

PLAN DE MANAGEMENT TEATRUL MIC

București, septembrie 2014



CUPRINS

PREAMBUL	Pag 4
A. Analiza socio-culturală a mediului în care își desfășoară activitatea instituția și propuneri privind evoluția acesteia în sistemul instituțional existent	Pag 4
<u>a.1. instituții/organizații care se adresează aceleiași comunități</u>	Pag 4
<u>a.2. participarea instituției în/la programe/proiecte europene</u>	Pag 5
<u>a.3. cunoașterea activității instituției în/de către comunitatea beneficiară a acestora</u>	Pag 6
<u>a.4. acțiuni întreprinse pentru îmbunătățirea promovării/activități de PR/de strategii media</u>	Pag 7
<u>a.5. reflectarea instituției în presa de specialitate</u>	Pag 8
<u>a.6. profilul beneficiarului actual</u>	Pag 9
<u>a.7. beneficiarul țintă al activităților instituției</u>	Pag 10
<u>a.8. descrierea modului de dobândire a cunoașterii categoriilor de beneficiari (tipul informațiilor: studii, cercetări, alte surse de informare)</u>	Pag 10
<u>a.9. utilizarea spațiilor instituției</u>	Pag 12
<u>a.10. propuneri de îmbunătățiri ale spațiilor: modificări, extinderi, reparații, reabilitări, după caz</u>	Pag 12
B. Analiza activității profesionale a instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia	Pag 13
<u>b.1. Analiza programelor/proiectelor instituției</u>	Pag 13
<u>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)</u>	Pag 14
<u>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.</u>	Pag 15
<u>b.4. concluzii</u>	Pag 16
C. Analiza organizării instituției și propuneri de restructurare și/sau de reorganizare, după caz	Pag 16
<u>c.1. analiza reglementărilor interne ale instituției și ale actelor normative incidente</u>	Pag 16
<u>c.2. propuneri privind modificarea reglementărilor interne și/sau ale actelor normative incidente</u>	Pag 19
<u>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</u>	Pag 21
<u>c.4. analiza nivelului de perfecționare a personalului angajat - propuneri privind cursuri de perfecționare pentru conducere și restul personalului</u>	Pag 21
D. Analiza situației economico-financiare a instituției	Pag 22
<u>d.1. analiza datelor de buget din caietul de obiective, după caz, completate cu informații solicitate/obținute de la instituție</u>	Pag 23
<u>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</u>	Pag 26



<u>d.3. analiza gradului de acoperire din surse atrase/venituri proprii a cheltuielilor instituției</u>	Pag27
<u>d.4. analiza gradului de creștere a surselor atrase/veniturilor proprii în totalul veniturilor</u>	Pag30
<u>d.5. analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor</u>	Pag31
<u>d.6. analiza ponderilor de capital din bugetul total</u>	Pag31
<u>d.7. analiza gradului de acoperire a salariilor din subvenție/alocație</u>	Pag31
<u>d.8. cheltuieli pe beneficiar</u>	Pag32
E. Programele și planul de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice a instituției, conform sarcinilor și obiectivelor prevăzute la pct. IV	Pag33
<u>e.1. prezentarea strategiei culturale (artistice, după caz) pentru întreaga perioadă de management</u>	Pag33
<u>e.2. programele propuse pentru întreaga perioadă de management, cu denumirea și, după caz, descrierea fiecărui program, a scopului și țintei acestuia, exemplificări</u>	Pag34
<u>e.3. proiecte propuse în cadrul programelor</u>	Pag37
<u>e.4. alte evenimente, activități specifice instituției planificate pentru perioada de management</u>	Pag40
F. Previzionarea evoluției economico-financiare a instituției, cu menționarea resurselor financiare necesar a fi alocate de către autoritate	Pag40
<u>f.1. previzionarea evoluției economico-financiare a instituției pentru următorii patru ani (perioada planului de management) corelată cu resursele financiare necesar a fi alocate din subvenția acordată instituției de către Consiliul General al Municipiului București</u>	Pag41
<u>f.2. previzionarea evoluției costurilor, cuprinsă în Anexa nr. 2, aferente proiectelor (din programele propuse), prin realizarea unei proiecții financiare privind investițiile preconizate în proiecte, cuprinsă în Anexa nr. 3, pentru întreaga perioadă de management 4 ani</u>	Pag43
<u>f.3. proiecția veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției, pe categorii de bilete/tarife practicate, cuprinsă în Anexa nr. 4</u>	Pag43
Anexa 1	Pag44
Anexa 2	Pag45
Anexa 3	Pag46
Anexa 4	Pag48



PREAMBUL

Teatrul Mic este plasat în realitatea anului 2014 între coordonate ce țin pe de o parte de legislația în vigoare, de subordonarea administrativă, de norme europene, iar pe de alta de tradiție, istorie și memorie culturală.

Într-un climat socio-cultural susținut de prevederi legale, pe lângă o activitate curentă și specifică a domeniului în care funcționează, cele mai importante obiective la care trebuie să răspundă standardele de funcționare ale Teatrului Mic sunt diversificarea ofertei culturale, consolidarea imaginii ca instituție de reper a creației teatrale, valorizarea creației teatrale contemporane în context european și internațional, stimularea tinerilor creatori, valorificarea potențialului artistic al teatrului, identificarea și lansarea de noi talente în spațiul creației teatrale contemporane românești. Proiectul de Management va porni de la aceste principii și va urmări îndeaproape detalierea și structurarea acestor puncte de reper.

În lumina Misiunii declarate a Teatrului Mic, cuvinte cheie precum "producții teatrale moderne", "tendințe actuale în arta teatrală", "stimularea tinerilor creatori", sunt fundamentul Programelor artistice pe care le propune Proiectul de Management.

