul din Oz*, la două festivaluri: Festivalul Internațional de Teatru „Zile și nopți de teatru european la Brăila” și Festivalului Internațional de Teatru pentru Copii „100, 1000, 100.000 de povești”. Ca partener, Excelsior a participat la: „București – Cartier de Vară”, „Zilele Bucureștiului”, „Ziua porților deschise în instituțiile publice de cultură” – organizate de către Primăria Municipiului București; „Zilelor Eugen Ionescu”, manifestare organizată de Societatea Culturală „Eugen Ionescu” la sediul Teatrului „Excelsior”. În ceea ce privește evenimentele organizate de Excelsior, pe site sunt menționate: „Teatrul „Excelsior” – 21 de ani de existență” și „1 iunie, o săptămână pentru cei mici”.

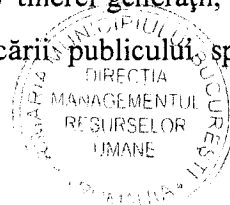
În 2012, Teatrul „Excelsior” a fost invitat să participe la două evenimente, însă rolul său a fost de acompaniator și nu de protagonist. Astfel, la „Noaptea Literaturii Europene la București” a prezentat un fragment din spectacolul *4 Dansuri*, iar la Târgul Internațional de Carte – Gaudeamus a prezentat un fragment din spectacolul *Zâna Zorilor* la standul Editurii Velant.

Anul 2013 a fost mai prolific și a adus, așa cum se consemnează în Caietul de obiective, patru participări la festivaluri sau gale, dintre care participarea la: Festivalul de Teatru pentru Copii „100, 1000, 1000000 de povești” (cu spectacolul *Zâna Zorilor*), Festivalului Internațional de Teatru „Povești” de la Alba-Iulia, aflat la cea de-a VIII-a ediție (cu spectacolul *Contrabasul*). De asemenea, la Festivalul Național de Teatru, spectacolul *Contrabasul* a avut statut de spectacol recomandat.

Concluzii: *Se poate concluziona că, în acești patru ani, participarea la festivaluri, gale, concursuri, saloane, a fost, în mare parte, una conjuncturală, existând doar câteva manifestări de anvergură la care teatrul a fost invitat. Teatrul nu a participat la evenimente organizate de instituții din afara țării.*

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

Misiunea Teatrului „Excelsior”, așa cum a fost enunțată în Caietul de obiective, este aceea „de a oferi spectatorilor producții artistice constând în spectacole destinate copiilor / tinerei generații, spectacole muzical coregrafice cu scopul promovării actului de cultură, a educării publicului spectator și



impunerea teatrului ca entitate de sine stătătoare, perfect încadrată în peisajul românesc.” Legat de programul managerial de până acum, de imaginea pe care o are teatrul, de modul în care activitatea sa a fost percepută și de gradul în care misiunea enunțată mai sus a fost îndeplinită, putem concluziona:

Din punctul de vedere al strategiei de programe:

Puncte tari: Teatrul „Excelsior” este un teatru ce realizează spectacole bazate pe texte din literatura universală, dar și românească, ce au ca public țintă exclusiv școlarii și preșcolarii. Unele dintre acestea au fost apreciate de specialiști și au fost invitate la diferite festivaluri de gen.

Puncte slabe: Este un teatru ce nu își duce până la capăt misiunea, căci programele sale nu se adresează întregului segment al publicului țintă, deficitare fiind categoriile de preadolescenți și adolescenți, pentru care s-a realizat un singur proiect. Teatrul are un program dedicat adulților ce cuprinde: un spectacol aflat în repertoriul curent, restul fiind reprezentații ale unor concerte de muzică folk și pop. De aceea, pentru mulți Teatrul „Excelsior” este o sală de concerte. Totodată, din activitatea sa lipsesc programele/proiectele educaționale sau de implicare socială, iar invitațiile la festivaluri, care legitimează valoric activitatea unui teatru, sunt puține (cf. analizei de la pct. B.b.2).

Din punctul de vedere al categoriilor de beneficiari:

Puncte tari: Programele teatrului sunt active pentru segmentul preșcolari și școlari.

Puncte slabe: Spectacolele dedicate preșcolarilor și școlarii nu țin cont de o departajare clară în funcție de segmente de vârstă. (cf. analizei de la pct. A.a.6) De asemenea, programele teatrului se adresează în foarte mică măsură preadolescenților și adolescenților. Totodată, activitatea teatrului implică exclusiv publicul din aria culturală a capitalei, teatrul neavând un program de turnee.

Din punctul de vedere al facilităților pe care le oferă:

Puncte tari: Este un teatru nou, modern, situat într-o poziție centrală, având o sală de 180 de locuri.

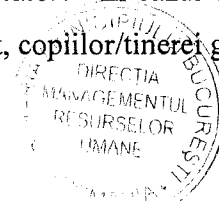
Puncte slabe: În afară de sala de spectacol și sala de lectură, teatrul deține prea puține spații proprii pentru desfășurarea unei activități mai complexe.

Din punctul de vedere al notorietății pe care teatrul îl are în rândul beneficiarilor:

Puncte slabe: Este un teatru cu o notorietate scăzută în rândului publicului (cf. pct. A.a.3) și destul de puțin vizibil în mass-media (cf. pct. A.a.5), un teatru ce nu se impune în peisajul teatral bucureștan.

b.4. concluzii. Reformularea mesajului, după caz.

În contextul exprimat mai sus, consider că este necesară o redefinire a identității teatrului prin aplicarea unei strategii de management, care să se subordonează unei noi misiuni și ale cărei rezultate să fie cuantificate prin impactul cultural și educațional pe care îl va avea asupra unei arii cât mai largi din publicul țintă, acest lucru ducând la schimbarea imaginii și la creșterea notorietății Teatrului „Excelsior”. Misiunea principală a oricărui teatru este aceea de a oferi spectatorilor spectacole de teatru „cu scopul promovării actului de cultură, a educării publicului spectator.” În cazul Teatrului „Excelsior”, aceste activități sunt destinate, așa cum se menționează în statut, copiilor/tinerei generații.



În acest context, gândesc relația dintre cultură și educație ca având două dimensiuni distincte, în ceea ce privește forma de manifestare, însă convergente în ceea ce privește finalitatea. Și anume, pe de-o parte, folosirea actului de cultură (spectacolul de teatru sau alte activități culturale făcute de profesioniști) ca motor educativ în transformarea copilului „în ființă eminentă culturală”, iar pe de altă parte, folosirea educației ca acțiune de transmitere și producere a culturii (prin activități culturale întreprinse de copii). De aceea, îmi propun ca *noua misiune a Teatrului „Excelsior”* să fie dezvoltată pe aceste două direcții principale: *valorizare culturală* și *redefinire educațională*. Acestea li se vor alătura alte trei direcții definite distinct, dar complementare: *implicare socială*, *deschidere către internațional* și, nu în ultimul rând, *relaționare directă cu familia*.

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

c.1. analiza reglementărilor interne ale instituției și ale actelor normative incidente

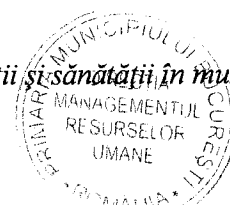
Teatrul „Excelsior” funcționează în baza următoarelor acte de reglementare internă: Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF, aprobat prin Hotărârea Consiliului General al Municipiului București, nr. 305/2013, Anexa 27b), Regulament Intern (RI – sintagmă utilizată conform Legii nr.53/2003* republicată cu modificările și completările ulterioare. Codul Muncii), Statul de Funcții (aprobat prin Hotărârea Consiliului General al Municipiului București nr. 305/2013, Anexa 27 a) și Organigrama. Aceste norme interne reflectă obiectul de activitate, patrimoniul, scopul și structura organizatorică a teatrului (personalul artistic, tehnic, administrativ, economic și de producție) și reglementează următoarele aspecte: bugetul de venituri și cheltuieli; drepturile și obligațiile angajaților; timpul de lucru, timpul de odihnă, concediile; implementarea în unitate a normelor de securitate și sănătate în muncă, protecția muncii; salarizare, prime; răspunderea disciplinară. Evident, aceste norme interne reglementează în parametrii cadrului juridic național, definit de legi, ordonanțe, hotărâri de guvern, ordine ale miniștrilor etc. Această legislație, incidentă activității Teatrului „Excelsior”, poate fi clasificată pe domenii, astfel:

I. Norme juridice aplicabile la nivel național tuturor instituțiilor și agenților economici:

A. Norme juridice incidente specifice domeniului financiar-fiscal:

- Legea nr. 32/1994 privind sponsorizarea, cu modificările și completările ulterioare
- Legea nr. 571/2003 privind Codul Fiscal, cu modificările și completările ulterioare
- O.U.G. nr. 34/2006 care reglementează achiziția publică, cu modificările ulterioare
- H.G. nr. 925/2006 pentru aprobarea normelor de aplicare a prevederilor referitoare la atribuirea contractelor de achiziție publică din OUG nr.34/2006 privind atribuirea contractelor de achiziție publică, a contractelor de concesiune de lucrări publice și a contractelor de concesiune de servicii, cu modificările și completările ulterioare

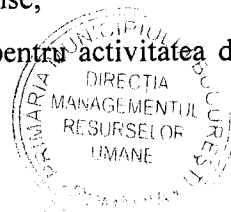
B. Norme juridice incidente specifice domeniilor legislației muncii, securității și sănătății în muncă:



- Legea nr.53/2003* republicată, cu modificările și completările ulterioare. Codul Muncii)
- Hotărârea nr. 250/8.05.1992* republicată, privind concediul de odihnă și alte concedii ale salariaților din administrația publică, din regiile autonome cu specific deosebit și din unitățile bugetare
- Legea nr. 571/14.012.2004 privind protecția personalului din autoritățile publice, instituțiile publice și din alte unități care semnalează încălcări ale legii
- Hotărârea nr. 1.860/21.12.2006, privind drepturile și obligațiile personalului autorităților și instituțiilor publice pe perioada delegării și detașării în altă localitate, precum și în cazul deplasării, în cadrul localității, în interesul serviciului
- Hotărârea nr. 1.672/10.12.2008, pentru aprobarea Normelor metodologice privind evaluarea personalului artistic, tehnic și administrativ de specialitate din instituțiile de spectacole sau concerte în vederea stabilirii salariilor de bază
- Legea nr. 477 /8.11.2004, privind Codul de conduită a personalului contractual din autoritățile și instituțiile publice
- HG Nr. 51/1992* republicată, privind unele măsuri pentru îmbunătățirea activității de prevenire și stingere a incendiilor
- Ordin nr. 106 / 9.01.2007, pentru aprobarea Criteriilor de stabilire a consiliilor locale și operatorilor economici care au obligația de a angaja cel puțin un cadru tehnic sau personal de specialitate cu atribuții în domeniul apărării împotriva incendiilor
- Hotărâre nr. 355/11.04.2007, privind supravegherea sănătății lucrătorilor
- Ordin nr. 1.260/10.10.2013, pentru aprobarea Normelor metodologice privind examinarea medicală și psihologică a personalului, cu atribuții în siguranța transporturilor și periodicitatea examinării
- Legea nr. 333/ 8.07. 2003* republicată, privind paza obiectivelor, bunurilor, valorilor și protecția persoanelor

II. Norme juridice incidente specifice domeniului cultural:

- Legea nr. 35/1994,*republicată în 2008, privind timbrul literar, cinematografic, teatral, muzical, folcloric, al artelor plastice, al arhitecturii și de divertisment.
- Legea nr. 8/1996 privind drepturile de autor și drepturile conexe, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 245/2001 pentru aprobarea Ordonanței Guvernului nr. 51/1998 privind îmbunătățirea sistemului de finanțare a programelor și proiectelor culturale;
- Legea nr. 186/2003* republicată referitoare la promovarea culturii scrise;
- Legea nr.109/2005* republicată privind instituirea indemnizațiilor pentru activitatea de liber profesionist a artiștilor executanți sau interpreți;

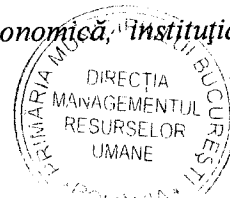


- Legea nr. 8/2006 privind instituirea indemnizației pentru pensionarii sistemului public de pensii, membri ai uniunilor de creatori legal constituite și recunoscute ca persoane juridice de utilitate publică, cu modificările și completările ulterioare.
- Legea nr. 353/2007 pentru aprobarea Ordonanței Guvernului nr. 21/2007 privind instituțiile și companiile de spectacole sau concerte, precum și desfășurarea activității de impresariat artistic;
- O.U.G. nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor de spectacole sau concerte, muzeelor și colecțiilor publice, bibliotecilor și al așezămintelor culturale de drept public, cu modificările și completările ulterioare.
- O.G. nr. 21/2007 privind instituțiile și companiile de spectacole sau concerte, precum și desfășurarea activității de impresariat artistic, cu modificările și completările ulterioare;
- H.G. nr. 385/2004 privind accesul gratuit la actul de cultură, la nivel național al pensionarilor care au activat minimum 10 ani în domeniul cultural-artistic, cu modificările și completările ulterioare.

Spre punerea în aplicare la aparatul de specialitate al Primarului General, aparatul permanent de lucru al CGMB și la serviciile/instituțiile publice de interes local ale Municipiului București a prevederilor Ordonanței de Urgență nr. 77/2013 (pentru stabilirea unor măsuri privind asigurarea funcționalității administrației publice locale, a numărului de posturi și reducerea cheltuielilor la instituțiile și autoritățile publice din subordine, sub autoritatea sau în coordonarea Guvernului ori a Ministerelor), Consiliului General al Municipiului București a emis Hotărârea nr. 305/2013, care (în Anexa 27a) aprobă noul Stat de Funcții al Teatrului „Excelsior”. Față de vechiul Stat de Funcții, aprobat în temeiul Legii 284/2012, prin Dispoziția Primarului General 169/20.02.2012, noul Stat de Funcții reglementează o reducere cu 27% a personalului, adică de la 81 de posturi la 59 de posturi. Ca efect al reglementărilor din ultimii ani, care au făcut imposibilă completarea posturilor devenite vacante, numărul posturilor ocupate s-a redus. Astfel, în cadrul funcțiilor de execuție de specialitate, datorită reducerii posturilor vacante (cf. aplicării O.U.G. 77/2013), din 53²⁴ de posturi au mai rămas în noul Stat de Funcții (2014) doar 36 de posturi²⁵. De asemenea, rezultă faptul că, în cadrul vechiului Stat de Funcții, ponderea compartimentului artistic era de 65% (53 de persoane dintr-un total de 81), iar în noul Stat de Funcții este de 61% (36 persoane dintr-un total de 59). Această realitate face ca instituția să fie pusă situația de a-și completa necesarul de resurse umane contractând colaborări. Astfel, cheltuielile executate cu colaboratorii au fost de cinci ori mai mari în 2013 față de nivelul din 2010 (o creștere de la 119.796 lei la 608.006 lei). De asemenea, este consemnat că în cadrul ROF, nu sunt stipulate responsabilități cu privire la implementarea Sistemului de Control Intern Managerial (OMFP 946/2005). **Concluzii:** Datorită cadrului juridic generat de criza economică, instituția nu poate

²⁴ Caietul de Obiective, pag.8, primul tabel, punctul 2.