A. Analiza socioculturală 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

Desfășurându-și activitatea în București, Teatrul Mic este parte componentă a unui mediu socio-cultural bogat și diversificat din punct de vedere al ofertei. *Municipiul București este un centru politico-administrativ economic și cultural, cel mai important oraș al României și capitală europeană. Cu o suprafață de 228 km pătrați și o populație estimată conform recensământului din 2002 la 1,9 milioane de locuitori¹ – reprezintă cea mai mare și variată piață culturală a României.*

Oferta culturală a Bucureștiului este una dinamică, valoroasă și permanent susținută de instituții publice, private sau organizații neguvernamentale. Dacă ne gândim doar la cele 24 de *instituții publice de cultură aflate în subordinea autorităților locale* – 14 instituții de spectacol, 2 muzee, centre culturale, instituții de învățământ, la care se adaugă și *instituțiile de cultură cu statut național, aflate în subordinea Ministerului Culturii*, avem o imagine amplă asupra cantității de evenimente culturale din care trebuie să aleagă consumatorul cultural bucureștean.

¹ Caietul de Obiective în vederea organizării concursului de management pentru Teatrul Mic, pagina 3



Pe lângă toate acestea, trebuie să acordăm importanță cuvenită unui fenomen care a luat amploare în ultimii ani - Teatrul Independent. Există în București numeroase spații destinate reprezentării de spectacole, pornind de la săli propriu-zise, la café-teatre, restaurante, cluburi și alte spații neconvenționale. Având în vedere calitatea publicului care frecventează acest gen de spații - tineri cu studii superioare pe care orice teatru îi dorește în sala sa - zona de teatru independent devine un concurent din ce în ce mai redutabil pentru teatrele de stat.

Acesta ar fi doar peisajul instituțiilor de spectacol. Însă, oferta culturală poate fi o sintagmă care acoperă nu doar sensul exclusiv comun al termenului. Dacă extindem sfera de definire și includem în acest înțeles modalitățile de petrecere a timpului liber, atunci concurența indirectă cuprinde o zonă eterogenă: cinematografe, concerte, activități în aer liber, evenimente sportive etc.

Referindu-mă la instituțiile de spectacol subordonate structurilor de stat, care constituie concurența directă a Teatrului Mic, întrucât vizează aceeași zonă de public, trebuie făcută următoarea remarcă: nu este vizibilă o segmentare clară a specificului fiecărui teatru. Repertoriul nu definește în mod evident estetica fiecărui teatru. Avem de-a face cu repertorii eterogene, în care se apelează la modernitatea și repunerea în actualitate a dramaturgiei clasice, prin care regizorii să își poată manifesta credo-ul artistic. O altă direcție este cea a teatrului ca entertainment, pornită din apetitul intuit în rândul publicului pentru comedie. Din păcate, multe teatre, între care se numără și acum Teatrul Mic, fac rabat la calitate, în dorința de a atrage în sală un public obișnuit cu producțiile livrate de televiziunile comerciale. Calitatea, așadar, este sacrificată, de obicei, în favoarea cantității.

În definirea identității Teatrului Mic trebuie ținut însă seama și de amplasarea Teatrului Mic, pe o stradă necirculată și plină de clădiri în ruină, în cazul sălii mari, și în imediata apropiere a ceea ce va fi Mall-ul Cultural Teatrul Național, care va atrage un mare număr de consumatori culturali. Prin programele și strategia de promovare pe care le voi dezvolta la punctele următoare, îmi propun să escaladez aceste dezavantaje și să plasez din nou Teatrul Mic în inimile spectatorilor.

a.2. participarea instituției în/la programe/proiecte europene

În ultimii ani, Teatrul Mic nu a fost implicat în niciun program sau proiect european. Privind, însă, în istoria recentă a instituției, chiar dacă nu există nicio implementare a unui astfel de program, în perioada anterioară aderării României la Uniunea Europeană, în anul 2004, la Teatrul Foarte Mic a existat un proiect care a generat o deschidere către zona



europăeană și internațională. Spectacolul *mady-baby.edu* realizat de Gianina Cărbunariu, aflată atunci la debut, dar devenită între timp un nume cunoscut la nivel mondial, a fost invitat la cele mai importante festivaluri de dramaturgie tânără din Europa (în Germania, Austria, Franța, Rusia, Suedia, Slovacia, Ungaria) și a fost nominalizat, în 2008, la premiul *Cel mai bun spectacol străin prezentat în Montreal*. Programul lansat la acea vreme în parteneriat cu DramAcum, asociație aflată atunci la început de drum, a fost continuat cu un real succes, apreciat atât de specialiști, cât și de public și a facilitat menținerea relațiilor cu festivalurile europene dedicate dramaturgiei contemporane. Din păcate această inițiativă a fost abandonată în urmă cu trei ani, iar discuțiile cu selecționerii europeni au devenit doar protocolare.

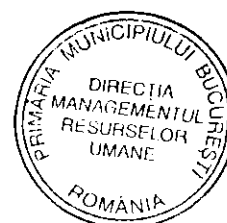
Îmi propun, așadar, ca pe viitor să accesez zona de programe și proiecte europene reluând o tradiție abandonată și plecând de la rezultatele de calitate obținute în anii anteriori. Tinerii creatori de atunci - artiștii maturi de azi – vor avea astfel șansa de a face următorul pas în zona artistică pe care au început să o exploreze pe scena Teatrului Foarte Mic. Renumele lor și deschiderea către dramaturgia contemporană pe care o vizez vor da prilejul relansării discuțiilor în vederea cooperării cu o serie de instituții din Europa care își concentrează activitatea pe dezvoltarea și răspândirea textului de actualitate.

În aceeași idee, îmi propun afilierea Teatrului Mic la una dintre rețelele europene ale teatrelor preocupate de dramaturgia contemporană, lucru care se va putea concretiza în timp cu organizarea unui Festival Internațional de New Drama.

a.3. cunoașterea activității instituției în/de către comunitatea beneficiară a acestora

Cunoașterea activității instituției de către comunitatea beneficiară este măsurabilă datorită sondajelor și a studiilor privind consumul cultural. Ele măsoară notorietatea, gradul de ocupare, dar și zonele de interes ale spectatorului. Vârsta și preferințele legate de serviciile pe care le oferă Teatrul sunt încă două informații de care trebuie ținut seama atunci când îți propui atragerea unui public mai numeros și mai divers.

Cel mai recent studiu pe care îl putem cita privind obiceiurile de consum cultural, profilul consumatorului și raportul dintre instituție și beneficiarul direct este cel realizat de Institutul de Marketing și Sondaje IMAS (2012-2013), la cererea Teatrului Nottara din București. În urma acestuia, 585.500 de bucureșteni cu vârsta peste 18 ani au declarat că au fost mers la teatru în ultimul an. Dacă 40% dintre respondenții au urmărit un spectacol la Teatrul



Național București și 22-24% la Teatrul Nottara, Teatrul Bulandra și Teatrul de Comedie, doar 10-18% dintre aceștia au preferat spectacole din repertoriul Teatrului Mic².