²⁵ *Idem*, al doilea tabel, punctul 2



încadra personal, acoperindu-și necesitățile prin contracte de colaborare. Pentru atingerea obiectivului „utilizarea eficientă a întregului personal”²⁶ este necesară o schemă de personal completă. De asemenea, pentru atingerea obiectivului „managerul va dispune măsurile necesare pentru elaborarea și/sau dezvoltarea sistemelor de control managerial, inclusiv a procedurilor formalizate pe activități”²⁷, Regulamentul de Organizare și Funcționare trebuie actualizat în așa fel încât să traseze personalului responsabilități prin măsurile de care va dispune managerul, întemeindu-se și pe reglementările interne.

c.2. propuneri privind modificarea reglementărilor interne și/sau ale actelor normative incidente

În urma analizei am descoperit modul disproporționat în care sunt distribuite resursele umane în noul Stat de Funcții. De altfel, există neclarități în ce privește rolul și calitatea anumitor persoane în cadrul Consiliului Administrativ (ex. reprezentantul salariaților) și din această cauză este necesară revizuirea ROF. De asemenea, deoarece în RI nu apar precizări clare cu privire la situații inerente, cum ar fi necesitatea suspendării unui spectacol din cauza indisponibilității unui actor sau din cauza neînțelegerilor legate de regimul concediilor fără plată, ori precizări care se reglementeze limitele în care un angajat al Teatrului „Excelsior” poate colabora cu alte instituții, propun reanalizarea și reactualizarea RI și analizarea oportunității elaborării și emiterii unui *Cod de Conduită pentru personalul teatrului* (cf.prevederilor Legii nr. 477/2004 și OMFP nr.946/2005, ce stipulează obligativitatea existenței unui astfel de Cod). **Concluzii:** Pentru îndeplinirea sarcinilor: „realizarea misiunii și obiectivelor instituției în baza unui program cultural profesionist [...]”; „asigurarea unei activități culturale valoroase capabilă să asigure educarea și dezvoltarea publicului [...]” și „asigurarea diversificării ofertei culturale [...]”²⁸ propun reanalizarea posturilor și reconfigurarea Statului de Funcții astfel încât, în cadrul acestuia, ponderea compartimentului artistic să fie de minim 30%. Totodată, în urma acestui proces, va fi necesară și actualizarea ROF și a Organigramei. Pentru atingerea obiectivului „managerul va dispune măsurile necesare pentru elaborarea și/sau dezvoltarea sistemelor de control managerial, inclusiv a procedurilor formalizate pe activități” și spre facilitarea atingerii obiectivelor din domeniul managementului economico-financiar²⁹, propun, în cadrul actualizării ROF, trasarea de sarcini privind implementarea Sistemului de Control Managerial Intern de către un grup de lucru format din managerul instituției, directorul artistic, directorul tehnic-administrativ, contabilul șef. De asemenea, existența unui Cod de Conduită al Salariaților pentru personalul teatrului ar contribui la atingerea obiectivului „susținerea valorii actului artistic prin responsabilizarea colectivă a întregului personal”³⁰

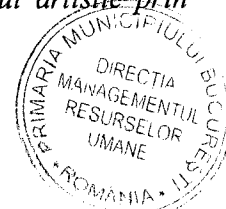
²⁶ Caietul de Obiective, pag. 21

²⁷ Idem, pag.20

²⁸ Caietul de Obiective, punctul IV.1 Sarcini, pag.19

²⁹ Caietul de Obiective, punctul b), pag.21

³⁰ Caietul de Obiective, punctul a), pag.21

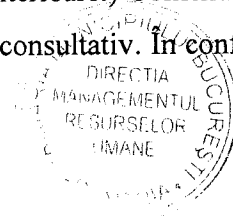


c.3. funcționarea instituțiilor delegării responsabilităților: analiza activității consiliilor de conducere, după caz, ale celorlalte organe colegiale, propuneri de modificare a limitelor de competențe în cadrul conducerii instituției

În cadrul Teatrului „Excelsior”, conform ROF, în acest moment conducerea executivă este asigurată de către managerul teatrului, directorul adjunct și contabilul șef. Conducerea executivă, în exercitarea atribuțiilor și sarcinilor sale prevăzute de ROF, pune în operă hotărârile organului deliberativ Consiliul Administrativ (cf. art.19 din ROF) și se ghidează după propunerile Consiliului Artistic (cf. art. 26 din ROF). Componenta **Consiliului Administrativ** (cf. O.U.G. nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor de spectacole sau concerte, muzeelor și colecțiilor publice, bibliotecilor și al așezămintelor culturale de drept public, cu modificările și completările ulterioare) este stabilită de către ROF, iar numirea de către manager a directorului artistic, directorului tehnic administrativ, contabilului șef, consilierului juridic (conform noii propuneri a ORGANIGRAME, ANEXA 1 pag. 56), reprezentantului P.M.B. și a reprezentantului salariaților în Consiliul Administrativ, cf. art.16 din ROF, are valoare de investire și nu de numire propriu-zisă, în sensul de delegare. Singura persoană efectiv numită de către manager este „secretarul Consiliului”, despre care ROF-ul nu clarifică dacă trebuie să fie o persoană dintre cele care fac deja parte din Consiliul Administrativ sau un alt salariat al Teatrului „Excelsior”.

Prezența reprezentantului salariaților sau a sindicatului este exprimată contradictoriu în ROF. În art. 16 se precizează că managerul numește reprezentantul salariaților sau al sindicatului ca membru de drept în Consiliul Administrativ, iar în art. 20 se precizează că reprezentantul salariaților sau al sindicatului trebuie invitat în mod obligatoriu la ședințele Consiliului Administrativ, atunci când se dezbate chestiuni din sfera de interes a sindicatului, dar că participarea acestuia va fi în regim de invitat, cu drept de opinie, dar fără drept de vot. Singura interpretare a acestei neclarități (care trebuie remediată) este aceea că reprezentantul salariaților (al sindicatului) este membru cu drepturi depline în Consiliul Administrativ, cu excepția cazului în care Consiliul Administrativ dezbate chestiuni din sfera de interes a sindicatului, situație în care reprezentantul salariaților trebuie în mod imperativ să participe la dezbateri, are dreptul să-și exprime opinia, dar nu are drept de vot. Propun ca această îndreptare să fie clar exprimată în versiunea actualizată a ROF, deoarece, pe de o parte, prezența reprezentantului salariaților este necesară ca un pas către guvernanta publică, iar pe de altă parte, deoarece există o responsabilitate separată a funcțiilor de conducere față de cele de execuție și este neechitabil ca reprezentantul salariaților să poată să decidă în favoarea salariaților, fără să aibă răspunderea deciziei.

Componenta **Consiliului Artistic** este de maximum cinci membri, numiți efectiv de către manager dintre personalitățile culturale din instituție și din afara ei (conform O.U.G. nr. 189/2008, privind managementul instituțiilor de spectacole sau concerte, muzeelor și colecțiilor publice, bibliotecilor și al așezămintelor culturale de drept public, cu modificările și completările ulterioare.) Consiliul Artistic este un organism colegial, existența sa fiind obligatorie, dar rolul său fiind consultativ. În conformitate



cu art. 24-26 din ROF, activitatea Consiliului Artistic se concretizează prin concluzii sau propuneri cu privire la repertoriul pentru fiecare stagiune, la parteneriatele în cadrul proiectelor artistice, la alte programe culturale etc. De asemenea, propun și fixarea componenței Consiliului Artistic la cinci persoane și numirea acestora în felul următor: trei persoane să fie numite (ca și până în prezent) de către managerul teatrului, iar două persoane să fie numite de către manager pe baza propunerilor primite de la colectivul artistic al instituției. Prin acest demers participativ, componența Consiliului Artistic ar deveni una echilibrată. Totodată, propun ca la fiecare întrunire a Consiliului Artistic să participe cu drept de a-și exprima opinia, dar fără drept de vot, doi angajați ai teatrului (consulanți artistici, secretar literar, referenți artistici). În acest mod, opiniile exprimate de către membrii cu drepturi depline ai Consiliului Artistic ar putea primi din partea acestora feedback-ul realist al pieței. În acest fel, primul obiectiv al teatrului *„realizarea unei oferte culturale valoroase, necesară segmentelor de public din ansamblul pieței culturale metropolitane”* ar fi mai ușor de atins.

c.4. analiza nivelului de perfecționare a personalului angajat – propuneri privind cursuri de perfecționare pentru conducere și restul personalului

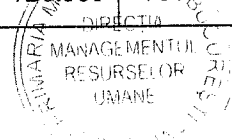
Faptul că, așa cum arată Caietul de obiective, numărul de angajați care au absolvit diferite cursuri de perfecționare s-a dublat în anul 2013 față de anul 2012, este un lucru bun. Urmărind tipul cursurilor absolvite, observăm un interes lăudabil pentru cursurile de management cultural și de managementul organizării de spectacole. Dar nu putem să nu constatăm că în doi ani consecutivi angajații Teatrului „Excelsior” au urmat cursuri cu aceeași tematică, anume: achiziții publice și managementul resurselor umane. Este un adevăr faptul că managerul trebuie să se preocupe ca întregul personal să-și perfecționeze cunoștințele și să-și însușească în permanență noi cunoștințe specifice realităților prezentului, dar totodată managerul trebuie să-și fixeze și să se axeze pe priorități. **Concluzii:** *Pentru atingerea obiectivelor „asigurarea participării personalului de conducere la cursuri de formare profesională”, în corelație cu propunerea de la punctul C.c.2 privind componența grupului de lucru pentru implementarea Sistemului de Control Intern Managerial (SCIM), propun ca managerul instituției, directorul artistic, directorul tehnic-administrativ, contabilul șef să participe la cursuri care să trateze prevederile OMFP 946/2005 și implementarea SCIM.*

D. Analiza situației economico-financiare a instituției:

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

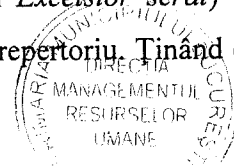
Din Caietul de obiective avem următoarele date:

Categorii	2010		2011		2012		2013	
	Aprobat	Executat	Aprobat	Executat	Aprobat	Executat	Aprobat	Executat
Cheltuieli de personal	927.000	914.092	766.000	759.368	798.000	720.181	780.000	768.840



Cheltuieli cu colaboratorii	120.000	119.796	320.000	312.690	625.000	624.412	650.000	608.006
Numar de personal (artistic si de spec.artistic.)	46	17	46	18	46	17	27	19
Raportul chelt. cu colab. față de chelt. cu personalul	12,94%	13,11%	41,78%	41,18%	78,32%	86,70%	83,33%	79,08%
Număr de premiere		3		3		7		11
Număr de spectacole		90		98		156		165
Număr mediu de spectacole pentru fiecare premieră		30		32,67		22,29		15
Participanți la festivaluri, gale, concursuri		18		19		2		4
Apariții în presă		58		175		480		560

Urmărind evoluția cheltuielilor cu colaboratorii se observă o creștere evidentă și cumva așteptată a acestora din urmă, drept consecință a măsurilor anticriză, în speță a blocării posturilor în cadrul instituțiilor publice. Dar, analizând comparativ dinamica cheltuielilor cu personalul (și numărul personalului realizat pe domeniul artistic) cu dinamica cheltuielilor cu colaboratorii, se observă că în cazul cheltuielilor cu personalul, acestea au evoluat oarecum linear, fără creșteri sau descreșteri evidente, numărul personalului artistic crescând în valoare absolută cu două persoane în 2013 față de 2010, în timp ce cheltuielile cu colaboratorii au crescut vertiginos, în 2013 fiind de cinci ori mai mari decât în 2010. (cf. graficului din ANEXA C, pag. 50). Prin urmare, deși în perioada 2010–2013 Teatrul „Excelsior” a avut la dispoziție, în domeniul artistic, aproximativ același resurse umane, s-a apelat din ce în ce mai mult la artiști din exterior. De asemenea, nu se poate trece cu vederea evoluția similară, în același interval de timp, a încă doi indicatori: *numărul de premiere* și *apariții în presă*, precum și evoluția contrară a indicatorului care arată participarea personalului artistic la festivaluri, gale și concursuri. Aparent, creșterea numărului de premiere și de apariții în presă este un lucru bun, dar obținerea acestor rezultate s-a făcut pe seama contractării unor concerte cu colaboratori externi (A.G. Weinberger, Nicu Alifantis, Ducu Bertzi, Marius Matache, etc.). Mai mult, deși aparent numărul de premiere a crescut, numărul de spectacole nu a crescut în aceeași proporție cu numărul de premiere. Această evoluție se explică prin faptul că deși concertele (din programul *Excelsior seral*) au fost înregistrate în mod eronat ca și premiere, ele nu au fost introduse efectiv în repertoriu. Ținând cont că



Teatrul „Excelsior”, în conformitate cu O.G. nr.27/2011, este o instituție de spectacole de repertoriu (și nu un teatru de proiect), acest lucru reprezintă o greșeală.

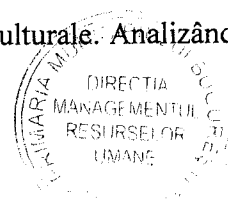
lei

Nr. crt.	Categorii	2010		2011		2012		2013	
		Aprobat	Executat	Aprobat	Executat	Aprobat	Executat	Aprobat	Executat
1	Venituri proprii	59.000	44.358	90.000	85.171	186.000	157.208	330.000	204.833
2	Sponsorizări	0	0	128.000	0	0	0	0	0

Evaluând principalii indicatori economici prezentați în caietul de obiective (tabelul de mai sus), mai observ că deși Statul de Funcții prevede mai multe posturi în cadrul Serviciului Asistență Dramaturgică, Marketing și Promovare Spectacole decât în cadrul Compartimentului Artistic, pe toată perioada analizată nu s-a bugetat decât o singură dată sponsorizări, în 2011. Iar când s-a făcut acest lucru, s-a estimat o valoare nerealistă, de 128.000 lei, adică o valoare mai mare decât cea estimată pentru veniturile proprii. Pe toată perioada 2010 – 2013 nu s-a realizat nicio sponsorizare. **Concluzii:** *Serviciul Asistență Dramaturgică, Marketing și Promovare Spectacole (conform Statului de Funcții actual) deține resurse umane utilizate inefficient. Pentru atingerea obiectivului „implementarea unei strategii financiare eficiente pentru: creșterea veniturilor proprii, diversificarea surselor financiare, multiplicarea surselor atrase”³¹ se impune creșterea eficienței acțiunilor desfășurate de către acest Serviciu astfel încât să se obțină și alte venituri proprii, decât cele din vânzările de bilete.*

Analizând Bugetul pentru anul 2014 al Teatrului „Excelsior”, observăm că la poziția 20.30 „Alte cheltuieli”, care reprezintă cheltuielile pentru proiectele culturale, a fost alocată suma de 935.000 lei iar la poziția 20.01 „Bunuri și servicii”, care reprezintă cheltuielile de funcționare ale teatrului, a fost alocată suma de 912.000 lei. Înțelegem astfel că Teatrul „Excelsior” cheltuie cu energia electrică, combustibilii, telefonie, curățenia, încălzitul, etc. o sumă aproximativ egală cu cea cheltuită pentru realizarea proiectelor culturale. Însă, în cadrul poziției „20.01 Bunuri și servicii” există articole bugetare distincte pentru fiecare tip de cheltuială (energie electrică, încălzire, apă, canal, carburanți, telecomunicații, materiale și prestări servicii cu caracter funcțional), la poziția „20.01.30” înregistrându-se sumele bugetate pentru cheltuieli care nu sunt încadrabile la celelalte categorii. Pentru poziția 20.01.30 „Alte bunuri și servicii pentru întreținere și funcționare” a fost alocată suma de 741.000 lei. Ceea ce înseamnă că 81,25% din cheltuielile de funcționare nu reprezintă energie electrică, curățenie, încălzire, apă, canal, carburanți, telecomunicații, materiale, prestări servicii etc., ci reprezintă „alte bunuri și servicii pentru întreținere și funcționare”. E cel puțin curios faptul că bugetul Teatrului „Excelsior” cuprinde la categoria „alte” peste 80% din cheltuielile de funcționare și faptul că această categorie este la nivelul de 80% din bugetul alocat proiectelor culturale. Analizând bugetul

³¹ Caietul de Obiective, pct.b), pag. 21



anului 2013³², pentru aceeași poziție „20.01.30” au fost alocați 700 mii lei. Prin comparație, în anul 2013, la Teatrul „Ion Creangă”³³ din București, poziția 20.01.30 însuma doar 100 mii lei ce reprezenta doar 24% din poziția „20.01” „Bunuri și servicii”.

mii lei

Buget 2013	Teatrul „Excelsior”	Teatrul „Ion Creangă”
20.01 Bunuri și servicii	886	417
20.01.30	700	100
celelalte poziții	186	317
20.30 Alte cheltuieli	893	1.415
proiecte culturale	893	1.415
Total (20.01 - 20.30)	1.779	1.832

Concluzii: În urma analizei din datele avute, reiese că sumele alocate și cheltuite în cadrul poziției bugetare 20.01.30 „Alte bunuri și servicii pentru întreținere și funcționare” apar neobișnuit de mari față de celelalte cheltuieli și față de cheltuielile Teatrului „Ion Creangă”, luat ca reper.

d.2. analiza comparativă a cheltuielilor (estimate și, după caz, realizate) în perioada/perioadele indicată/indicate în caietul de obiective, după caz, completate cu informații solicitate/obținute de la instituție:

lei

Nr. crt.	Categorie	2010		2011		2012		2013	
		Aprobat	Executat	Aprobat	Executat	Aprobat	Executat	Aprobat	Executat
1	Total venituri	1.775.000	1.747.443	2.490.000	2.300.539	2.795.000	2.687.007	2.740.000	2.590.909
2	Venituri proprii	59.000	44.358	90.000	85.171	186.000	157.208	330.000	204.833
3	Sponsorizări	0	0	128.000	0	0	0	0	0
4	Subvenții	1.716.000	1.703.085	2.272.000	2.215.368	2.609.000	2.529.799	2.410.000	2.386.076
5	Total cheltuieli	1.775.000	1.747.443	2.490.000	2.300.539	2.795.000	2.687.007	2.740.000	2.590.909
6	Cheltuieli de personal	927.000	914.092	766.000	759.368	798.000	720.181	780.000	768.870
9	Cheltuieli de capital	0	0	178.000	0	110.000	108.618	100.000	99.076
10	Cheltuieli cu colaboratorii	120.000	119.796	320.000	312.690	625.000	624.412	650.000	608.006

Situația comparativă a realizării cheltuielilor estimate, în cadrul programelor culturale dezvoltate de Teatrul „Excelsior”, expusă în Caietul de Obiective, prezintă următoarele:

³²http://doc.pmb.ro/monitorul_oficial/2013/oct_2013/HCGMB_259.pdf

³³ Ibid.



Anul	Total devize estimative	Total devize realizate	Nivelul realizării
2010	300.000	216.905	72,30%
2011	195.000	170.076	87,22%
2012	409.000	371.101	90,73%
2013	400.000	373.009	93,25%

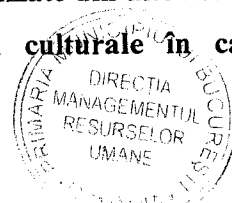
După cum se poate observa, capacitatea de a estima corect costurile proiectelor ce urmează să se implementeze a urmat un trend ascendent, ceea ce relevă faptul că echipa Teatrului „Excelsior” a acumulat, în timp, expertiză în acest domeniu. Totodată se observă că achizițiile publice s-au făcut riguros, fără a se depăși sumele propuse. În continuarea analizei, am studiat numărul de proiecte realizate în perioada 2010 – 2013 (după tipurile lor) și suma devizelor realizate.

Anul	Proiecte mici	Proiecte medii	Proiecte mari	Total proiecte în an	Suma devizelor realizate în an (lei)	Media pe proiect -indiferent de tip- (lei)
2010	1	1	1	3	216.905	72.301
2011	1	1	1	3	170.076	56.692
2012	4	2	1	7	371.101	53.014
2013	8	2	1	11	373.009	33.910

Se observă (de-a lungul perioadei studiate) că numărul de proiecte mari a rămas constant, crescând însă (de la an la an) numărul proiectelor medii și a celor mici. Acest lucru face ca devizul mediu pe un proiect să scadă sensibil de la un an la altul, astfel încât, la sfârșitul perioadei studiate, costul mediu pe proiect să ajungă la jumătatea costului mediu de la începutul perioadei. Aparent, acest lucru ar putea sugera o creștere a eficienței banului cheltuit. Dar, dacă ținem cont că în 2013 (spre exemplu) au fost doar trei premiere propriu-zise (*Degețica*, *Frumoasa și bestia* și *Hainele cele noi ale Prințului*), iar restul de opt reprezintă (după cum am arătat mai sus) concerte găzduite (din afara teatrului), obținem o medie reală pe proiect de peste 100 mii lei, adică mult mai mult decât în anii precedenți. **Concluzii:** În urma analizei, constatăm că, deși capacitatea de estimare (evaluare) a costurilor pare să fi crescut, echipa Teatrului „Excelsior” e pregătită mai degrabă să redacteze situații care „să dea bine” decât să facă față efectiv provocărilor economico-financiare ce ar putea urma. Astfel, pentru atingerea obiectivului „folosirea eficientă a subvenției”³⁴, consider că este nevoie ca departamentele de resort ale teatrului să trateze cu mai multă seriozitate și responsabilitate cheltuirea banului public.

d.3. analiza gradului de acoperire din surse atrase/venituri proprii a cheltuielilor instituției: analiza veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției, pe categorii de bilete/tarife practicate: preț întreg/preț redus/bilet profesional/bilet onorific, abonamente, cu menționarea celorlalte facilități practicate; analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției; analiza veniturilor realizate din prestări de servicii culturale în cadrul parteneriatelor cu alte autorități publice locale.

³⁴ Conform Caietului de Obiective, pct.b), pag.21



După cum s-a constatat și în analiza precedentă, Teatrul „Excelsior” nu a atras sponsorizări în perioada studiată, veniturile proprii fiind exclusiv realizate din vânzările de bilete.

lei

Anul	Venituri proprii bugetate	Venituri proprii realizate	Subvenție bugetată	Subvenție	Gradul de realizare a veniturilor proprii	Gradul de realizare al veniturilor din subvenții
2010	59.000	44.358	1.716.000	1.703.085	75,18 %	99,24 %
2011	90.000	85.171	2.272.000	2.215.368	94,63 %	97,51 %
2012	186.000	157.208	2.609.000	2.529.799	84,52 %	96,96 %
2013	330.000	204.833	2.410.000	2.386.076	62,07 %	99,01 %

Analizând gradul de realizare al veniturilor propuse, se observă că, dacă la nivelul veniturilor din subvenții, gradul de realizare este unul bun – fapt datorat probabil bunei evaluări a costurilor acoperite din subvenție și a faptului că ordonatorul principal de credite și-a îndeplinit obligațiile bugetare, la nivelul veniturilor proprii, pentru ultimii doi ani din intervalul studiat, s-au fixat ținte nerealiste. Mai mult, bugetul Teatrului „Excelsior” a fost rectificat în 31.10.2013, subvenția bugetată de 2.410.000 lei obținându-se prin reducerea cu 2.000 de lei a subvenției bugetate inițial, în sumă de 2.412.000 lei³⁵. Totuși, veniturile proprii nu au fost rectificate, deși trecuseră 10 luni din cele 12 luni de execuție ale bugetului. Prețurile practicate pentru bilete, așa cum relevă site-ul instituției³⁶, sunt de 10,80 lei la matineu (8,10 lei pentru grupuri organizate) și de 32,40 lei pentru spectacolele serale (16,20 lei pentru elevi, studenți și pensionari). Printr-o simplă comparație, Teatrul „Țândărică” practică tarife între 11,50 (9,00 lei grup organizat) și 13,50 lei³⁷, iar Teatrul Ion Creangă³⁸ practică tarife între 11,60 și 20,20 lei. **Concluzii:** în condițiile pieței, nu se poate crește prețul biletului cu mai mult de 6%, o creștere a veniturilor proprii putându-se realiza prin atragerea de sponsorizări și prin închirierea sălii.

d.4. analiza gradului de creștere a surselor atrase/veniturilor proprii în totalul veniturilor

lei

Anul	Spectatori	Venituri proprii ³⁹	Venituri din vânzări bilete ⁴⁰	Venit. proprii din alte activ.	Subvenție	Total cheltuieli ⁴¹	Grad. de acoperire a chelt. din venituri proprii	Venituri proprii din activ. de bază
2010	10.172	44.358	44.358	0	1.703.085	1.747.443	2,54 %	100 %

³⁵ http://doc.pmb.ro/monitorul_oficial/2013/oct_2013/HCGMB_259.pdf Anexa 2.16, pag.377

³⁶ <http://www.teatrul-excelsior.ro/contact>

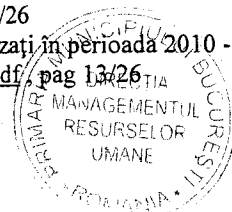
³⁷ <http://www.teatrultandarica.ro/agentie.html>

³⁸ <http://www.teatrulioncreanga.ro/content.jsp?page=23&language=1>

³⁹ Datele au fost preluate din tabelul "Dinamica principalilor indicatori economici realizati in perioada 2010 - 2013" – Caietul de Obiective, http://www.teatrul-excelsior.ro/Upload/Documente/D0389_14.pdf, pag 13/26

⁴⁰ Datele au fost preluate din tabelul "venituri din activ. de baza" din capitolul III.4 Bugetul 2010 - 2013, lit. c) - Caietul de Obiective, http://www.teatrul-excelsior.ro/Upload/Documente/D0389_14.pdf, pag 16/26

⁴¹ Datele au fost preluate din tabelul "Dinamica principalilor indicatori economici realizati in perioada 2010 - 2013" – Caietul de Obiective, http://www.teatrul-excelsior.ro/Upload/Documente/D0389_14.pdf, pag 13/26



2011	13.332	85.171	85.171	0	2.215.368	2.300.539	3,70 %	100 %
2012	15.264	157.208	157.207	1	2.529.799	2.687.007	5,85 %	99,99 %
2013	19.555	204.833	204.833	0	2.386.076	2.590.909	7,91%	100 %

După cum s-a putut observa la punctul anterior, din analiza veniturilor proprii și a celor din subvenții, se constată, pentru perioada studiată, o triplare a gradului de acoperire a cheltuielilor pe seama veniturilor proprii, de la 2,54% la 7,91%. În măsura în care veniturile din subvenții au fost, în 2013, la un nivel de doar 140% față de cele din 2010 (2.386.076 lei față de 1.703.085 lei) iar veniturile proprii au fost, în 2013, la un nivel de peste 462% față de cele din 2010 (44.358 lei față de 204.833 lei), consider că această creștere a gradului de acoperire a cheltuielilor din venituri proprii se explică prin creșterea numărului de spectatori și este sustenabilă pe viitor. **Concluzii:** *Lipsa veniturilor proprii din alte activități arată că Teatrul „Excelsior” nu a obținut, în perioada studiată, finanțări nerambursabile. O soluție de creștere a surselor atrase, rezultată în urma analizei și, implicit de atingere a obiectivului „atragera de fonduri extrabugetare/accesarea de fonduri europene în vederea asigurării unui management eficient și în vederea participării la programe/proiecte derulate de instituții/organizații interne și internaționale în domeniul specific de activitate”⁴² este depunerea de aplicații la diferite foruri pentru obținerea de finanțare nerambursabilă.*

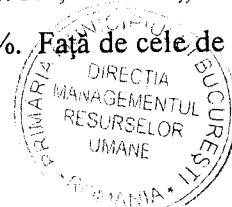
d.5. analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor lei

Anul	Total cheltuieli	Cheltuieli de personal	Cheltuieli cu colaboratorii	Cheltuieli totale cu personal și colaboratori	Pondere cheltuieli de personal în totalul cheltuielilor	Pondere cheltuielilor totale cu personal și colaboratori în total cheltuieli
2010	1.747.443	914.092	119.796	1.033.888	52,31%	59,17%
2011	2.300.539	759.368	312.690	1.072.058	33,01%	46,60%
2012	2.687.007	720.181	624.412	1.344.593	26,80%	50,04%
2013	2.590.909	768.840	608.006	1.376.846	29,67%	53,14%

Ponderea cheltuielilor de personal, în totalul cheltuielilor, a coborât în perioada studiată de la 52,31% în 2010, până la 29,67%, în 2013, atingând un minim de 26,80% în 2012, adică exact în anul în care OUG nr.19/2012 și-a produs efectele. Coroborând ponderea cheltuielilor de personal cu evoluția ponderii cheltuielilor cu colaboratorii și urmărind evoluția ponderii tuturor cheltuielilor cu resursele umane (personal plus colaboratori) în totalul cheltuielilor, concluzionăm că un nivel al cheltuielilor cu resursele umane (în general) de sub 30% cum este în prezent, nu poate constitui un deziderat. Dacă cercetăm doar cheltuielile de personal (fără colaboratori) bugetate în alte teatre ale municipiului București⁴³, observăm următoarele ponderi: Teatrul „Țândărică” – 23,71%, Teatrul „Ion Creangă” – 51%, Teatrul „Masca” – 25,42%, Teatrul „Constantin Tănase” – 50,70%. **Față de cele de mai sus și în**

⁴² Caietul de Obiective, pct.b), pag.21

⁴³ http://doc.pmb.ro/monitorul_oficial/2013/oct_2013/HCGMB_259.pdf



măsura în care în alte teatre doar cheltuielile cu personalul depășesc ca pondere 50% din totalul cheltuielilor (fără a mai lua în calcul și eventualele cheltuieli cu colaboratorii) și cunoscând faptul că echipa Teatrului „Excelsior” este incompletă (lucru ce generează cheltuieli cu colaboratorii), considerăm că pentru viitor, în condițiile menținerii actualului Stat de Funcții, totalul cheltuielilor rezultate ca diferență dintre *cheltuielile cu personalul* și *cheltuielile cu colaboratorii* nu trebuie să fie mai mic de 55%. **Concluzii:** Pentru atingerea obiectivului „planificarea realistă a costurilor solicitate de întreaga activitate a instituției și repartizarea lor eficientă” trebuie stabilit ca reper procentul de 55% care să reprezinte ponderea în totalul cheltuielilor a sumei dintre cheltuielile cu personalul și cheltuielile cu colaboratorii.

d.6. analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total:

lei

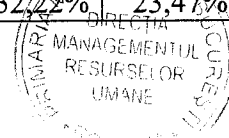
Anul	Total cheltuieli	Cheltuieli de capital realizate	Ponderea cheltuielilor de capital în totalul cheltuielilor
2010	1.747.443	0	0%
2011	2.300.539	0	0%
2012	2.687.007	108.618	4,04%
2013	2.590.909	99.076	3,82%

Cheltuielile de capital reprezintă costurile investițiilor. În măsura în care (cf. HCGMB nr. 259/2013) ponderea investițiilor totale în bugetul Municipiului București nu a depășit, în 2013, valoarea de 3,18%, procentele alocate în anii 2012 și 2013 Teatrului „Excelsior”, se situează în limitele politicii de investiții a municipalității. **Concluzii:** Menținerea pentru bugetele viitoare a unei cote a investițiilor de 4-5% ar putea ajuta teatrul, în măsura în care suma alocată ar fi folosită ca levier (contribuție) pentru accesarea diferitelor fonduri europene.

d.7. analiza gradului de acoperire a salariilor din subvenție/alocație: ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele de muncă (drepturi de autor, drepturi conexe, contracte și convenții civile) din totalul cheltuielilor (%):

lei

Anul	Total cheltuieli	Cheltuieli de personal	Venituri proprii	Cheltuieli cu colaboratorii	Subvenție	Ponderea salariilor în subvenție	Ponderea cheltuielilor cu colaboratorii în total	Ponderea cheltuieli cu colaboratorii în veniturile proprii
2010	1.747.443	914.092	44.358	119.796	1.703.085	53,67%	6,86%	270,07%
2011	2.300.539	759.368	85.171	312.690	2.215.368	34,28%	13,59%	367,13%
2012	2.687.007	720.181	157.208	624.412	2.529.799	28,47%	23,24%	397,19%
2013	2.590.909	768.840	204.833	608.006	2.386.076	32,29%	23,47%	296,83%



Gradul de acoperire al salariilor din subvenție este de 100% pentru toată perioada studiată. După cum am arătat mai sus, ponderea mică a cheltuielilor cu salariile în subvenție se explică prin blocarea posturilor și de cadrul definit de noul Stat de Funcții. Ponderea cheltuielilor totale cu colaboratorii, însumată ponderii cheltuielilor cu salariile, se situează la circa 50% (vezi mai sus pct. D.d.5. ultima coloană). **Concluzii:** *În urma analizei s-a constatat că nu se pot acoperi cheltuielile cu colaboratorii din veniturile proprii, acestea fiind acoperite (în final) tot din subvenție.*

d.8. cheltuieli pe beneficiar, din care: din subvenție; din venituri proprii.

lei

Anul	Total cheltuieli	Total spectatori	Cheltuieli totale pe beneficiar	Cheltuieli din subvenție pe beneficiar	Cheltuieli din venituri proprii pe beneficiar
2010	1.747.443	10.172	171,79	167,43	4,37
2011	2.300.539	13.332	172,58	166,17	6,41
2012	2.687.007	15.264	176,04	165,74	10,29
2013	2.590.909	19.555	145,92	134,38	11,54

Se observă, în datele puse la dispoziție prin Caietul de Obiective, nu doar o mai mare acoperire a cheltuielilor totale din veniturile proprii, ci și o scădere a cheltuielilor totale pe beneficiar de la 171,79 lei la 145,92 lei. Aparent această tendință ar putea fi considerată bună. Privind, însă, la obiectivul general al activității teatrului (definit în Caietul de Obiective): „cultivarea și educarea permanentă a publicului, prin programe diversificate, realizând astfel atragerea unui număr cât mai mare de spectatori în vederea educării acestora, dar și a creșterii indicatorilor de consum cultural.”⁴⁴, înțelegem că rostul Teatrului „Excelsior” nu este acela de a reduce la minimum cheltuielile totale pe beneficiar, ci de a satisface corect beneficiarul. În urma analizei, concluzionăm că un reper al cheltuielilor totale pe beneficiar de 180 de lei nu ar reprezenta un cost prea mare, dacă obiectivele ar fi îndeplinite cu succes, pe când un cost sub 170 de lei ar arăta mai degrabă subfinanțarea decât eficiența economică. Totuși, Teatrul „Excelsior” este o instituție publică cu un anumit rol în societate și nu o companie privată de teatru al cărei prim obiectiv este obținerea profitului. Din documentarea făcută am constatat că la Teatrul „Țândărică”, în perioada 2008 – 2010, ponderea veniturilor proprii în total buget era în medie de 12,88%⁴⁵, iar la Teatrul „Ion Creangă” din București era (în medie pentru intervalul 2008 – 2010) de 7,33%⁴⁶. Astfel, o acoperire din venituri proprii a costurilor pe beneficiar de 10% poate fi cu adevărat o provocare pentru managerul instituției. O acoperire din venituri proprii de minimum 10% este posibilă dacă managerul instituției se implică activ în creșterea numărului de spectatori și în atragerea altor venituri decât cele din vânzări de bilete. **Concluzii:** *Pentru atingerea obiectivului general „creșterea eficacității teatrului printr-o politică de marketing ce ține cont de*

⁴⁴ Caietul de Obiective, pag.2

⁴⁵ <http://www4.pmb.ro/wwwt/anunturi/docs/2011/20111215/8.pdf> pag 12

⁴⁶ <http://www4.pmb.ro/wwwt/anunturi/docs/2011/20111215/4.pdf> pag 12



caracteristicile teatrului”⁴⁷ și a obiectivului specific pentru perioada 2014-2017 „optimizarea costului per/spectator”⁴⁸, propun stabilirea ca țintă acoperirea din venituri proprii a costurilor pe beneficiar în cuantum de minimum 10%.