O altă sursă de informare privind aceste aspecte o constituie Barometrul de consum cultural, realizat de Centrul de Cercetare și Consultanță în domeniul Culturii în anul 2010. Notorietatea Teatrului Mic la acea dată nu era una extraordinară; Teatrul Mic s-a plasat pe locul 6, iar Teatrul Foarte Mic pe locul 9, în condițiile în care lista teatrelor amintite în studiu cuprinde 12 nume. În ceea ce privește gradul de frecventare, lucrurile au stat aproximativ la fel - Teatrul Mic a ocupat locul 7, iar Teatrul Foarte Mic locul 8³.

Din datele de mai sus se observă că Teatrul Mic nu este plasat printre favoritele publicului bucureștean. În următorii ani îmi propun creșterea notorietății Teatrului, dar și a frecventabilității, iar acest lucru va fi posibil prin alegerea repertorială și prin fidelizarea spectatorilor. Abordarea unui repertoriu axat pe dramaturgie contemporană, ca noutate de expresie, va ține publicul nostru racordat la realitățile teatrale din alte mari orașe europene. De asemenea, dincolo de *mode* și modele culturale, montarea unor texte ce aparțin tinerilor dramaturgi, care să abordeze problematica socială, politică și sufletească a generației de astăzi, va vorbi direct publicului despre probleme care fac parte din cotidianul său. Invitarea de regizori care să realizeze aceste texte într-un limbaj teatral actual va ajuta, de asemenea publicul, să rezoneze cu mesajul pieselor. Spectatorii vor cunoaște activitatea instituției datorită strategiei de PR și marketing pe care o voi propune și vor deveni fideli Teatrului datorită pachetelor de promovare pe care le vor avea la dispoziție.

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

În prezent modalitățile de promovare ale Teatrului Mic sunt cele clasice și cuprind tipărirea de afișe, cartoline și caiete program și parteneriate cu publicații de informare culturală. Consider că cea mai oportună formă de promovare, care să nu implice costuri suplimentare, este astăzi utilizarea eficientă a mediului online și a rețelelor de socializare. Teatrul Mic are o pagină web insuficient dezvoltată, iar informațiile de pe site sunt sumare. Contul de Facebook al Teatrului Mic nu permite un număr de "prieteni" mai mare de 5000, fiind de tip "persoană fizică". Așadar, îmi propun ca pe viitor să utilizez mult mai eficient platformele online și rețelele de socializare, realizând în acest fel un tip de marketing direct, imposibil în zona

² „Publicul bucureștean de teatru”. Proiect de cercetare, la cererea Teatrului „Nottara”

³ Barometrul de Consum Cultural pe anul 2010



culturală, în afara acestor rețele. Prin crearea unei legături în spațiul virtual, avem ocazia de a comunica direct cu publicul nostru. La fel de oportună este și crearea unui blog și a unui forum, prin care spectatorii să poată purta discuții cu actorii și regizorii Teatrului Mic.

De asemenea, consider că trebuie întărită relația cu media convențională, care, deși supusă restructurărilor și reducerilor, oferă totuși un canal optim de comunicare cu spectatorii. Atât presa centrală și revistele de specialitate, cât și emisiunile TV și radio dedicate trebuie să fie atrase de partea proiectelor Teatrului Mic, să se considere ca fiind implicate într-un proces important de informare, astfel încât spațiile de transmisie acordate proiectelor Teatrului să fie generoase. Parteneriatele cu cele mai active și vizibile spații de promovare (spoturi video în rețelele Zoom, Cinema City, Cocor Media Chanel, în spațiile de expunere ale RATB și Metrorex) vor aduce bucureșteanului informația primară legată de premierele și evenimentele Teatrului, iar promovarea agresivă din zona on line menționată anterior va dezvolta și completa această informație.

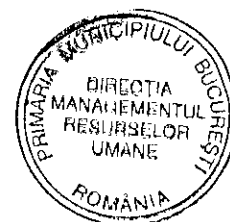
O altă zonă care merită atenție în sensul îmbunătățirii poziționării ca brand a Teatrului Mic, este dezvoltarea facilităților oferite spectatorilor. Succesul implementării vânzării de bilete online este o realitate. În continuare doresc să introduc o metodă de vânzare a unor pachete cu scopul de a fideliza publicul - reduceri, oferte pentru familie, diferențiere de preț în funcție de ziua spectacolului etc.

Pentru a atrage un public situat deocamdată în cercul consumatorului ocazional, doresc să introduc vânzarea directă de bilete către instituții precum bănci și corporații, mizând pe politica din această zonă instituțională ce include team-building-uri și consolidarea echipei în afara orelor de program.

De asemenea, din motive care țin de zona financiară, de informare, dar și de diversificare a publicului, trebuie susținută derularea de parteneriate cu diverse instituții culturale și de învățământ precum: UNATC „I.L. Caragiale”, Universitatea de Artă Plastică și Universitatea Națională de Muzică, precum și alte instituții care au ca profil educația, UNITER, Institutul Cultural Român, ArCuB, edituri de carte, centre de Artă plastică, asociații de autori și traducători.

a.5. reflectarea instituției în presa de specialitate

Pentru a putea discuta despre aparițiile în presa de specialitate, trebuie pornit de la realitatea ultimilor ani: reducerea drastică a publicațiilor dedicate spațiului cultural, dispariția unor importante cotidiene și a rubricilor de cultură în ziarele existente. Dealtfel, declinul criticii



de specialitate și lipsa unor voci puternice în rândul cronicarilor dramatici care să realizeze un curent de opinie, fac în așa fel ca imaginea reliefată în presa de specialitate să fie una destul de arbitrară.