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

e.1. Prezentarea strategiei culturale (artistice, după caz) pentru întreaga perioadă de management;

Strategia pe care o vom aplica, în procesul de rebranduire pe care ni-l dorim, va urmări dezvoltarea unei „personalități interioare” a instituției, urmărind cele patru elemente ce alcătuiesc poziționarea fundamentală a unei organizații: *cine/ce este* Teatrul „Excelsior”, *ce ne propunem* să facem mai departe, *cum vom face?* și *unde vrem să ajungem?*.⁴⁹ Așadar:

1. *Cine/ce este Teatrul „Excelsior” în acest moment?* – la această întrebare am răspuns la pct. B.b.3.

2. *Ce ne propunem să facem?* – așa cum am menționat la pct B.b.4, ne dorim redefinirea identității teatrului cu formularea unui nou mesaj.

3. *Cum vom face?* Vom implementa o strategie de management performantă care presupune: programe culturale de anvergură: realizarea de spectacole de teatru, musical, teatru-dans etc., precum și a unor proiecte adiacente, conform noii misiuni enunțate (pct B.b.4) – detalii despre aceste programe la pct. E.e.2; deschiderea către categorii diverse ale publicului țintă, în segmentul de vârstă 3-18 ani (cf pct. A.a.7); o strategie de promovare și PR modernă și performantă (cf. schemei de la pct. A.a.4); o eficientizare a folosirii propriilor spații și identificarea altor spații în care teatrul să-și desfășoare activitatea (detalii la pct. E.e.2); o îmbunătățirea calității trupei și personalului (cf. strategiei de la pct. C.c.4), fie prin deschiderea către colaboratori tineri care să aducă un nou suflu trupei, dar și către voluntarii care se pot implica activ (detalii la pct. E.e.2); o activitate financiar-economică și administrativă eficientă (cf. pct. F.)

4. *Unde vrem să ajungem?* – la un un teatru care să-și urmărească consecvent misiunea, care să ofere atât programe culturale cât și educaționale valoroase, devenind un reper în plan cultural și funcționând ca un teatru modern, dinamic și sincron cu ceea ce se întâmplă nou atât în țară, cât și în străinătate, un teatru cu o nouă identitate. Această nouă identitate va contribui, cu siguranță, la schimbarea imaginii și creșterea notorietății Teatrului „Excelsior”.

e.2 programele propuse pentru întreaga perioadă de management

Programele propuse se vor subordona misiunii enunțate la pct. B.b.4, cu cei cinci vectori ai săi: valorizarea culturală, redefinirea educațională, implicarea socială, deschiderea către internațional și relaționarea directă cu familia.

⁴⁷ Caietul de Obiective, pag.2

⁴⁸ Caietul de Obiective, pct.b), pag.21

⁴⁹ Olins, Wally, *Manual de branding*, Ed. Vellant, 2009



I. Misiunea: EXCELSIOR CULTURAL. Se referă la realizarea de spectacole de teatru adresate atât copiilor, cât și adolescenților, pe texte din patrimoniul național și universal. Totodată, impune și realizarea altor activități culturale (festivaluri, turnee etc). Are ca deziderat principal apropierea și familiarizarea tinerei generații cu artele spectacolului, în diferitele forme estetice pe care acestea le poate îmbrăca. În realizarea acestei misiuni se va ține cont de programele/repertoriile celorlalte teatre pentru copii, pe segmentul de vârstă pe care ne suprapunem. Consider că este necesar, în virtutea interesului comun pe care îl îmbrățișăm – educarea tinerei generații – să avem strategii complementare, în contextul ofertei profesioniste destul de reduse din București, raportate la numărul de copii.⁵⁰ De asemenea, îmi propun să transformăm Teatrul „Excelsior” dintr-o instituție „statică”, într-un teatru „invaziv” pentru a facilita accesul la cultură al copiilor și tinerilor, căutând și alte spații de manifestare în care teatrul poate să își întâlnească potențialii spectatori. Astfel, Teatrul „Excelsior” va deveni un teatru care alege să se ducă către public și nu doar să îl aștepte. Parte din programele subordonate acestei misiuni se vor face în parteneriat cu alte instituții de spectacol din București. Misiunea EXCELSIOR CULTURAL atinge următoarele obiective din Caietul de obiective, în ceea ce privește managementul de proiect: *„realizarea unor oferte culturale diversificate pentru mai multe categorii de public”; „stimularea consumului cultural prin realizarea unei oferte culturale valoroase”; „realizarea unor proiecte culturale de anvergură locală, națională, europeană și internațională care deschid noi orizonturi creației teatrale contemporane în dialog cu artele conexe și care susțin permanent dezvoltarea culturală a publicului”; „stimularea alocării financiare prin diversitatea ofertei artistice și a publicului”.* De asemenea, misiunea îndeplinește următoarele sarcini din Caietul de obiective: *„asigurarea unei activități culturale valoroase capabile să asigure educarea și dezvoltarea publicului (copii și adolescenți) pe termen mediu și lung”; realizarea unor parteneriate cu instituții de profil din București, din țară sau din străinătate în vederea derulării unor programe și proiecte culturale de interes local, național, european și internațional la care publicul țintă să aibă un acces direct; atragerea de finanțări și cofinanțări locale, naționale și/sau europene, și/sau internaționale precum și sponsorizări, donații pentru derularea proiectelor culturale.*

Programe:

1. Programul FABRICA DE JUCĂRII. Dramatizări după poveștile și basmele ce însoțesc copilăria fiecărei generații. Textele vor face parte din patrimoniul universal și din cel românesc, transpuse în formule de spectacol adecvate vârstei, punându-se accent pe rolul interactiv și participativ al copiilor, plecând de la ideea că la baza oricărui spectacol stă „jocul”. *Scop:* formarea și pregătirea copiilor pentru viață (prin modelele pe care basmele le conțin), cât și pregătirea pentru o viață ce implică activ

⁵⁰ Dacă facem o analiză comparativă cu situația dintr-o capitală apropiată, Budapesta, aici putem găsi 22 de companii și teatre al căror domeniu de activitate se adresează copiilor și tinerilor (înscrise în ASSITEJ), raportat la o populație de aproximativ 1,7 milioane locuitori (în 2009), față de numai cele 4 teatre reprezentative din București, raportat la o populație de 2,17 milioane locuitori (conform datelor furnizate de Institutul Național de Statistică la 1 ianuarie 2010).

consumul cultural. *Public țintă:* preșcolari. *Premiere:* premiere în 2014, 2015, 2017. *Loc de desfășurare:* la sediu, spectacolele putând fi prezentate și în turnee.

2. Programul ÎN RECREAȚIE Un program care se adresează școlarilor prin spectacole pe texte din bibliografia școlară sau cea opțională. *Scop:* formarea și dezvoltarea copiilor prin intermediul spectacolului de teatru, sincronizarea cu programa școlară. *Public țintă:* Școlari. *Premiere:* 2015, 2017 *Loc de desfășurare:* la sediu, spectacolele putând fi prezentate și în turnee.

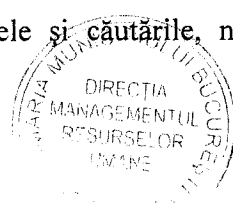
3. Programul RESTITUIRI Se adresează preadolescenților și adolescenților și presupune montarea unor spectacole pe texte românești clasice (piese de teatru sau adaptări), texte ce pot constitui punct de interes pentru tineri. *Scop:* promovarea creației naționale clasice, oferind tinerilor posibilitatea de a se întâlni, prin teatru, cu mari capodopere românești. *Public țintă:* preadolescenți, adolescenți. *Premiere:* 2015, 2016, 2017. *Loc de desfășurare:* la sediu, spectacolele putând fi prezentate și în turnee.

4. Programul MUSIC-Show. Este un program de anvergură, care dorește să promoveze un gen de spectacol puțin obișnuit publicului românesc, dar care peste hotare este de mare succes: musicalul. Fiind o formulă complexă de teatru, necesită investiții mari, de aceea proiectele din acest program vor putea fi realizate doar în parteneriat cu alte instituții. *Scop:* Promovarea unui gen de spectacol destul de ignorat la noi, dar de mare succes. Totodată, proiectele pe care le vom propune ating și o dimensiune socială. *Public țintă:* școlari, preadolescenți, adolescenți. *Premiere:* 2016, 2017. *Loc de desfășurare:* spectacolele vor avea loc atât la sediu cât și la sediile instituțiilor partenere. *Parteneri:* Este un proiect care se va face în parteneriat cu alte instituții de spectacol sau muzicale din București.

5. Programul UnCLASIC. Apropierea tinerilor de literatura clasică cunoaște o formă din ce în ce mai sincopată. Într-o epocă în transformare, în care au loc *mutații* de genul: „suprafața în locul profunzimii, viteza în locul reflecției, secvențele în locul analizei, surfingul în locul aprofundării, comunicarea în locul expresiei, multi-tasking-ul în locul specializării...”⁵¹, ierarhiile nu mai depind de calitatea intrinsecă a lucrurilor, de valoarea lor culturală, ci de milioanele de linkuri care le recomandă. În virtutea acestei realități trebuie să recunoaștem că, în mare parte, întâlnirea tinerilor cu marea literatură se face prin *intermedii*. Fie el film, spectacol de teatru sau alte forme de expresie care concentrează și sintetizează subiectul mării literaturi. De aceea, ne propunem să realizăm, pentru publicul tânăr, spectacole pe texte din marea literatură universală, pe care le dorim un stimul pentru adevărata aprofundare. Totodată, dorim să îi apropiem și de creația teatrală valoroasă, prin calitatea spectacolelor pe care le vom realiza. *Scop:* montarea unor spectacole din marea literatură universală, în dorința de a apropia publicul tânăr de ea. *Public țintă:* preadolescenți, adolescenți *Premiere:* 2015, 2016, 2017. *Loc de desfășurare:* la sediu, spectacolele putând fi prezentate și în turnee.

5. Programul TINERI PENTRU TINERI. Spectacole pe texte ce fac parte din noua dramaturgie românească, texte ce pun în discuție probleme ale tinerilor, angoasele și căutările, normele și

⁵¹ Baricco, Alessandro –“Barbarii. Eseu despre mutații.”, Humanitas, 2009



conduitele morale admise sau respinse etc. Spectacolele vor fi regizate de tineri creatori și, de asemenea, ne propunem ca pentru acest program să atragem tineri actori ce vor avea, astfel, posibilitatea să se remarce și să devină colaboratori permanenți ai teatrului. *Scop:* Apropierea de vârstă între creatori și receptori face ca, inevitabil, să se nască paliere de comunicare directă (ce implică atât limbajul estetic folosit, cât și zona ideatică atinsă). Prin acest proiect urmărim să dăm naștere unui fenomen care să apropie tinerii creatori de tinerii spectatori, realizând „nuclee de generații”, care odată cu maturizarea lor (inclusiv cea artistică), să se mute la teatrele „mari” ale Bucureștiului. Programul este și o modalitate punctuală de a da o șansă dramaturgiei tinere și artiștilor la început de drum. *Public țintă:* adolescenți. *Premiere:* 2014, 2015, 2016. *Loc de desfășurare:* la sediu, putând fi prezentate și în turnee sau deplasări din țară și străinătate.

6. Programul EXCELSIOR TEEN-FEST / Festival de teatru dedicat adolescenților. Un festival este important pentru comunitatea căreia i se adresează deoarece, prin concentrarea de evenimente, de programe, prin întâlnirile pe care le oferă, poate da naștere unei stări de spirit, cu efecte benefice în dezvoltarea și fidelizarea publicului țintă. În peisajul bucureștean, copiii își au festivalurile lor, dacă ne gândim la cele două evenimente de anvergură internațională organizate unul de Teatrul „Ion Creangă” și celălalt de Teatrul Țandărică. Adolescenții nu au un festival profesionist care să îi privească direct. De aceea, Festivalul de Teatru TEEN-FEST va fi un festival internațional care va da posibilitatea adolescenților de a se întâlni cu spectacole ce le sunt adresate. Și, pentru că vrem să îi implicăm direct și pe tinerii iubitori ai artei teatrale, în paralel vom organiza un concurs de recitaluri (one-man-show) al tinerilor liceeni, precum și alte evenimente realizate pentru ei sau de către ei (masterclass cu actori importanți, revistă editată de elevii de liceu pe timpul evenimentului, discuții/platformă de idei, ateliere de actorie, regie, concurs de afișe pe calculator etc.) *Scop:* crearea unor punți între educație și cultură pentru tineri, un eveniment care să le ofere o alternativă la cotidian, dar și o posibilitate de afirmare. De asemenea, ne dorim să realizăm un eveniment „viu” dedicat tinerei generații, care să promoveze teatrul românesc și internațional de gen de cea mai bună calitate, în scopul de a construi, prin artele spectacolului, un spațiu creativ și o platformă educațională. *Public țintă:* adolescenți. *Perioadă:* luna septembrie. *Loc de desfășurare:* la sediul Teatrului „Excelsior” și în alte spații de spectacol. *Alte fonduri atrase:* aplicații la Ministerul Culturii, UNITER, ICR, AFCN, ArCuB.

7. Programul CĂLĂTORI ÎN ȚINUTUL COPILĂRIEI. Turnee periodice, atât în țară, cât și în străinătate. În cadrul acestui program, vor fi derulate două proiecte:

Voiajor – turnee efectuate în localitățile din jurul Bucureștiului care nu au teatre sau teatre pentru copii (ex: Voluntari, Călărași, Buzău, Mizil, Alexandria, Câmpina, Sinaia etc.) *Scop:* spectacolul pentru copii și tineret este prima formă de contact a generației tinere cu artele. Prin caracterul simbiotic pe care îl teatrul poate fi formator al spiritului și gustului estetic și un factor de educație civică și culturală. De aceea, consider că trebuie să oferim și copiilor și tinerilor care locuiesc în



localități mai mici posibilitatea de a vedea spectacole de teatru pentru vârsta lor. *Public țintă*: preșcolari, școlari, preadolescenți, adolescenți. *Perioadă*: în fiecare lună a stagiunii, cu o frecvență de 2 spectacole pe lună. *Loc de desfășurare*: Case de Cultură, alte săli de spectacol din acele localități. *Posibili finanțatori*: Primăriile localităților gazdă.

Identitate – turnee în țările care au comunități românești puternice: Spania, Italia, Germania, Franța, etc. Teatrul și poveștile copilăriei vor fi aduse în comunitățile de români din străinătate. *Scop*: păstrarea identității culturale a acestora, ceea ce conferă unitate grupurilor etnice, dreptul la identitate culturală fiind, în fond, o expresie a diversității culturale. Pentru copii, proiectul este un prilej de a pătrunde într-o lume de miracole, dar și de a se întâlni cu mari creații ale literaturii și dramaturgiei românești, rostite în limba maternă. În același timp, întâlnirea celor mari cu poveștile care le-au marcat copilăria va fi, cu siguranță, un moment puternic emoțional, lucru ce, sperăm noi, va contribui și el la determinarea acestora de a-și crește copiii în spirit românesc autentic. *Public țintă*: preșcolari, școlari, preadolescenți, adolescenți. *Loc desfășurare*: săli de spectacol din localitățile itinerate. *Perioadă*: un turneu pe an. *Posibili finanțatori și parteneri*: ICR-urile din țările țintă, Ministerul Afacerilor Externe, Departamentul Politici pentru Relația cu Românii de Pretutindeni, Asociațiile de români .

8. Programul TEATRU LA MALL. Mini-scenete sau spectacole jucate la Mall-urile din capitală. Am ales această locație plecând de la concluziile sociologilor care consideră că „Mall-ul, ca loc *all-inclusive*, este extrem de generos în privința modalităților de socializare. Fenomenul de *plimbare prin mall de dragul mondenului* este temporar reprezentativ, așa cum era *bulivardul* pe vremea lui Caragiale.”⁵² În aceste aglomerări eterogene, vom putea prezenta spectacole de teatru pentru categorii largi de copii și tineri. *Scop*: realizarea unei activități culturale pentru publicul larg, o activitate nonprofit, profitul cuantificându-se în numărul de privitori. Programul ajută la promovarea (directă) a spectacolului de teatru, în speranța că teatrul va deveni o obișnuință pentru cât mai mulți copii și îi va transforma din spectatori întâmplători în spectatori permanenți. *Public țintă*: preșcolari, școlari, preadolescenții, adulții însoțitori. *Perioadă*: lunar. *Loc de desfășurare*: mari centre comerciale din București. *Alte fonduri atrase*: aplicații la Primăriile de sector în care Mall-urile sunt amplasate.

II. Misiunea: EXCELSIOR EDUCAȚIONAL. Așa cum menționam la pct. B.b.4, această misiune se referă la folosirea educației ca modalitate de transmitere și producere a culturii (prin activități culturale întreprinse chiar de copii). În literatura de specialitate acest tip de educație poartă numele de *educația nonformală* (enunțată în Programul Național de Reforme pentru Strategia Lisabona și statuată și prin Legea Educației Naționale nr.1/2011, Art. 330 (2), așa cum am specificat la pct. A.a.1), concept ce se referă la orice acțiune organizată în afara sistemului școlar, ce contribuie la perfecționarea individuală. Este un tip de instruire complementar educației formale și urmărește îmbunătățirea orizontului cultural

⁵² sursă: <http://www.dailybusiness.ro/stiri-real-estate/monopolul-mall-urilor-de-ce-nu-are-bucurestiul-shopping-stradal-74125/>

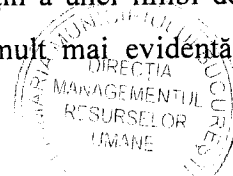
al copiilor, asigurarea unui mediu propice exersării și cultivării diferitelor înclinații, aptitudini și capacități. În acest context, ținând cont de specificul său, programele Teatrului „Excelsior” ce răspund acestei misiuni se vor axa pe tot ceea ce înseamnă artă teatrală. Misiunea EXCELSIOR EDUCAȚIONAL atinge următoarele obiective din Caietul de obiective, în ceea ce privește managementul de proiect: *realizarea unor oferte culturale diversificate pentru mai multe categorii de public; stimularea consumului cultural prin realizarea unei oferte culturale valoroase; realizarea unor proiecte culturale de anvergură locală, națională, europeană și internațională care deschid noi orizonturi creației teatrale contemporane în dialog cu artele conexe și care susțin permanent dezvoltarea culturală a publicului; stimularea alocării financiare prin diversitatea ofertei artistice și a publicului.* De asemenea, misiunea îndeplinește următoarele sarcini din Caietul de obiective: *„asigurarea unei activități culturale valoroase capabile să asigure educarea și dezvoltarea publicului (copii și adolescenți) pe termen mediu și lung; realizarea de proiecte și programe complementare activității de bază (proiecte educaționale, sociale etc), având ca scop intensificarea / susținerea publicului țintă din comunitatea locală”; „realizarea unor parteneriate speciale cu instituțiile de învățământ și dezvoltarea unor programe speciale; atragerea de finanțări și cofinanțări locale, naționale și/sau europene, și/sau internaționale precum și sponsorizări, donații pentru derularea proiectelor culturale”.*

Programe:

1.Programul ART-CREATIVE. În cadrul sistemului de educație nonformală, prin acest program le vom oferi posibilitatea copiilor și tinerilor de a-și îmbunătăți orizontul cultural și a-și exersa diferite înclinații, aptitudini și capacități. Programul va avea trei proiecte:

New drama, concurs de dramaturgie pentru tineri – concurs de scriere dramatică, pe două secțiuni de vârstă: preadolescenți și adolescenți. Juriul va fi format din profesorii UNATC care predau la Masterul de Scriere Dramatică, dramaturgi, regizori etc. Pentru fiecare dintre cele două categorii de vârstă se vor nominaliza trei piese (într-un act) ce vor fi prezentate, în cadrul unui eveniment, sub formă de spectacole-lectură. În cadrul aceluiași eveniment, va avea loc un workshop de playwriting pentru tinerii participanți la concurs. Pentru cei care nu locuiesc în București, workshop-ul va fi transmis prin sistem Skype. *Scop:* încurajarea realizării scrierii de teatru de la o vârstă fragedă și însușirea tehnicilor de scriere. *Public țintă:* preadolescenți, adolescenți. *Perioadă:* de-a lungul anului școlar, cu prezentarea spectacolelor lectură ca eveniment organizat de Ziua Internațională a Teatrului. *Loc de desfășurare:* Teatrul „Excelsior” și Muzeul Literaturii Române. *Parteneri:* UNATC – Departamentul regie teatru (Arta Regizorului de Teatru - Scriere Dramatică) și Muzeul Literaturii Române.

Jeu/ Spiel /Juego – în contextul evoluției actuale a societății, pentru dezvoltarea personală a tinerilor și pentru viitorul lor este mai mult decât necesară cunoașterea cel puțin a unei limbi de circulație internațională. Și, pentru că eficacitatea unei educații formale este mult mai evidentă dacă este



completată și de tipul de educație nonformală, voi propune Institutelor culturale un parteneriat pentru organizarea de ateliere de dezvoltare personală prin teatru și improvizație, susținute de actori – buni cunoscători de limbi străine. *Scop:* dezvoltarea personală a copiilor și tinerilor, precum și dobândirea cunoștințelor unei limbi de circulație internațională, prin intermediul unor ateliere creative. *Public țintă:* școlari, preadolescenți, adolescenți. *Perioadă:* de-a lungul anului școlar. *Loc de desfășurare:* Institutele Culturale partenere. *Parteneri:* Institutul Francez, Institutul Cervantes, Goethe Institut⁵³.

Spectacolul îl facem noi – proiecte prin care tinerii interesați de *arta realizării unui spectacol* îi vor asista pe cei care lucrează la Teatrul „Excelsior”, de la manager, la ateliere, la actori, formând o echipă ce va realiza propriul ei spectacol, prezentat publicului împreună cu strategia pe care au urmat-o. *Scop:* familiarizarea copiilor cu „mecanismul” de realizare a unui spectacol, în funcție de aptitudinile fiecăruia. *Public țintă:* preadolescenți, adolescenți.

2. Program EXCELSIOR – PORȚI DESCHISE. Program prin care porțile Teatrului „Excelsior” vor fi deschise, lăsând copiii și tinerii să se exprime prin ceea ce ei creează. Va derula două proiecte:

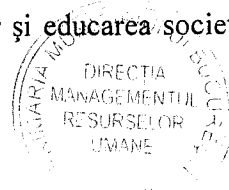
În culise – ateliere și vizite făcute cu/în toate departamentele teatrului pentru a vedea și înțelege care este „magia” din care ia naștere un spectacol de teatru. *Public țintă:* preșcolari, școlari, preadolescenți. *Perioadă:* Săptămânii ALTFEL și Zilua Teatrului. *Loc de desfășurare:* Teatrul „Excelsior”. *Parteneri:* Inspectoratul Școlar al Municipiului București,

Festivalul Copiilor, Festivalul „Ion Lucian” – un festival organizat cu ocazia Zilei copilului, 1 iunie. Festivalul va purta numele maestrului Ion Lucian, cel care din dragoste pentru copii s-a luptat să dea naștere acestui teatru. Timp de o zi, Teatrul Excelsior va deveni un tărâm al copilăriei, deschizându-și porțile către diferite evenimente susținute de cei mici: spectacole de teatru, dans, muzică, expoziții de desene, de benzi desenate etc. De asemenea, ne dorim ca festivalul să fie și un eveniment de stradă, care să atragă cât mai mulți spectatori. Piațeta din fața teatrului va găzdui un târg de produse realizate de copii și tineri. Cumpărătorii vor avea posibilitatea să facă donații pentru copiii defavorizați sau cu dizabilități. Astfel, programul va atinge și o dimensiune socială. *Scop:* de a oferi posibilitate copiilor să se exprime și să-și prezinte creațiile, dar și de a-i face să conștientizeze că trebuie să fie solidari cu cei de-o seamă cu ei, cei care au nevoie de sprijin. *Public țintă:* preșcolari, școlari, preadolescenți. *Perioadă:* 1 iunie. *Loc de desfășurare:* Teatrul „Excelsior” și piațeta din fața lui. *Parteneri:* Inspectoratul Școlar al Municipiului București, școli și licee bucureștene.

III. Misiunea: EXCELSIOR SOCIAL

Consider important ca o instituție de cultură să aibă o activitatea care să abordeze teme de interes social sau să se adreseze categoriilor defavorizate sau cu nevoi speciale. Fac din asta un scop, deoarece cred că avem datoria morală să facem totul ca toți copiii și tinerii să poată fi integrați social, transformând *anormalitate* în *normalitate*, prin acceptarea diferențelor și educarea societății în acest

⁵³ British Council derulează un program propriu care pleacă de la aceleași coordonate.



sens. Misiunea se va îndrepta către două direcții și va fi realizată cu sprijinul instituțiilor specializate. Aceste direcții sunt: *teatrul social* – metodă de intervenție, ce încurajează luarea de atitudine, găsirea de soluții întru apărarea valorilor și principiilor în care participanții cred și *teatrul ca terapie* – modalitate de creștere a interacțiunii sociale, a inteligenței emoționale, a capacității de control a emoțiilor, creștere a stimei de sine. Așadar, misiunea EXCELSIOR SOCIAL atinge următoarele obiective din Caietul de obiective, în ceea ce privește managementul de proiect: „realizarea unor oferte culturale diversificate pentru mai multe categorii de public”; „identificarea unor spații alternative pentru derularea activităților teatrului”. De asemenea, misiunea îndeplinește următoarele sarcini din Caietul de obiective: „realizarea de proiecte și programe complementare activității de bază (proiecte educaționale, sociale etc), având ca scop intensificarea / susținerea publicului țintă din comunitatea locală”; „asigurarea unei activități culturale valoroase capabile să asigure educarea și dezvoltarea publicului (copii și adolescenți) pe termen mediu și lung”; „realizarea unor parteneriate speciale cu instituțiile de învățământ și dezvoltarea unor programe speciale; atragerea de finanțări și cofinanțări locale, naționale și/sau europene, și/sau internaționale precum și sponsorizări, donații pentru derularea proiectelor culturale”.

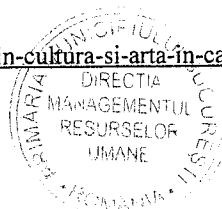
Programe:

1. Programul VIITORUL SUNĂ BINE. Un program care folosește teatrul ca metodă terapeutică și de autocunoaștere. Se vor derula două proiecte:

Tu poți alege! – un proiect de reprezentare culturală și implicare socială, având ca direcții principale responsabilizarea tinerei generații prin intermediul spectacolului de teatru social, care îmbracă atât o dimensiune interactivă, cât și una comunitară. Se vor documenta cazuri pe o temă dată și se vor realiza spectacole în care actori sunt adolescenții implicați. Spectacolele vor fi urmate de discuții cu specialiști, despre temele abordate. *Scop:* educarea tinerilor în spiritul auto-cunoașterii, luării de atitudine, al apărării valorilor și principiile morale în care cred. *Public țintă:* adolescenți. *Loc de desfășurare:* Teatrul „Excelsior”, liceele bucureștene. *Parteneri:* Inspectoratul General al Municipiului București, Fundația dramAcum, Asociația Ofensiva generozității – organizații cu istoric în astfel de proiecte. *Fonduri atrase:* Aplicații la AFCN – proiecte culturale, Granturile SEE pentru promovarea diversității în cultură și artă în cadrul patrimoniului cultural european⁵⁴.

Teatrul, o bucurie – un proiect dedicat copiilor cu dizabilități, prin care teatrul este folosit ca metodă de terapie directă. Este o modalitate de a-i face pe copii să se elibereze de problemele pe care le au, să se înțeleagă pe sine, să reușească să își controleze cu succes emoțiile. Prezentarea spectacolelor realizate de copii va fi însoțită de campanii de susținere și de sensibilizare a opiniei publice. Programul se va face cu sprijinul persoanelor specializate și al voluntarilor. *Scop:* asigurarea și respectarea

⁵⁴ Detalii la: <http://www.finantare.ro/granturile-see-pentru-promovarea-diversitatii-in-cultura-si-arta-in-cadrul-patrimoniului-cultural-european.html>



dreptului de acces la educație artistică în mod egal, folosirea teatrului ca metodă terapeutică. *Loc de desfășurare:* Teatrul „Excelsior”. *Perioada:* de-a lungul anului școlar, cu prezentarea spectacolului final pe 3 decembrie, Ziua Copiilor cu Dizabilități. *Partener:* Direcția Generală de Asistență Socială a Municipiului București, Inspectoratul General al Municipiului București etc. *Fonduri atrase:* aplicații la Fondul Român de Dezvoltare, prin programul „Sinergii pentru viitor – Copii în situații de risc” și Programul RO10 „Copii și tineri în situații de risc și inițiative locale și regionale pentru reducerea inegalităților naționale și pentru promovarea incluziunii sociale”⁵⁵.

2. Programul POVESTEA VINE LA TINE. Astăzi, când din ce în ce mai rar părinții citesc copiilor povești, chiar și în familii funcționale, copiii care trăiesc în centrele de plasament sau cei care trăiesc în medii defavorizate sunt privați de această activitate. Ne propunem, astfel, să colaborăm cu orfelinatele din București și din jurul lui, cu Centrele de reabilitare precum și cu școlile din comunitățile cu risc mare de excludere socială și cu Centrele de reeducare. Actorii teatrului vor prezenta sub forma unor spectacole lectură, poveștile copilăriei. Va fi o „citire” interactivă, cu implicarea copiilor în spectacol. *Scop:* implicarea în procesul de educare a categoriilor defavorizate, plecând de la premisa, subliniată de psihologi, că imitația și nevoia de model au un rol esențial în dezvoltarea copilului, fiind principal motor de învățare. *Public țintă:* preșcolari, școlari, preadolescenți. *Perioada:* de-a lungul anului școlar. *Loc de desfășurare:* Centrele de plasament din București sau zona limitrofă capitalei, școlile din cartierele cu risc de excludere socială (Ferentari, Rahova etc.), Centrele de reabilitare, Centre de reeducare. *Partener:* Direcția Generală de Asistență Socială a Municipiului București, Inspectoratul General al Municipiului București etc. *Fonduri atrase:* aplicații la Fondul Român de Dezvoltare, prin programul „Sinergii pentru viitor – Copii în situații de risc”⁵⁶ și la „Programul Internațional de Finanțare al Fundației Velux”⁵⁷, lansat în 2014.

IV. Misiunea: EXCELSIOR VINE ÎN SPRIJINUL FAMILIE

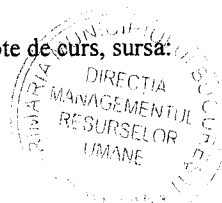
Așa cum am specificat, la punctul A.a.7, *familia*, ca grup social fundamental, face parte din grupurile țintă cărora ne adresăm. În sprijinul familiei intenționez să inițiez o serie de programe, în cadrul unei misiuni ce adaugă dezideratului de „realizarea de activități culturale” și cel de suport pentru dezvoltarea, păstrarea echilibrului și consolidarea „familiei funcționale”, „familiei sănătoase”. Într-o familie funcțională „sistemul familial reflectă sensibilitatea la nevoile fiecărui membru”⁵⁸. Astfel, elementul activ, părintele, trebuie să conștientizeze, pe de o parte, nevoile elementului pasiv, copilul, iar, pe de altă parte, să-și conștientizeze propriile nevoi și pe cele ale partenerului de cuplu. O suprapunere unilaterală doar cu nevoile unei singure părți poate duce la disfuncții în relațiile familiale.

⁵⁵ Detalii la: <http://www.fonduri-structurale.ro/detalii.aspx?eID=14749&t=altefinantari>

⁵⁶ Detalii la: <http://www.frds.ro/index.php?id=116>

⁵⁷ Detalii la: <http://www.fonduri-structurale.ro/detalii.aspx?eID=14471&t=Stiri>

⁵⁸ Vasile, Dana Lucia, „Introducerea în psihologia familiei și psihosexologie” - note de curs, sursă: <http://www.luciantrasa.ro/doc/psihologiafamiliei.pdf>



Prin programele ce se subordonează acestei misiuni, Teatrul „Excelsior” va putea oferi un cadru prin care părinții fie să interacționeze direct cu proprii copii, înțelegându-le nevoile, fie să desfășoare independent activități, în timp ce copiii, la rândul lor, vor participa sub supraveghere, la activități specifice vârstei. Pentru aceste programe vom apela la voluntarii cu background în zona: pedagogie, asistență socială, psihologie, dar și actorie, ținând cont și de noua lege a voluntariatului L685/02.12.2013 (adoptată în 27 mai a.c.), lege prin care voluntariatul este recunoscut, pentru prima dată în România, ca vechime în muncă, cf. Art. 9 (4). Misiunea EXCELSIOR VINE ÎN SPRIJINUL FAMILIEI și atinge următoarele obiective din Caietul de obiective, în ceea ce privește managementul de proiect: *„realizarea unor oferte culturale diversificate pentru mai multe categorii de public; identificarea unor spații alternative pentru derularea activităților teatrului”*. Misiunea îndeplinește următoarele sarcini din Caietul de obiective: *„realizarea de proiecte și programe complementare activității de bază (proiecte educaționale, sociale etc), având ca scop intensificarea/susținerea publicului țintă din comunitatea locală”*; *„realizarea unor parteneriate cu instituții de profil din București (...), în vederea derulării unor programe și proiecte de interes local [...]”*.