Chiar dacă, așa cum au arătat sondajele, rareori publicul alege vizionarea unui spectacol în urma citirii unei cronici, există câteva repere în presa scrisă: *Teatrul Azi* și *Scena.ro* (trimestriale), *Observatorul cultural*, *Dilema veche*, *Revista 22*, *România literară* (săptămânale). Și, deasemenea, publicații în mediul online: *Yorick.ro*, *ArtActMagazin*, *Port.ro*, *Liternet* și o serie de bloguri pe teme culturale (*hailateatru*, *spectator* și altele). Pe lângă acestea, există rubrici de cultură în cotidiene cu tiraj mare (*România liberă*, *Jurnalul Național*, *Evenimentul Zilei*).

Pentru a menține un dialog benefic între creatorii de spectacole de la Teatrul Mic și critica de specialitate, îmi propun ca în viitor să inițiez o platformă pe blogul teatrului, unde să ofer un spațiu liber de exprimare. Opinia critică exprimată în acest fel contribuie pe de-o parte la îmbunătățirea calitativă a actului artistic, iar pe de alta la transparența în raport cu publicul spectator.

a.6. profilul beneficiarului actual

În definirea profilului beneficiarului actual al Teatrului Mic, am avut în vedere Barometrul de Consum Cultural (2010) realizat de Centrul de Cercetare și Consultanță în Domeniul Culturii. Acest studiu a relevat următoarele aspecte:

- comedia este genul de spectacol preferat al publicului (peste 30%), urmat de „spectacolele în aer liber” (12%);
- procentul celor care frecventează lunar sau săptămânal spectacole de teatru este de 17,1%, iar procentul non-consumatori absoluți (adică persoane care nu au fost niciodată la teatru) este de 40%;
- din punctul de vedere al educației, consumul de teatru este cu 5% mai mare în rândul persoanelor cu studii superioare, decât în rândul celorlalte categorii de respondenți;
- anul 2009 a marcat o scădere drastică a consumului de activități culturale, în contextul crizei economice, prețul unui bilet la teatru fiind considerat prea mare⁴.

⁴ Barometrul de Consum Cultural pe anul 2010



Ținând seama de orientarea repertorială din acest moment, putem spune că actualul beneficiar al sălii de la Teatrul Mic este spectatorul ce vine la teatru pentru a se amuza sau pentru a vedea o mare personalitate pe scenă. Publicul de la Teatrul Foarte Mic este mai tânăr și caută cu precădere texte și problematici noi.

a.7. beneficiarul țintă al activităților instituției

Chiar dacă nu există un portret robot actualizat, profilul beneficiarului țintă al Teatrului Mic și Foarte Mic se conturează între următorii parametri: public tânăr din mediul urban, cu vârsta cuprinsă între 19 și 34 de ani (19-24 și 25-34) și ocupații intelectuale. Există, de asemenea, și un segment important de public situat în zona seniorilor - vârstă peste 60 de ani - care se încadrează, cu siguranță, în rândul publicului captiv.

Ca strategie pe termen scurt, cel mai important punct pe care îl am în vedere este atragerea și educarea publicului tânăr la sala Teatrului Foarte Mic (18-30 de ani) prin abordarea unui repertoriu cu problematici care să îi vizeze în mod direct. Obținem, așadar, un nucleu dur de public "cunoscător", obișnuit atât cu consumul de teatru, cât și cu mijloacele specifice artei spectacolului, cu standarde ridicate în ceea ce privește calitatea. Pe termen lung, acest public matur și fin va deveni un consumator cultural fervent atât al Teatrului Mic, cât și al altor scene bucureștene.

De asemenea, prin contactarea departamentelor de Comunicare Internă a multinaționalelor, vizez apropierea unui public educat, matur și cu posibilități financiare peste medie.

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

În cunoașterea categoriilor de beneficiari, am consultat Barometrul de Consum Cultural (2010), Studiul audienței Festivalului Național de Teatru, solicitat de UNITER (2011) și Studiul realizat de Institutul de Marketing și Sondaje IMAS (2012-2013), la cererea Teatrului Nottara din București.

Cele mai importante concluzii sunt cele extrase din Barometrul de Consum Cultural (2010), care oferă următoarele informații referitoare la categoriile de beneficiari:

- tinerii, elevii și studenții sunt cei mai activi consumatori de teatru, cu rate de participare în medie de două ori mai mari decât media națională;



- persoanele cu studii superioare au rate de participare duble față de media națională și de 7 ori mai ridicate decât absolvenții de gimnaziu;
- educația este de asemenea factor important al participării la teatru. În general, rata participării crește proporțional cu nivelul de educație, excepție făcând absolvenții de școli profesionale, a căror rată de participare este de aprox. 5 ori sub media națională. Persoanele cu studii universitare de scurtă sau lungă durată au rate de participare duble față de media întregii populații și de 7 ori mai ridicate decât persoanele care au terminat doar gimnaziul.⁵

Din Studiul realizat de IMAS la cererea Teatrului Nottara (2012-2013) am extras următoarele concluzii:

- 36% dintre respondenți au declarat că au fost mers la teatru în ultimul an, adică un număr de aproximativ: 585.500 de bucureșteni în vârstă de 18 ani și peste 18 ani;
- în funcție de ritmicitatea cu care au fost frecventate de spectatori în ultimul an, teatrele din București sunt grupate astfel: Teatrul Național "I.L. Caragiale" (40%), Teatrul Nottara, Teatrul Bulandra, Teatrul de Comedie (22% - 24%) și Teatrul Constantin Tănase, Teatrul Țândărică, Teatrul Odeon, Teatrul Masca, Teatrul Ion Creangă, Teatrul Mic (10% - 18%);
- în funcție de frecvența cu care merg la teatru, spectatorii pot fi grupați în trei categorii: spectatori frecvenți (au mers la teatru cel puțin o dată în ultima lună) - 15,2%; spectatori ocazionali (au mers la teatru cel puțin o dată în ultimele trei luni) - 33,9%; spectatori rari (au mers la teatru cel puțin o dată în ultimul an) - 49,5%;
- motivul principal pentru care bucureștenii au declarat că nu merg la teatru a fost lipsa timpului (67,1%), iar 20,8% dintre respondenți au declarat că nu merg la teatru pentru că biletele sunt prea scumpe;
- 48% dintre respondenți au spus că merg la teatru în weekend, în timp ce 31% au spus că merg în zilele lucrătoare;
- în ceea ce privește genurile de teatru, peste 65% dintre spectatori preferă comedia;
- cel mai important criteriu pentru public atunci când alege să meargă la un spectacol de teatru îl reprezintă actorii: 87% dintre spectatori consideră că distribuția piesei este importantă și foarte importantă; urmează autorul piesei (61%) și recomandările unor prieteni, cunoscuți (54%); o importanță neașteptat de mică în alegerea unui

⁵ Barometrul de Consum Cultural pe anul 2010



spectacol este acordată de spectatori regizorilor (49%) și teatrului unde se joacă piesa respectivă (43%).⁶

a.9. utilizarea spațiilor instituției

Teatrul Mic, își desfășoară activitatea mai multe spații, situate la adrese diferite.