Programe:

1. Programul LUDOTECĂ PENTRU PĂRINȚI ȘI COPII Prin acest program Teatrul „Excelsior” vine în sprijinul familiei, oferind un cadru prin care părinții fie să interacționeze direct cu proprii copii, pentru a le putea înțelege nevoile, fie să aibă diverse activități culturale, în timp ce copiii, la rândul lor, vor desfășura controlat activități specifice vârstei. Are în componență trei proiecte:

Astă seară toată lumea merge la teatru – Proiect realizat în parteneriat cu teatre din București și care va avea loc în prima sâmbătă a fiecărei luni, în timpul stagiunii teatrale. Părinții care doresc să petreacă o seară la teatru (la spectacole care depășesc puterea de înțelegere a unui copil), vor putea să își aducă copiii la Teatrul „Excelsior” unde vor desfășura activități specifice vârstei sau vor putea vedea spectacole de teatru. Copiii vor fi preluați de către voluntari, fiecare voluntar va avea în grijă o grupă de câte 5-6 copii. *Scop:* programul vine în sprijinul familiei, oferindu-le și părinților și copiilor posibilitatea de a petrece timpul liber cât mai benefic, chiar dacă nu împreună. Se reduc, astfel, posibilele frustrări acumulate (în cazul părinților, obligați de a renunța la o plăcere) sau impuneri cu repercursiuni ulterioare (pentru copiii care, obligați să participe la spectacole ce le depășesc puterea de înțelegere, pot mai târziu să considere teatrul ca pe un loc de evitat, prin prisma impresiilor copilăriei). *Public țintă:* familia. *Loc de desfășurare:* Teatrul „Excelsior”. *Partener:* teatrele bucureștene, instituțiile de învățământ superior pentru parteneriatele cu voluntarii.

Ludoteca celor mici – proiectul presupune amenajarea unei ludoteci, un centru de activități (re)creative și educaționale, un loc de întâlnire socială pentru copii. Un spațiu dotat cu materiale necesare pentru realizarea atelierelor de creație ce implică arta teatrală, lectură, etc.



Ludoteca părinților – ateliere pentru părinți și copii, în dorința îmbunătățirii comportamentului parental, prin „educarea” unui tip de comunicare afectivă care să pună în tipare corecte sentimentul de apartenență. Programul se va realiza cu ajutorul voluntarilor. *Scop:* proiectele vin în sprijinul comunicării în famili. *Public țintă:* familia. *Loc de desfășurare:* parteneriat cu ARCUB, pentru amenajarea unei ludoteci la sediul din Str. Gabroveni (sediul al cărui lucrări vor fi finalizate în curând). *Partener:* ARCUB, instituțiile de învățământ superior pentru parteneriatele cu voluntarii.

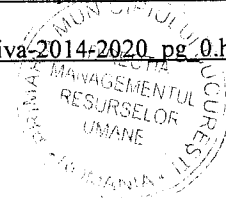
2. Programul VACANȚA DE VARĂ CU EXCELSIOR. Se va desfășura în timpul vacanței de vară oferind copiilor posibilitatea de a-și petrece timpul liber îmbinând activitățile distractive cu activitățile educative. Părinții doresc să-și știe copiii în siguranță și activi și pe timpul vacanței. De aceea, ne propunem să încheiem un parteneriat cu Muzeul Satului, care are în proiect un program similar, intitulat „Teatru în sat”, astfel încât să organizăm împreună cursuri de improvizație, jocuri interactive, de comunicare și spectacole de teatru. Programul se va realiza cu sprijinul voluntarilor. *Scop:* program ce vine în sprijinul părinților în timpul vacanței de vară în care copiii nu au activități școlare și nu au cu cine fi lăsați, dar și o oportunitate pentru școlari de a petrece vacanța activ. *Public țintă:* școlari, preadolescenți. *Perioadă:* vacanța de vară. *Loc de desfășurare și partener:* Muzeul Satului.

V. Misiunea EXCELSIOR INTERNAȚIONAL

În *Strategia sectorială în domeniul culturii și patrimoniului național pentru perioada 2014-2020*⁵⁹, elaborată de Centrul de Cercetare și Consultanță în Domeniul Culturii, se consemnează faptul că „Analiza comparativă a datelor la nivelul a 27 de state din Uniunea Europeană, în anul 2009, evidențiază poziționarea României pe locul 24 în topul exportului de bunuri culturale.” (p.359). Această analiză atestă faptul că strategia pentru susținerea promovării și exportului produselor românești peste hotare nu este destul de puternică. Finanțările de la bugetul de stat, pentru dezvoltarea unor legături internaționale sunt destul de fragile, ținând cont și de contextul evoluției economiei naționale din ultimii ani (dintre instituțiile, la nivel național, care sprijină promovarea culturii române în străinătate, cele mai importante fiind: ICR, Ministerul Culturii și Ministerul Afacerilor Externe, Departamentul Politici pentru Relația cu Românii de Pretutindeni). Pe de altă parte, este evident faptul că mobilitatea fiecărei instituții de cultură în a găsi resurse sau parteneri pentru dezvoltarea unor astfel de programe este și ea destul de scăzută. După cum am menționat la pct. A.a.2, nici Teatrul „Excelsior” nu a derulat programe sau nu a avut alte colaborări cu anvergură internațională. În acest context, ținând cont și de strategia sectorială în domeniul culturii – care se înscrie în cadrul obiectivelor *Europei Creative (2014-2020)*⁶⁰ – îmi propun să fac din Teatrul „Excelsior” un teatru vizibil pe plan internațional. În acest sens, voi iniția legături cu teatrele de copii și tineret, în special din zona Europei de Sud-Est, cu realizarea unui proiect comun cu aplicație la Programul Europa Creativă (2014-2020). Va exista din partea Teatrului „Excelsior” o disponibilitate de

⁵⁹ Sursa: http://www.umpcultura.ro/noutati_doc_98_strategia-sectoriala-in-domeniul-culturii-i-patrimoniului-national-pentru-perioada-2014-2020-modificata_pg_0.htm

⁶⁰ Detalii la: http://www.cultura2007.ro/cultura2007-ro_doc_129_programul-europa-creativa-2014-2020_pg_0.htm



a fi partener în alte proiecte internaționale. Misiunea EXCELSIOR INTERNAȚIONAL atinge următoarele obiective din Caietul de obiective, în ceea ce privește managementul de proiect: „realizarea unor proiecte culturale de anvergură locală, națională, europeană și internațională care deschid noi orizonturi creației teatrale contemporane în dialog cu artele conexe și care susțin permanent dezvoltarea culturală a publicului; stimularea alocării financiare prin diversitatea ofertei artistice și a publicului”. Misiunea îndeplinește următoarele sarcini din Caietul de obiective: „asigurarea unei activități culturale valoroase capabile să asigure educarea și dezvoltarea publicului (copii și adolescenți) [...]”; „atragerea de finanțări și cofinanțări locale, naționale și/sau europene, și/sau internaționale precum și sponsorizări, donații pentru derularea proiectelor culturale”.

Programe:

1. Programul EASTERN VS EASTERN. Program de cooperare cu teatre din spațiul Europei de Est.

Art-Travel – schimburi culturale cu teatre de copii și tineret din spațiul Est European, în sistem de reciprocitate și în vederea pregătirii unui proiect cu finanțare europeană

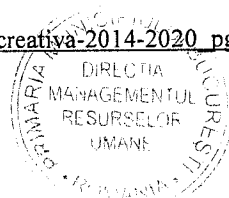
e-communication – proiect cu aplicație la Europa Creativă 2016 și realizare pe parcursul anului 2017. Proiectul se adresează adolescenților și se referă la realizarea, de către fiecare teatru partener, a unui text și a unui spectacol pe o temă comună aleasă, de interes pentru tineri. Fiecare spectacol nu va depăși 40 minute, iar prezentarea spectacolelor se va face în sistem binar: la Teatrul „Excelsior” se va prezenta spectacolul său pentru publicul bucureștean, spectacol preluat și transmis în direct într-unul din teatrele partenere, pentru ca apoi, după pauză, să se realizeze o transmisie inversă. Serile dedicate acestui proiect vor epuiza toate posibilitățile de prezentare în sistem binar. Publicul va putea să vadă puncte de vedere diferite pe aceeași temă, precum și abordări estetice distincte. Proiectul, conform normativelor Europei Creative⁶¹ sprijină „consolidarea capacității sectoarelor culturale și creative de a lucra la nivel transnațional, promovarea circulației și a mobilității transnaționale.” Asigură: „sprijinirea acțiunilor care oferă actorilor culturali competențe, aptitudini și cunoștințe ce contribuie la consolidarea sectoarelor culturale și creative, inclusiv încurajarea adaptării la tehnologiile digitale, testarea unor abordări inovatoare în ceea ce privește dezvoltarea publicului.” Scop: stimularea interesului față de producțiile culturale și creative europene, cu referire directă la spațiul Est-European. Posibilitatea de a naște o dezbatere pe o temă de interes pentru tineri, prin prezentarea mai multor puncte de vedere **Public țintă:** adolescenți. **Loc de desfășurare:** Teatrul „Excelsior” și teatrele partenere. **Perioadă:** De-a lungul anului 2017. **Parteneri:** Teatrul pentru Copii și Tineret Kolibri⁶², Budapesta; Teatrul pentru Tineret, Novisad⁶³; Teatrul pentru Tineret Nikolay Binev, Sofia⁶⁴ **Finanțatori:** Programul Europa Creativă (2014-2020).

⁶¹ Detalii la: http://www.cultura2007.ro/cultura2007-ro_doc_129_programul-europa-creativa-2014-2020_pg_0.htm

⁶² Detalii la <http://kolibriszinhaz.hu/>

⁶³ Detalii la www.pozoristemladih.co.rs/

⁶⁴ Detalii la <http://www.mlt.bg/>



e.3. Proiecte propuse în cadrul programelor

I. Misiunea: EXCELSIOR CULTURAL

1. Programul FABRICA DE POVEȘTI. Proiectele pe care le propun:

- a. *Kiki și Bozo* de Andreea Vălean, regia Peter Kerek (2014)
- b. *Rățușca cea urâtă* de Hans Christian Andersen, regia Mihai Manolescu (2015)
- c. *Prâslea cel voinic și merele de aur* de Petre Ispirescu, regia Sânziana Stoican (2017)

2. Programul ÎN RECREAȚIE. Proiectele pe care le propun:

- a. *Aventurile lui Tom Sawyer* de Mark Twain, regia Horia Suru (2015)
- b. *Dumbrava minunată* de Mihail Sadoveanu, regia Erwin Simsemson (2017)

3. Programul RESTITUIRI. Proiectele pe care le propun:

- a. *Cabaretul cuvintelor* de Matei Vișniec, regia Vlad Massaci (2014)
- b. *Romanul adolescentului miop*, după Mircea Eliade, regia Radu Alexandru Nica (2015)
- c. *Chirița în provincie* de Vasile Alecsandri, regia Alexandru Dabija (2016)

4. Programul MUSIC-Show. Proiectele pe care le propun:

- a. *Fetița cu chibriturile* de Hans Christian Andersen, muzica Nicu Alifantis (2016)
- b. *Mizerabilii*, după Victor Hugo, muzica Claude-Michel Schönberg (2017)

5. Programul UnCLASIC. Proiecte pe care le propun:

- a. *Don Quijote de la Mancha*, după Miguel de Cervantes, un spectacol de Ada Milea (2015)
- b. *Gargantua și Pantagruel*, după François Rabelais, regia Radu Afrim (2016)
- c. *A douăsprezecea noapte* de W. Shakespeare, regia Răzvan Ioan Dincă (2017)

6. Programul TINERI PENTRU TINERI. Proiectele pe care le propun:

- a. *Profu' de religie* de Mihaela Michailov, regia Vlad Cristache (2014)
- b. *Spectacol de autor Gianina Cărbunariu*, care să abordeze problema memoriei sociale și a raportului necesar cu trecutul, o atitudine pe care tinerii o ignoră sau o neagă (2015)
- c. *Pisica Verde* de Elise Wilk, regia Bobi Pricop (2016)

7. Programul EXCELSIOR TEEN-FEST Proiectul pe care îl propun:

- a. *Festival de teatru dedicat adolescenților*

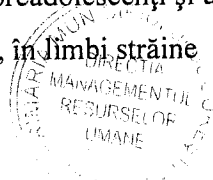
8. Programul CĂLĂTORI ÎN ȚINUTUL COPILĂRIEI. Proiectele pe care le propun:

- a. *Voiajor* – turnee în orașele și localitățile din jurul Bucureștiului
- b. *Identitate* – turnee în țările care au comunități românești puternice
- c. *Teatru la Mall* – spectacole în centre comerciale din București

II. Misiunea: EXCELSIOR EDUCAȚIONAL

1. Programul ART-CREATIVE. Proiectele pe care le propun:

- a. *Proiectul New Drama* – concurs de scriere dramatică pentru preadolescenți și adolescenți
- b. *Jeu/ Spiel /Juego* – atelier de dezvoltare personală prin teatru, în limbi străine



c. *Spectacolul îl facem noi* – cursuri de teatru pentru realizarea unui spectacol

2. Program EXCELSIOR – PORȚI DESCHISE. Proiectele pe care le propun:

a. *În culise* – ateliere și vizite în teatru cu ocazia Săptămânii ALTFEL și a Zilei Teatrului

b. *Festivalul Copiilor, Festivalul „Ion Lucian”* – realizat de copii pentru copii de 1 Iunie

III. Misiunea: EXCELSIOR SOCIAL

1. Programul VIITORUL SUNĂ BINE

a. *Tu poți alege!* – teatru social, cu realizarea de spectacole pe tema: *migrația și diversitatea* (2015) și pe tema *violenței și factorilor determinanți (alcool, drog etc.)* (2017)

b. *Teatrul, o bucurie* – spectacole realizate de copii cu dizabilități (2016)

2. Programul POVESTEA VINE LA TINE. Proiectele pe care le propun:

a. *Și eu pot fi personajul principal* – programul POVESTEA VINE LA TINE implementat în școli din comunitățile cu risc mare de excludere socială și în Centre de Reeducare

b. *Geamantanul cu povești* – programul POVESTEA VINE LA TINE implementat în orfelinate și Centre de Reabilitare

IV. Misiunea: EXCELSIOR VINE ÎN SPRIJINUL FAMILIEI

1. Programul LUDOTECĂ PENTRU PĂRINȚI ȘI COPII. Proiectele pe care le propun:

a. *Astă seară toată lumea merge la teatru* – activități culturale și educaționale pentru copii ai căror părinți vizionează, în același timp, un spectacol de teatru, la alt teatru din capitală

b. *Ludoteca celor mici* – ateliere de creație ce implică arta teatrală și lectura

c. *Ludoteca părinților* – ateliere pentru părinți și copii

2. Programul VACANȚA DE VARĂ CU EXCELSIOR. Proiectul pe care îl propun:

a. *Teatru în Muzeul Satului* – cursuri de improvizație, jocuri interactive, comunicare

V. Misiunea EXCELSIOR INTERNAȚIONAL

1. Programul *Eastern vs Eastern*. Proiectele pe care le propun:

a. *Art -Travel* – schimburi culturale cu teatre de copii și tineret din spațiul Est European

b. *e-communication* – spectacole relizate împreună cu 3 teatre partenere (proiect european)

În ANEXA D (pag. 51) se regăsește *Planificarea programelor și proiectelor pe ani*.

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

Participarea la evenimente organizate de alte instituții: *Festivalul de vară „Teatru, stradă și copil”* organizat de Primăria Municipiului București și Teatrul Țândărică, *Cișmigiul Copiilor* organizat de către ARCUB etc. Evenimente organizate la Teatrul „Excelsior”, cu ocazia Zilei Internaționale a Teatrului, pentru: 1 martie, 8 martie, Paște, Crăciun etc.