- Str. C-tin Mille, nr.16 - sala de spectacol a Teatrului Mic împreună cu anexele sale, casa de bilete, birourile principale și arhiva instituției;
- B-dul Carol, nr.21 - sala de spectacol a Teatrului Foarte Mic împreună cu anexele sale, casa de bilete și două spații laterale intrării;
- str. C-tin Mille, nr.14 - atelierele de croitorie bărbați / femei, tapiterie - pictură și magazia de costume.

Sala Teatrului Mic este în proces de amenajare. După ce s-au realizat lucrările de consolidare a scenei (înlocuirea scândurii și a cortinei, a scaunelor și a mochetei) și de renovare a foaiierului, în prezent se lucrează la fațada clădirii și la spațiile de ateliere (din podul clădirii ce figurează cu adresa C-tin Mille, nr 14) și urmează a intra în renovare podul Teatrului și birourile afectate în prezent de ploile din timpul lucrărilor la acoperiș. În urma schimbării scaunelor din sală, Teatrul Mic a ajuns la o capacitate de 266 de locuri (de la 301);

Sala Teatrului Foarte Mic și spațiile adiacente au fost reabilitate în 2011. Tot atunci au fost amplasate spațiile de afișaj din cele două săli laterale, s-a amenajat un birou în cea din stânga, un spațiu la subsolul celei din dreapta și s-a reînființat casa de bilete folosită pentru expunerea afișelor producțiilor de la ambele săli.

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

În urma lucrărilor de consolidare și reamenajare desfășurate sau aflate în curs de realizare, Teatrul Mic se va putea lăuda cu două săli funcționale, care dau aparența de noutate, lucru extrem de important pentru un public care cunoaște și confortul oferit de cinematografele din Moll-uri.

Pentru sala de la Teatrul Mic este totuși necesară o mai bună dotare tehnică, în așa fel încât activitățile de aici să fie în mare măsură mecanizate (pe fondul reducerilor de personal acest lucru s-ar dovedi extrem de util). De asemenea, luând în considerare noile spații câștigate

⁶ „Publicul bucureștean de teatru”. Proiect de cercetare, la cererea Teatrului „Nottara”



în urma amenajării, propun o împărțire eficientă a birourilor, astfel încât personalul să beneficieze de spații de lucru propice fiecărei activități în parte.

Spațiile din B-dul Carol însă, funcționează într-o clădire clasificată cu gradul 1 de risc în caz de cutremur. Riscurile unui eventual cutremur cu magnitudine mare sunt uriașe, căci dincolo de pierderile materiale sunt puse în pericol viețile angajaților Teatrului, ale spectatorilor și, nu în ultimul rând, ale locatarilor din imobil. De asemenea, balconul clădirii, în prezent susținut de o plasă de sârmă care să împiedice bucățile de beton să cadă pe trotuar, necesită lucrări de reabilitare, deoarece reprezintă un real pericol pentru pietoni. O altă problemă a sălii de spectacole este zgomotul străzii, care, în lipsa etanșării prin ferestre de termopan afectează în permanență reprezentațiile. Montarea unui sistem de climatizare pentru întreg spațiul face parte din lucrările necesare pentru a oferi publicului, și în zilele călduroase, condiții optime de a asista la spectacol. De asemenea, dată fiind starea sistemului electric, consider oportună dotarea sălii cu un generator electric.

Dincolo de sala de spectacol, la Teatrul Foarte Mic există două spații exploatare doar accidental în prezent și pe care îmi propun să le folosesc intens în viitor. Având deschidere la un bulevard central și extrem de circulat, ele trebuie să constituie un punct forte în organizarea activităților conexe pe care mi le propun și un avanpost pentru promovarea directă. Cele două săli pot fi organizate, în funcție de necesitățile momentului, ca sală de conferințe și întâlniri, stand de lansare de carte, spațiu de lectură (publică sau pentru repetiții).

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

b.1. Analiza programelor/proiectelor instituției

Conform datelor furnizate în Caietul de Obiective⁷, în perioada 2010-2013, Teatrul Mic a derulat un număr de 7 programe:

1. Comedie pe placul dumneavoastră
2. Vedeta Teatrului Mic
3. Teatru cu cei mai tineri profesioniști
4. Teatru social
5. Teatru dans
6. Teatru educațional
7. Teatru în parteneriat

⁷ Caiet de Obiective în vederea realizării concursului de management pentru Teatrul Mic, pagina 17



Analiza programelor nu poate avea decât un caracter general, bazat pe cunoașterea dinamicii repertoriale și a studierii cronicilor de specialitate, încât cele două tabele care ilustrează situația acestora, furnizate în Caietul de Obiective⁸, nu prezintă o detaliere clară a proiectelor subordonate fiecărui program, ci doar încadrarea fiecăruia (mic, mediu sau mare).

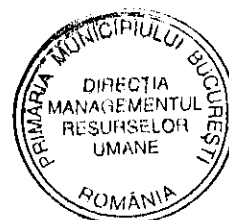
Așadar, privit în ansamblu, repertoriul ultimilor ani de la Teatrul Mic reunește un număr de 10 premiere, toate încadrate în categoria proiectelor mari: *Băieții de aur*, *Mantia de stele*, *Sex on the bici*, *Visul unei nopți de vară*, *Pensiune completă*, *Primăvara doamnei Stone la Roma*, *Profesiunea doamnei Warren*, *Mutter Courage*, *Volpone*, *D'ale carnavalului*. Se poate distinge cu ușurință caracterul eterogen al alegerilor repertoriale, ce par aleatorii și nesubordonate unei direcții clare. Așadar, succesul de public al unor spectacole precum *Băieții de aur*, *Sex on the bici* sau *Pensiune completă* se explică prin apetența publicului pentru comedie și datorită notorietății capetelor de afiș. Unele spectacole "vedetă" precum *Profesiunea doamnei Warren* sau *Mutter Courage* nu au avut succesul scontat, încât dialogul scenic dintre actori și regizor nu a generat un produs artistic de calitate pe care o promiteau premisele colaborării. Au existat și slăbiciuni evidente, precum spectacole ca *Mantia de stele* sau *Primăvara doamnei Stone la Roma*, care nu au găsit drumul just nici către un succes de public, nici către o apreciere estetică din partea criticii de specialitate.

În ceea ce privește Teatrul Foarte Mic, în perioada 2010-2013, aici au existat 14 premiere, dintre care 4 desfășurate în parteneriat cu alte instituții: *Crayz stories in the city*, *Dacă n-ai mai fi...*, *Google*, *țara mea!*, *Ca pe tine însuși*, *Hamlet - un exercițiu*, *Zero decibeli*, *Satusfucktion*, *Cușca*, *Somnoroasa aventură*, *Născut iarna*, *O viață în teatru*, *Zelda*, *Locuri calde*, *Super-fericiții*. Începând cu anul 2011, când s-a abandonat specificul repertorial de succes inițiat prin parteneriatul cu DramAcum, s-a încercat tranziția către același gen de repertoriu eterogen și extins pe mai multe coordonate. Din păcate, faptul că din 14 premiere, în prezent doar 4 titluri se mai regăsesc în repertoriul actual afișat pe site-ul teatrului demonstrează ineficiența acestei intenții.

În perioada menționată, parteneriatele au fost sporadice și conjuncturale și nu s-au subordonat unui gândiri programatice. Fapt dovedit de cadența și oportunitatea lor.

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)

⁸ Idem, paginile 17-19



Prima observație pe care doresc să o fac în legătură cu participarea la festivaluri a Teatrului Mic este aceea că în ultimii ani nicio producție a Teatrului nu a intrat în criteriile estetice de selecție a Festivalului Național de Teatru (din 2011), a Festivalului Internațional de Teatru de la Sibiu (din 2005) sau a Festivalului Internațional Shakespeare de la Craiova, adică a celor mai importante manifestări de acest gen din țară. Au existat participări la alte festivaluri din țară precum Festivalul de Teatru de la Piatra Neamț, Festivalul de Teatru Clasic de la Arad, Festivalul de Comedie de la Galați, Festivalul Dramaturgiei Românești Timișoara, Festivalul Dramaturgiei Contemporane Brașov, Ariel Interfest la Râmnicu Vâlcea, Galele Zilelor Focșănene. Cu toate acestea, în stagiunea anterioară, au existat doar deplasări organizate în orașele țării, fără a exista participări notabile la festivaluri importante din țară.

Chiar dacă producțiile Teatrului s-au mulat pe specificul unor festivaluri din țară, ele nu au reușit să atragă atenția selecționarilor, iar numărul de participări la festivaluri furnizat de Caietul de obiective⁹ oscilează în ultimii 4 ani de la 3 (în 2012) la 6 (în 2011). Aceste cifre arată că participarea Teatrului Mic la festivaluri a fost una conjuncturală și nu au făcut obiectul unei preocupări exprese. Cultivarea unui anumit tip de relație cu directorii unor astfel de manifestări, invitarea lor la premierele Teatrului și începerea unor discuții de principiu imediat după vizionare, ar putea crește considerabil numărul invitațiilor și implicit al deplasărilor Teatrului Mic. Consider că aceste turnee trebuie încurajate, pentru că, dincolo de beneficiul de imagine adus instituției, motivează și încurajează echipa artistică, prilejuiește întâlniri cu selecționeri internaționali ce se pot concretiza în colaborări viitoare și impune echipei tehnice un antrenament extrem de util de adaptare la noile spații.

În ceea ce privește prezența Teatrului Mic în străinătate, aceasta a avut o perioadă de vârf prin producțiile realizate la Teatrul Foarte Mic în perioada 2005-2009, prin spectacolele realizate de Gianina Cărbunariu, Ana Mărgineanu sau Theodora Herghelegiu. Următoarele producții, care au mai păstrat tema acelei opțiuni repertoriale, nu s-a mai ridicat la standardele de selecție ale festivalurilor din străinătate.

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.

Așa cum este specificat în Caietul de Obiective, „*Misiunea Teatrului Mic este de a contribui la dezvoltarea culturală a comunității prin realizarea și prezentarea unor producții*

⁹ Idem, pagina 13



*teatrale moderne, diverse, valoroase și a unor activități culturale de anvergură care să reflecte tendințele actuale în arta teatrală, să stimuleze tinerii creatori, asigurând astfel o prezență constantă a instituției în circuitul cultural local, național, european și internațional*¹⁰. Acest deziderat general-formulat, reprezintă cadrul în care își desfășoară activitatea toate instituțiile de cultură subordonate statului. Între granițele pe care le trasează aceste cerințe clare, Teatrul Mic are nevoi de specificitate și unicitate. Pentru a redeveni un brand cu personalitate puternică, este nevoie de o structură repertorială care să îi permită dezvoltarea originală și singulară între celelalte instituții de gen. Individualizarea nu se poate face decât printr-un program managerial fezabil care să îi confere identitate și un statut recognoscibil în rândul publicului.

b.4. concluzii

Așa cum am menționat la punctul anterior, prioritatea proiectului meu de management o prezintă re poziționarea pe piața culturală a Teatrului Mic, redobândirea unui brand și câștigarea identității culturale. În contextul în care oferta culturală devine din ce în ce mai variată, iar concurența media este una neloială datorită mijloacelor de exprimare și a accesibilității, teatrul are nevoie de specificitate și noutate pentru a se putea defini în acest peisaj pestriț. Modalitățile de realizare a acestor deziderate vor fi detaliate în punctul E.

De asemenea, pe lângă obiectivele cuprinse în misiunea instituției, aș adăuga un punct important al propunerii mele, și anume latura educațională. Consider că prea puține teatre acordă importanță adolescenților, o categorie de public ce trebuie câștigată și educată într-ale teatrului, pentru a asigura spectatorii competenți de mâine.