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

f.1. previzionarea evoluției economico-financiare a instituției pentru următorii 4 ani (perioada proiectului de management), corelată cu resursele financiare necesar a fi alocate din subvenția acordată instituției de către Consiliul General al Municipiului București:

Previzionarea evoluției cheltuielilor de personal ale instituției: La previzionarea cheltuielilor de personal am ținut cont de programul de guvernare (care are drept țintă atingerea unui salariu minim pe economie de 1.200 de lei în 2016), de eventuale indexări ale salariilor cu nivelul inflației (pentru inflație s-a prognozat un nivel mediu anual de 3%) și de posibila trecere în trepte superioare de salarizare a unor angajați, în funcție de vechime și de rezultatele evaluărilor profesionale. De asemenea, previziunea cheltuielilor de personal s-a realizat pe două scenarii: unul specific situației prezente (Scenariul 1), cu actualul Stat de Funcții și marcat de imposibilitatea de a încadra personal nou, și un scenariu (Scenariul 2) în cadrul căruia Statul de Funcții (diminuat în urma O.U.G. nr.77/2013) ar fi reevaluat, posturile vacante ar fi ocupate, iar Statul de Funcții ar fi completat cu posturile necesare. Scenariul 2 presupune o creștere a costurilor cu 43% față de Scenariul 1. Situația descrisă în Scenariul 2 implicând o serie complexă de formalități, a fost luată în calcul începând cu 1 ianuarie 2015, pentru 2014, Scenariul 2 prezentând aceleași sume ca și Scenariul 1. Am încercat prognozarea evoluției cheltuielilor cu colaboratorii în același context, ținând cont că o bună parte a cheltuielilor cu colaboratorii sunt ocazionate de lipsa personalului încadrat cu contract de muncă.

lei

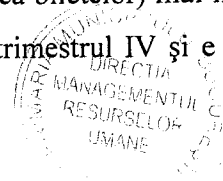
Anul	Scenariul 1		Scenariul 2	
	Chelt. de personal	Chelt. cu colaboratorii	Chelt. de personal	Chelt. cu colaboratorii.
2013	768.840	608.006	768.840	608.006
2014	800.000	640.000	800.000	640.000
2015	1.040.000	672.000	1.456.000	280.000
2016	1.352.000	705.600	1.892.800	170.000
2017	1.757.600	740.880	2.460.640	130.000

Previzionarea evoluției veniturilor propuse a fi atrase de către manager, cu menționarea surselor vizate:

lei

Anul	Vânzări de bilete	Sponsorizări	Finanțări nerambursabile	Închirierea sălii	Total (fără finanțări nerambursabile)	Total
2014	81.500	2.000	-	4.000	87.500	87.500
2015	420.000	10.000	40.000	15.000	445.000	485.000
2016	470.000	20.000	45.000	20.000	510.000	555.000
2017	530.000	25.000	50.000	25.000	580.000	630.000

Pentru anul 2014 se previzionează venituri (altele decât cele din vânzarea biletelor) mai mici decât în anii viitori datorită faptului că prezentul proiect se va implementa în trimestrul IV și e nevoie de o



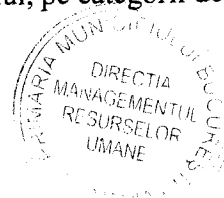
perioadă de timp ca personalul din subordine să împărtășească viziunea managerului. Pentru sponsorizări s-au prevăzut sume realiste care se estimează că vor fi atrase de la companiile care vor dori să-și promoveze imaginea în cadrul evenimentelor organizate de Teatrul „Excelsior”. Finanțările nerambursabile au fost estimate cu prudență, presupunându-se finanțarea unui singur proiect în fiecare an. Deoarece finanțările nerambursabile sunt acordate de către statul român sau instituțiile europene, s-a luat în calcul o creștere anuală a valorii grant-urilor, datorată inflației și creșterii economice. Din cauza faptului că pentru acordarea finanțărilor nerambursabile se organizează concursuri de proiecte și, astfel, gradul de incertitudine cu privire la obținerea finanțării este destul de mare, totalul surselor atrase, după cum se poate observa în tabelul de mai sus, a fost calculat atât cu finanțările nerambursabile incluse cât și fără ele. Pentru veniturile din închirierea sălii s-a luat în calcul câte o închiriere pe lună pentru primul an, cu un trend al creșterii închirierilor până la trei închirieri pe lună, în ultimul an.

f2. previzionarea evoluției costurilor, cuprinsă în ANEXA 2, aferente proiectelor (din programele propuse), prin realizarea unei proiecții financiare privind investițiile preconizate în proiecte, cuprinsa în ANEXA 3, pentru întreaga perioada de management, 4 ani.

ANEXA 2 (pag. 57) prezintă limitele valorice ale investiției în proiecte și definește intervale pornind de la o sumă minimă și încheind cu o sumă maximă, pentru fiecare tip de proiect (mic, mediu și mare). ANEXA 3 (pag.58) prezintă proiectele pe fiecare program în parte, încadrând fiecare proiect în unul din tipurile definite în ANEXA 2. Urmărind linia de trend din graficul de la ANEXA C (pag 50), observăm că valorile prezentate în previziunea evoluției costurilor se înscriu în tendința definită de execuția bugetelor din anii anteriori, conform datelor din tabelul de mai jos: lei

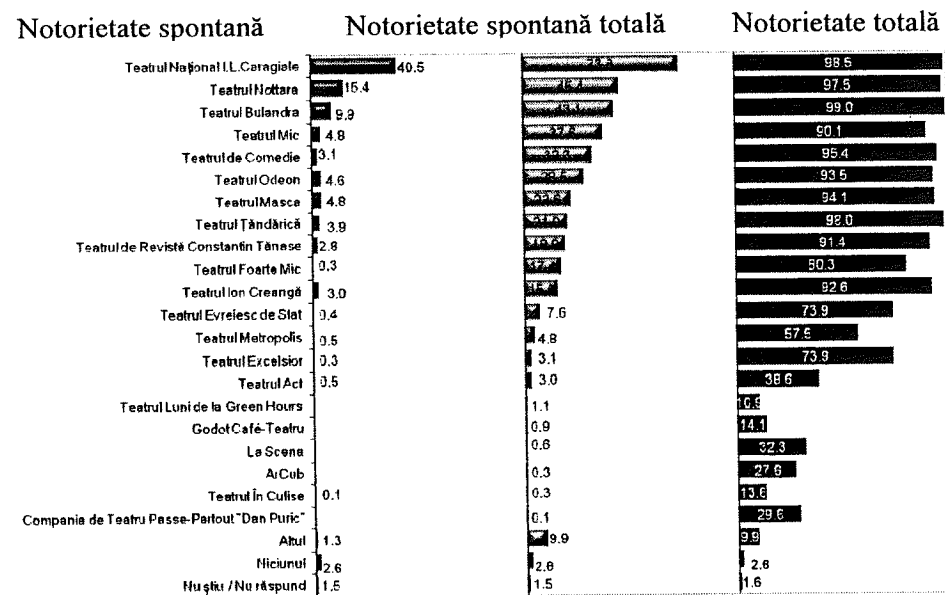
Anul	Realizat				Previzionat			
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Chelt. proiecte culturale	599.644	801.917	949.873	893.000	301.000	1.380.000	1.460.000	1.550.000

f.3. proiecția veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției, pe categorii de bilete / tarife practicate, cuprinsă în ANEXA 4. Pentru anul 2014 s-a luat în calcul, pentru proiecție, doar ultimul trimestru. Pentru anul 2015 s-a estimat un număr mediu de 125 de spectatori pe spectacol, urmând ca în 2016 acesta să crească la 148 de spectatori iar, în 2017, să atingă 170 de spectatori. S-au avut în vedere un număr de 6 spectacole pe săptămână (dintre care, în 2015 și 2016: patru pentru copii și două pentru adolescenți, iar în 2017, odată cu îmbunătățirea repertoriului, trei pentru copii și trei pentru adolescenți), timp de nouă luni pe an. Pentru prețul biletelor s-a folosit ca bază de calcul, prețurile utilizate în prezent și afișate pe site-ul teatrului, pe categorii de vârstă.

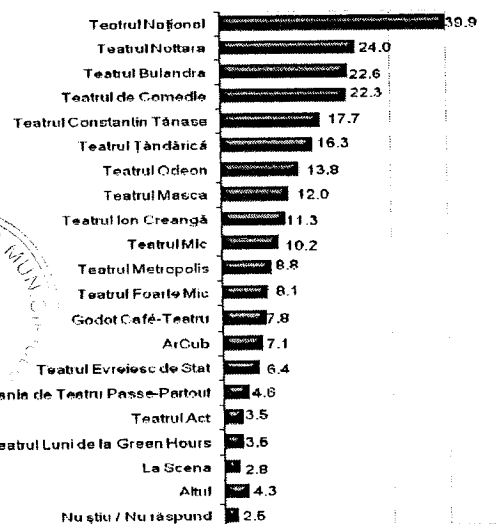


ANEXA A – Grafice din „Proiectul de cercetare, la cererea Teatrului „Nottara”, realizat de IMAS

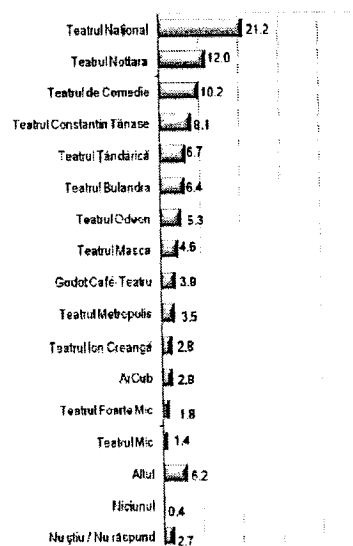
1. Graficele privind notorietatea teatrelor din București



Teatre frecventate în ultimele 12 luni

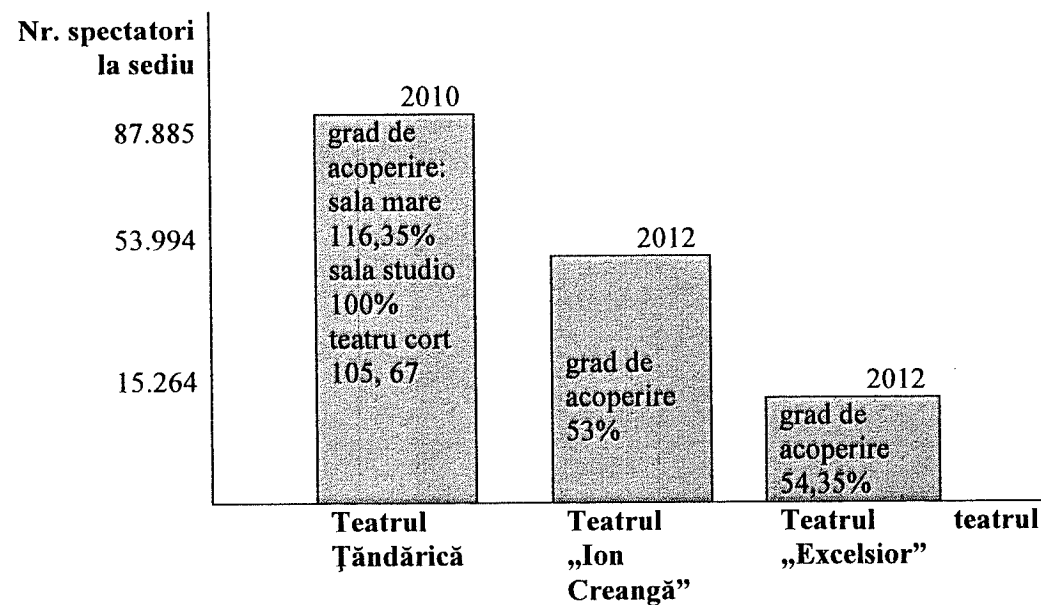


Teatre frecventate cel mai recent



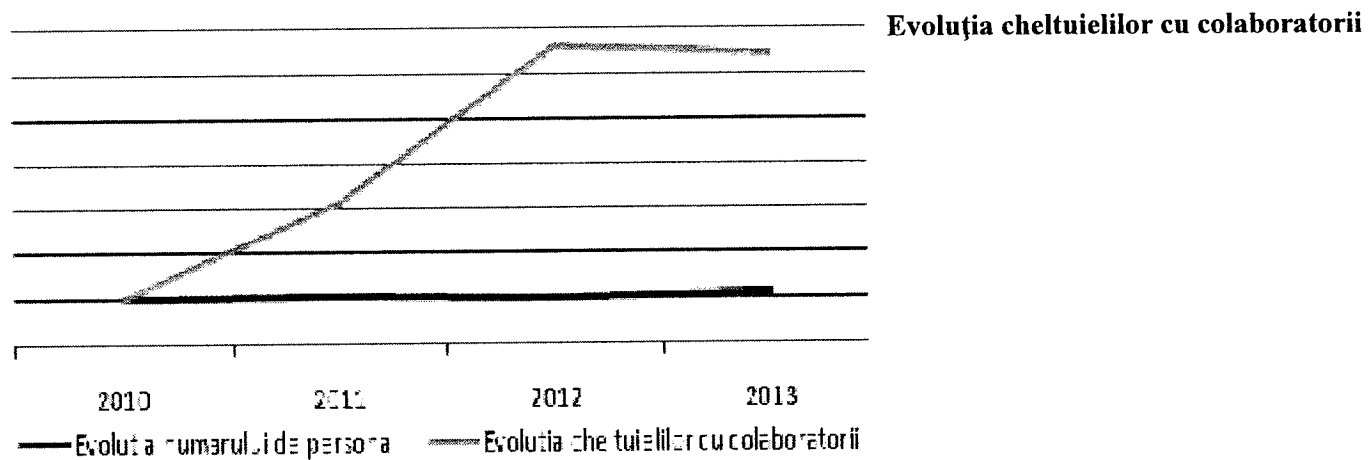
2. Graficele privind frecventarea teatrelor din București

ANEXA – Analiza comparativă a situației numărului de spectatori între Teatrul „Excelsior”, Teatrul Țandărică și Teatrul „Ion Creangă”

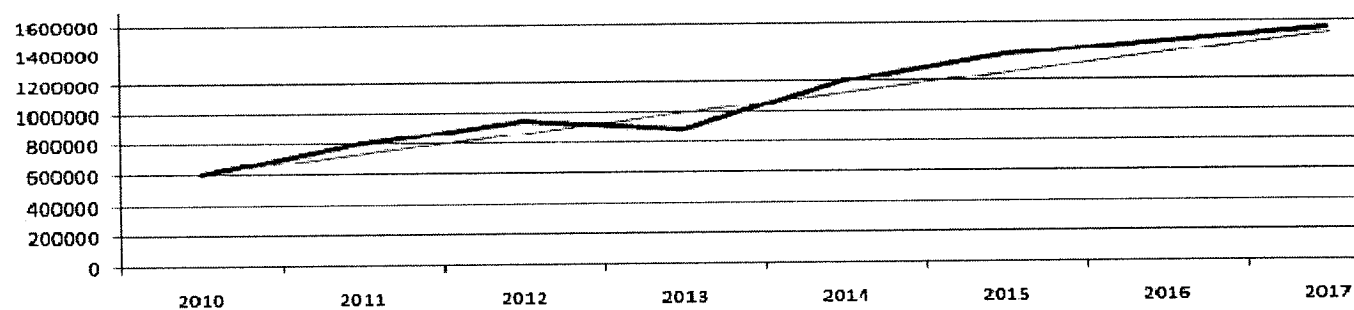


ANEXA C

1.



2. Previziunea evoluției costurilor în perioada 2014-2017



ANEXA D – Planificare programelor și proiectelor pe ani

An	Program	Misiune	Nr. proiecte	Proiecte	Public țintă	Data premieră / Perioadă	Tip proiect
2014	TINERI PENTRU TINERI	Excelsior cultural	1	<i>Cabaretul cuvintelor</i> de Matei Vișniec	preadolescenți adolescenți	premieră: octombrie	mare
	RESTITUIRI	Excelsior cultural	1	<i>Profu' de religie</i> de Mihaela Michailov	adolescenți	premieră: noiembrie	mediu
	FABRICA DE POVEȘTI	Excelsior cultural	1	<i>Kiki și Bozo</i> de Andreea Vălean	preșcolari	premieră: decembrie	mic
	CĂLĂTORI ÎN ȚINUTUL COPILĂRIEI	Excelsior cultural	1	<i>Voiajor</i>	preșcolari școlari preadolescenți adolescenți	septembrie -decembrie	mic
		Excelsior cultural	1	<i>Teatru La Mall</i>	preșcolari școlari preadolescenți	septembrie -decembrie	mic
	ART-CREATIVE	Excelsior educațional	1	<i>New Drama</i>	preadolescenți adolescenți	septembrie -decembrie	mic
	POVEȘTEA VINE LA TINE	Excelsior social	1	<i>Geamantanul cu povești</i>	preșcolari școlari preadolescenți	septembrie -decembrie	mic
	LUDOTECA PENTRU TOȚI	Excelsior vine în sprijinul familiei	2	<i>Ludoteca celor mici</i>	preșcolari școlari	octombrie - decembrie	mic
				<i>Ludoteca părinților</i>	familia	octombrie – decembrie	mic
2015	ÎN RECREAȚIE	Excelsior cultural	1	<i>Aventurile lui Tom Sawyer</i> de Mark Twain	școlari	premiera: februarie	mediu
	FABRICA DE JUCĂRII	Excelsior cultural	1	<i>Răzușca cea urâtă</i> de Hans Christian Andersen	preșcolari	premiera: aprilie	mic
	UnCLASIC	Excelsior cultural	1	<i>Gargantua și Pantagruel</i> după François Rabelais	preadolescenți adolescenți	premieră: iunie	mare
	RESTITUIRI	Excelsior cultural	1	<i>Romanul adolescentului miop</i> , după Mircea Eliade	preadolescenți adolescenți	premiera: octombrie	mediu
	TINERI PENTRU	Excelsior	1	<i>Spectacol de autor</i>	adolescenți	premiera: decembrie	mare