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

În cadru legal, normele ce reglementează funcționarea Teatrului Mic se pot clasifica în trei categorii: Legi impuse la nivel național, valabile pentru toate instituțiile publice de cultură, Acte normative ale autorității locale și Acte normative interne

A. Legi impuse la nivel național, valabile pentru toate instituțiile publice de cultură

I. Legi care reglementează domeniul financiar-fiscal:

¹⁰ Idem, pagina 2



- 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.

II. Legi specifice 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;
- Hotărârea de Guvern Nr. 51/1992* republicată, privind unele măsuri pentru îmbunătățirea activității de prevenire și stingere a incendiilor;
- Ordinul 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;
- Hotărârea nr. 355/11.04.2007, privind supravegherea sănătății lucrătorilor;
- Ordinul 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.

III. Legi cu caracter special, adresate 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;
- Ordonanța nr. 21/2007 privind instituțiile și companiile de spectacole sau concerte, precum și desfășurarea activității de impresariat artistic, cu modificările și completările ulterioare;
- HG 1301/2009 care reglementează modul de desfășurare a concursului de management și oferă modele pentru proiectul și raportul de management, precum și pentru contract;
- 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.

Actele normative ale autorității locale reprezintă hotărârile Consiliului General al Primăriei Municipiului București și dispozițiile Primarului General al Municipiului București.



Actele normative interne - Organigrama, Statul de funcții, ROF-ul (Regulamentul de Organizare și Funcționare) și ROI-ul (Regulamentul de Ordine Internă) au fost aprobate prin hotărâri ale Consiliului General al Municipiului București, conform Caietului de obiective.¹¹

Analizând datele din Caietul de Obiective și informațiile furnizate de Teatrul Mic privind reglementările interne, prima observație generală și necesară se referă la actualizarea Organigramei și a Statului de funcții (aprobate prin HCGMB nr.295/ 29.08.2008) în conformitate cu Aprobarea reducerii numărului total de posturi și a structurii funcționale (HCGMB nr. 305/ 18.12.2013 - Anexele 31a și 31b), ca urmare a aplicării Ordonanței de Urgență 77/2013 privind reducerea de posturi și a cheltuielilor la instituțiile și autoritățile publice. De asemenea, Regulamentul de Ordine și Funcționare, deși aprobat în 2013, odată cu HCGMB nr. 305/ 18.12.2013 - Anexele 31a și 31b, nu a suferit modificări majore pentru a fi conform cu noile reglementări, nefiind actualizat față de forma sa aprobată prin HCGMB nr. 218/ 30.06.2009.

În condițiile diminuării numărului de angajați - de la 109 în 2010 la 98 în 2013 - și cu un număr total de 118 posturi, dintre care 18 posturi unice și 4 posturi vacante, a rezultat o organizare de-facto paralelă; pentru ca activitatea teatrului să nu aibă de suferit, s-a recurs la redistribuirea atribuțiilor neacoperite prin eliminarea posturilor, rezultând astfel o supraîncărcare a angajaților și contractarea de colaboratori. Astfel, în lipsa unor prevederi clare, sarcinile nu au fost distribuite nici uniform și nici eficient, în prezent existând o discrepanță între volumele de muncă ale angajaților.

Cu toate că atât ROF-ul, cât și ROI-ul au o structură bine detaliată și explicită, este nevoie de unele precizări care să aducă la zi aceste acte normative interne. O altă măsură imediat necesară este implementarea unor proceduri care să stabilească în mod clar relațiile de subordonare și metodologia de funcționare a fiecărui departament.

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

În urma analizei pe care am detaliat-o la punctul anterior, propunerile de modificare a reglementărilor interne vin în strictă legătură cu îmbunătățirea funcționării Teatrului Mic prin reorganizarea personalului existent și eficientizarea activității curente prin implementarea unei noi structuri organizatorice.

¹¹ Idem, pagina 10



Principala schimbare pe care o am în vedere este modificarea organigramei, în vederea acordării modului de funcționare a Teatrului Mic la realitatea anului 2014. Astfel, cele două modificări majore sunt înființarea unui Consiliu Artistic cu rol consultativ și scindarea Biroului Marketing - Asistență dramaturgică, Promovare spectacole în două compartimente distincte, subordonate direct Managerului: Biroul de consultanță artistică, documentare și PR și Biroul de Marketing, promovare și organizare spectacole.

Necesitatea acestor măsuri este evidentă în condițiile în care un repertoriu solid și coerent are nevoie atât de o documentare aprofundată, cât și de susținerea unor mijloace de promovare moderne. Pentru ca politica repertorială contemporană pe care o propune acest Proiect de Management să funcționeze este nevoie de cercetare în această direcție, de personal calificat care să asigure asistența dramaturgică în timpul repetițiilor și un dialog continuu cu diverse instituții partenere.

În aceeași direcție se îndreaptă și necesitatea unui Birou de Marketing, promovare și organizare spectacole care să funcționeze în sensul noutății, implementând mijloace de promovare cu adresabilitate directă tipului de spectator pe care îl vizăm.

Atâta timp cât nu există o structurare clară prin care să se delimiteze atribuțiile fiecărui birou în parte, volumul de muncă și amalgamul de activități întreprinse nu fac decât să țină pe loc o diversificare normală, venită odată cu apariția unor noi funcții și concepte în managementul cultural modern.

Aceste modificări trebuie, desigur, să se regăsească și în ROF și ROI, astfel încât să reglementeze funcționarea optimă a instituției. Astfel, articolul și 32 din ROF necesită actualizări.

Alte propuneri de modificări la nivelul ROF-ului și ROI-ului:

- prevederi care să reglementeze o mai bună structurare a fluxului decizional prin delegarea sarcinilor de către Manager către șefii de compartimente aflați în subordine;
- în cadrul articolului 32, termenul "publicitate" trebuie înlocuit cu "promovare", încât încadrarea Teatrului Mic în rândul instituțiilor publice de cultură, nu permite realizarea de materiale publicitare, ci doar comunicarea publică a activității prin promovare;
- includerea în actele normative interne a responsabilități care să ducă la implementarea Sistemului de Control Intern Managerial;
- actualizarea fișelor de post și reorganizarea sarcinilor;



- elaborarea unui sistem de proceduri clare de funcționare;
- elaborarea unor criterii de evaluare pertinente;
- introducerea în ROI a unui capitol care să reglementeze respectarea normelor eticii și recompensele și un capitol privind managementul de risc.