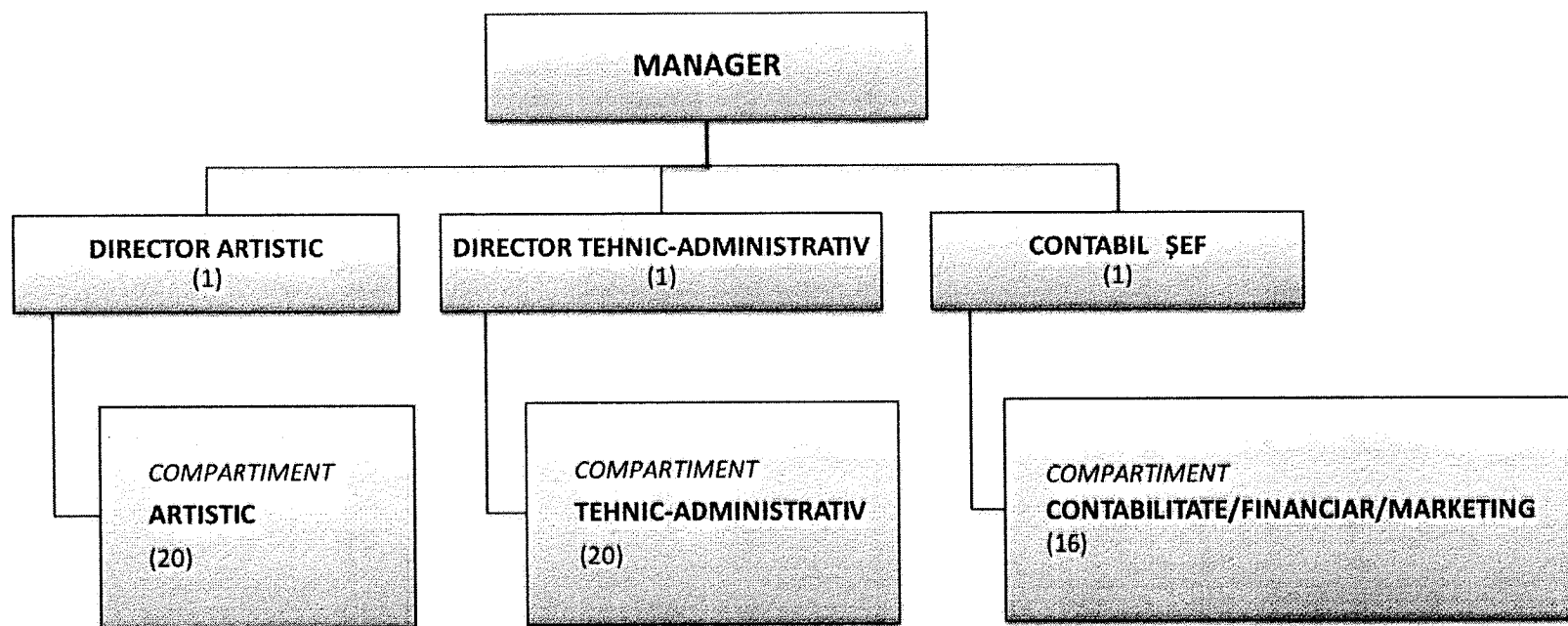
2015	TINERI	cultural		Gianina Cărbunariu			
	EXCELSIOR TEEN-FEST	Excelsior cultural	1	Festival de teatru dedicat adolescenților	adolescenți	septembrie	mare
	CALĂTORI ÎN ȚINUTUL COPILĂRIEI TEATRU LA MALL	Excelsior cultural	3	Voiajor	preșcolari școlari	ianuarie-iunie septembrie -decembrie	mic
				Identitate	preadolescenți adolescenți	un turneu pe an	mediu
				Teatru La Mall	preșcolari școlari preadolescenți	ianuarie-iunie septembrie -decembrie	mic
	ART-CREATIVE.	Excelsior educațional	3	Jeu/ Spiel /Juego	școlari preadolescenți adolescenți	ianuarie-iunie septembrie -decembrie	mic
				New Drama	preadolescenți adolescenți	martie - decembrie	mic
				Spectacolul îl facem noi	preadolescenți adolescenți	septembrie - decembrie	mic
	EXCESIOR – PORȚI DESCHISE	Excelsior educațional	2	În culise	școlari preadolescenți adolescenți	în timpul săptămânii ALTFEL și Zilei Teatrului	mic
				Festivalul Copiilor – Festivalul „Ion Lucian	școlari preadolescenți	1 iunie	mic
	VIITORUL SUNĂ BINE	Excelsior social	1	Tu poți Alege! Spectacol de teatru social pe tema: migrație și diversitate	adolescenți	martie- mai	mic
	POVESTEA VINE LA TINE	Excelsior social	2	Și eu pot fi personajul principal	școlari preadolescenți	ianuarie-iunie septembrie -decembrie	mic
				Geamantanul cu povești	preșcolari școlari preadolescenți		mic
	LUDOTECA PENTRU COPII ȘI PĂRINȚI	Excelsior vine în sprijinul familiei	3	Astă seară toată lumea merge la teatru	familia	ianuarie-iunie septembrie -decembrie	mic
				Ludoteca celor mici	familia		mic
				Ludoteca părinților	familia		mic

	VACANȚA DE VARĂ CU EXCELSIOR	Excelsior vine în sprijinul familiei	1	<i>Teatru în Muzeul Satului</i>	familia	iunie-august	mic
	EASTERN VS. EASTERN	Excelsior internațional	1	<i>Art -Travel</i>	preadolescenți adolescenți	septembrie-decembrie	mediu
2016	RESTITUIRI	Excelsior cultural	1	<i>Chirița în provincie</i> de Vasile Alecsandri	preadolescenți adolescenți	premiera: februarie	mare
	UnCLASIC	Excelsior cultural	1	<i>Don Quijote de la Mancha</i> , după Cervantes	preadolescenți adolescenți	premiera: iunie	mediu
	MUSIC-Show	Excelsior cultural	1	<i>Fetița cu chibriturile</i> de Hans Christian Andersen, muzica Nicu Alifantis	școlari preadolescenți adolescenți	premiera: octombrie	mare
	TINERI PENTRU TINERI	Excelsior cultural	1	<i>Pisica Verde</i> de Elise Wilk	adolescenți	premiera: decembrie	mic
	EXCELSIOR TEEN-FEST	Excelsior cultural	1	<i>Festival de teatru dedicat adolescenților</i>	adolescenți	septembrie	mare
	CĂLĂTORI ÎN ȚINUTUL COPILĂRIEI	Excelsior cultural	3	<i>Voiajor</i>	preșcolari școlari	ianuarie-iunie septembrie -decembrie	mic
				<i>Identitate</i>	preadolescenți adolescenți	un turneu pe an	mediu
				<i>Teatru La Mall</i>	preșcolari școlari preadolescenți	ianuarie-iunie septembrie -decembrie	mic
	ART-CREATIVE.	Excelsior educațional	2	<i>Jeu/ Spiel /Juego</i>	școlari preadolescenți adolescenți	ianuarie-iunie septembrie -decembrie	mic
				<i>New Drama</i>	preadolescenți adolescenți	martie - decembrie	mic
	EXCESIOR – PORȚI DESCHISE	Excelsior educațional	2	<i>În culise</i>	școlari preadolescenți adolescenți	în timpul săptămânii ALTFEL și Zilei Teatrului	mic
				<i>Festivalul Copiilor – Festivalul „Ion Lucian”</i>	școlari preadolescenți	1 iunie	mediu
	VIITORUL SUNĂ BINE	Excelsior social	1	<i>Teatrul, o bucurie – spectacol realizat de copii</i>	adolescenți	martie- mai	mediu

2016				<i>cu dizabilități</i>			
	POVESTEA VINE LA TINE	Excelsior social	2	<i>Și eu pot fi personajul principal</i>	școlari preadolescenți	ianuarie-iunie septembrie -decembrie	mic
				<i>Geamantanul cu povești</i>	preșcolari școlari preadolescenți	ianuarie-iunie septembrie -decembrie	mic
	LUDOTECĂ PENTRU PĂRINȚI ȘI COPII	Excelsior vine în sprijinul familiei	3	<i>Astă seară toată lumea merge la teatru</i>	familia	ianuarie-iunie septembrie -decembrie	mic
				<i>Ludoteca celor mici</i>	familia		mic
				<i>Ludoteca părinților</i>	familia		mic
	VACANȚA DE VARĂ CU EXCELSIOR	Excelsior vine în sprijinul familiei	1	<i>Teatru în Muzeul Satului</i>	familia	iunie-august	mic
2017	EASTERN VS. EASTERN	Excelsior internațional	1	<i>Art -Travel</i>	adolescenți	septembrie-decembrie	mediu
	ÎN RECREAȚIE	Excelsior cultural	1	<i>Dumbrava minunată de Mihail Sadoveanu</i>	școlari	premiera: februarie	mic
	MUSIC-Show	Excelsior cultural	1	<i>Mizerabilii, după Victor Hugo, muzica Claude-Michel Schönberg</i>	școlari preadolescenți adolescenți	premiera: iunie	mare
	FABRICA DE JUCĂRII	Excelsior cultural	1	<i>Prâslea cel voinic și merele de aur de Petre Ispirescu</i>	preșcolari	premiera: octombrie	mic
	UnCLASIC	Excelsior cultural	1	<i>A douăsprezecea noapte de W. Shakespeare</i>	preadolescenți adolescenți	premiera: decembrie	mediu
	EXCELSIOR TEEN-FEST	Excelsior cultural	1	<i>Festival de teatru dedicat adolescenților</i>	adolescenți	septembrie	mare
	CĂLĂTORI ÎN ȚINUTUL COPILĂRIEI	Excelsior cultural	3	<i>Voiajor</i>	preșcolari școlari	ianuarie-iunie septembrie -decembrie	mic
				<i>Identitate</i>	preadolescenți adolescenți	un turneu pe an	mediu
				<i>Teatru La Mall</i>	preșcolari școlari	ianuarie-iunie septembrie -decembrie	mic

2017					preadolescenți		
	ART-CREATIVE	Excelsior educațional	3	<i>Jew/ Spiel /Juego</i>	școlari preadolescenți adolescenți	ianuarie-iunie septembrie -decembrie	mic
				<i>New Drama</i>	preadolescenți adolescenți	martie - decembrie	mic
				<i>Spectacolul îl facem noi</i>	școlari preadolescenți adolescenți	septembrie -decembrie	mic
	EXCESIOR – PORȚI DESCHISE	Excelsior educațional	2	<i>În culise</i>	școlari preadolescenți adolescenți	în timpul săptămânii ALTFEL	mic
				<i>Festivalul Copiilor – Festivalul „Ion Lucian</i>	școlari preadolescenți	1 iunie	mic
	VIITORUL SUNĂ BINE	Excelsior social	1	<i>Tu poți Alege! Spectacol de teatru social pe tema: violenței</i>	adolescenți	martie- mai	mediu
	POVESTEA VINE LA TINE	Excelsior social	2	<i>Și eu pot fi personajul principal</i>	școlari preadolescenți	ianuarie-iunie septembrie -decembrie	mic
				<i>Geamantanul cu povești</i>	preșcolari școlari preadolescenți		mic
	LUDOTECA PENTRU COPII ȘI PĂRINȚI	Excelsior vine în sprijinul familiei	3	<i>Astă seară toată lumea merge la teatru</i>	familia	ianuarie-iunie septembrie -decembrie	mic
				<i>Ludoteca celor mici</i>	familia		mic
				<i>Ludoteca părinților</i>	familia		mic
	Vacanța de vară cu Excelsior	Excelsior vine în sprijinul familiei	1	<i>Teatru în Muzeul Satului</i>	familia	iunie-august	mic
	Eastern vs Eastern	Excelsior internațional	1	<i>e-communication</i>	adolescenți	mai-decembrie	mare

ANEXA 1 – Propunere ORGANIGRAMĂ Teatrul „Excelsior”



Notă: Propunerea de organigramă mărește numărul personalului angajat de la 59 la 60, prin cumularea posturilor de Șef marketing și Șef serviciu artistic și înființarea unui post de director artistic. Astfel, se obține o eficientizare pe fiecare compartiment în parte.



ANEXA 2 – Limitele valorice ale investiției în proiecte

Categorii de investiții în proiecte ^{*2)}	Limite valorice ale investiției în proiecte în anul 2012 ^{*3)} (2012 – an de referință)	Limite valorice ale investiției în proiecte propuse ^{*4)} pentru perioada de management (de la 2014 la 2017)
(1)	(2)	(3)
Mici (sub 50 mii lei)	de la 5000 până la 50.000 lei	de la 5000 până la 50.000 lei
Medii (de la 50 la 100 mii lei)	de la 50.001 lei până la 100.000 lei	de la 50.001 lei până la 100.000 lei
Mari (peste 100 mii lei)	mai mari de 100.001 lei	mai mari de 100.001 lei



ANEXA 3 – Tabelul investițiilor în programe

mii lei

Nr crt	Programe/ Surse de finanțare	Catego- rii de inves- tiții *2) în proiecte	Nr.de pro- iecte în primul an 2014 (trim. IV)	Investi- ție *3) în pro- iecte în primul an 2014 (trim. IV)	Nr.de pro- iecte în anul 2015	Investi- ție *3) în pro- iecte în anul 2015	Nr.de pro- iecte în anul 2016	Investi- ție *3) în pro- iecte în anul 2016	Nr.de pro- iecte în anul 2017	Inves- tiție *3) în pro- iecte în anul 2017	Total*5) investiție în program			
											Prim ul an 2014 (trim .IV)	2015	2016	2017
1	Fabrica de jucării	mic	1	50	1	50	-	0	1	50	50	50	0	50
	În recreație	mediu	-	0	1	90	-	0	1	50	0	90	0	50
	Restituiri	mediu	1	91,5	1	90	-	0	-	0	91,5	90	0	0
		mare	-	0	-	0	1	140	-	0	0	0	140	0
	Music-Show	mare	-	0	-	0	1	250	1	250	0	0	250	250
	UnCLASIC	mediu	-	0	-	0	1	100	-	0	0	0	100	0
		mare	-	0	1	160			1	160	0	160	0	160
	Tineri pentru tineri	mic	-	0	-	0	1	50	-	0	0	0	50	0
		mediu	1	80	-	0	-	0	-	0	80	0	0	0
		mare	-	0	1	130	-	0	-	0	0	130	0	0
	Excelsior Teen-Fest	mare	-	0	1	460	1	475	1	510	0	460	475	510
	Călători în ținutul copilăriei.	mic	3	37	2	45	2	45	2	45	37	45	45	45
		mediu	-	0	1	55	1	60	1	60	0	55	60	60
	Art-Creative	mic	1	25	3	50	2	45	3	50	25	50	45	50
	Excesior – Porți deschise	mic	-	0	1	10	1	15	1	10	0	10	15	10
		mediu	-	0	1	60	1	65	1	65	0	60	65	65
	Viitorul sună bine	mic	-	0	1	50	-	0	-	0	0	50	0	0
		mediu	-	0	-		1	65	1	65	0	0	65	65
	Povestea vine la tine	mic	1	10	2	20	2	25	2	30	10	20	25	30

Nr crt	Programe/ Surse de finanțare	Catego- rii de inves- tiții *2) în proiecte	Nr.de pro- iecte în primul an 2014 (trim. IV)	Investi- ție *3) în pro- iecte în primul an 2014 (trim. IV)	Nr.de pro- iecte în anul 2015	Investi- ție *3) în pro- iecte în anul 2015	Nr.de pro- iecte în anul 2016	Investi- ție *3) în pro- iecte în anul 2016	Nr.de pro- iecte în anul 2017	Investi- ție *3) în pro- iecte în anul 2017	Total*5) investiție în program			
											Pri mul an 2014 (trim IV)	An 2015	An 2016	An 2017
	Ludotecă pt. părinți și copii	mic	2	20	3	45	3	50	3	50	20	45	50	50
	Vacanța de vară cu Excelsior	mic	-	0	1	20	1	25	1	25	0	20	25	25
	Eastern vs Eastern	mediu	-	0	1	70	1	90	-	0	0	70	90	0
		mare	-	0	-	0	-	0	1	180	0	0	0	180
	TOTAL		10	313,5	22	1405	20	1500	20	1600	313,5	1405	1500	1600

2	Total *7) din care:		Total nr. de proiec te în primu l an (Trim. IV)	Total investi- ție în proiecte în primul an (trim. IV) din care:	Total nr. de pro- iecte în anul 2015	Total investiți e în proiecte în anul 2015 din care:	Total nr. proiec te în anul 2016	Total investi ție în proiec te în anul 2016 din care:	Total nr. de pro- iecte în anul 2017	Total inves tiție în pro- iecte în anul 2017 din care:	Total*5) investiție în program			
											Pri m ul an 2014 (tri m. IV)	An 2015	An 2016	An 2017
			10		22		20		20					
3	Surse atrase*8)		-	87,5	-	445	-	510	-	580				
4	Buget au- torități*9)		-	226	-	960	-	990	-	1020				

Notă: În ceea ce privește sursele atrase (pct. 9), ne referim la surse atrase din: vânzări bilete, sponsorizări și închirieri sală, considerând că finanțările nerambursabile sunt aleatorii și nu pot fi cuantificate în planul de investiții.

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

Perioada	Nr.de proiecte proprii ^{*1)}	Număr de beneficiari ^{*2)}	Nr.de bilete ^{*3)}	Venituri propuse
Anul de referință (2013) ^{*4)}	11	17.555	17.555	204,833
Primul an (2014) –trim IV	10	8.000	6.800	81,5
Anul 2015	22	30.000	27.000	420
Anul 2016	20	34.000	32.000	470
Anul 2017	20	38.000	37.000	530
*Total ^{*5)}	72	110.000	102.800	1.495

mii lei

* Totalul se referă la anii 2014 (trim.IV), 2015, 2016, 2017