Doresc să atrag atenția că, oricât de bine ar fi structurată „pe hârtie” instituția, pentru o bună funcționare este nevoie de o schemă completă. În prezent, o serie de posturi de conducere ale unor departamente sunt vacante, în timp ce majoritatea departamentelor suferă lipsuri grave. Ori delegarea și monitorizarea realizării responsabilităților devine extrem de anevoioasă în aceste condiții.

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

Conform structurii definite de ROF, Teatrul Mic deține două consilii: Consiliul Administrativ și Consiliul Artistic. Ele funcționează ca organisme colegiale deliberative și consultative care să sprijine managerul, directorul adjunct și contabilul șef în luarea deciziilor.

Componența, atribuțiile și frecvența întâlnirilor celor două consilii sunt stabilite de ROF, la capitolul V. Așa cum sunt ele definite, cele două organisme sunt suficiente pentru a asigura buna desfășurare a activității Teatrului și realizarea obiectivelor propuse de Primăria Municipiului București prin Caietul de Obiective. Grijă managerului trebuie să se îndrepte către asigurarea bunei desfășurări a întrunirilor consiliilor, în ritmul impus de nevoile Teatrului și cu luarea unor decizii clare. Totodată, hotărârile celor două organisme trebuie să fie aduse la cunoștința angajaților, astfel încât să se asigure informarea și transparența în luarea deciziilor, atât de necesare bunei desfășurări a activității oricărei instituții.

Aș dori să detaliez un singur aspect definit la modul general în ROF, și anume componența Consiliului Artistic, constituit de către Manager. Cei 5 membri cu drept de vot pe care îi propun sunt: managerul, consilierul artistic, 2 artiști și 1 invitat. Cu rol consultativ, dar fără drept de vot, vor fi invitați la ședințele Consiliului Artistic directorul adjunct, secretarul literar al Teatrului și alte personalități competente, în funcție de problematica abordată.

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



În ultimii 4 ani 22 de salariați au beneficiat de cursuri de perfecționare¹² în domeniile contabilitate, resurse umane-salarizare, PR, manager proiecte culturale, implementarea sistemului de control intern, manager în transport persoane și marfă. Se observă un interes pentru cursurile de achiziții publice, explicabil prin faptul că postul este vacant, iar pentru suplinirea activității a fost nevoie de profesionalizarea angajaților existenți. În schimb, cursurile pentru implementarea sistemului de control intern nu par justificate, atâta timp cât acest sistem nu a fost implementat în Teatru. Așadar, îmbunătățirea funcționării instituției în urma acestor specializări nu este neapărat cuantificată.

Dincolo de dispozițiile art. 194 din Codul Muncii, preocuparea ca întregul personal să fie bine pregătit în domeniul în care activează este una dintre datoriile managerului. În urma examinării fișelor de post și a evaluării performanțelor profesionale voi putea stabili în mod concret necesitățile de formare și prioritățile pe fiecare departament.

Un alt aspect important îl reprezintă menținerea nivelului ridicat al gradului de profesionalism al trupei. Actorii trebuie să-și mențină în permanență antrenamentul fizic, tehnica vocală și celelalte abilități personale. Îmi propun așadar, ca prin organizarea de workshopuri și stagii de pregătire artistică să putem oferi fiecărui regizor actorii de care are nevoie pentru îndeplinirea proiectului său artistic.

D. Analiza situației economico-financiare a instituției

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

După aprobarea bugetului de către Consiliul General al Municipiului București, Teatrul Mic trebuie să aibă o procedură clară pentru a derula în mod legal cheltuielile și plățile. Controlul acestei activități intra, conform ROF, în răspunderea directă a contabilului șef. Este însă datoria managerului să analizeze permanent derularea cheltuielilor pentru a aloca la timp, conform planului de activitate al instituției, fondurile necesare activităților permanente și a celor periodice pentru înscrierea instituției într-un regim funcțional optim. De asemenea, conform angajamentului asumat, managerul înaintează anual Direcției de Cultură a Primăriei

¹² Caietul de Obiective în vederea organizării concursului de management pentru Teatrul Mic, pagina 14



Municipiului București un raport privind activitățile realizate în anul financiar respectiv, specificând în ce măsură au fost atinse obiectivele strategice propuse în proiectul managerial.

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

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

Conform datelor oferite în Caietul de Obiective¹³, reiese că în perioada 2010 - 2013 au fost prevăzuți și realizați indicatorii economici din tabelul de mai jos:

Categorii	Aprobat 2010 (HCGMB nr.5063/50 63/23.12.2 010)	Executat 2010 (la 31.12. 2010)	Aprobat 2011 (HCGMB nr. 219/28. 11.2011)	Executat 2011 (la 31.12. 2011)	Aprobat 2012 (HCGMB nr.201/29. 11.2012)	Executat 2012 (la 31.12. 2012)	Aprobat 2013 (HCGMB nr.304/18. 12.2013)	Executat 2013 (la 31.12. 2013)
Total venituri	8305000	8172141	8180000	8130825	11308000	10138866	10662000	10248322
Venituri proprii	500000	503691	532000	558595	570000	582857	800000	851664
Sponsorizări	0	0	0	0	0		0	

¹³ Caietul de Obiective în vederea organizării concursului de management pentru Teatrul Mic, pagina 15



Subvenții	7805000	7668450	7648000	7572230	10738000	9556009	9862000	9396658
Total cheltuieli	8305000	8172141	8180000	8130825	11308000	10138866	10662000	10248322
Cheltuieli curente	7905000	7815101	7830000	7781133	7508000	7496217	7262000	7005486
Cheltuieli de personal	2942000	2856117	2308000	2273874	2355000	2351858	2602000	2591222
Bunuri și servicii	1909000	1904984	2337000	2292128	1836000	1830927	1646000	1513340
Cheltuieli proiecte culturale	3054000	3054000	3185000	3215131	3317000	3313432	3014000	2900924
Cheltuieli cu colaboratorii	718000	717983	1058000	1057930	1058425	1058402	1017500	1017286
Cheltuieli de capital	400000	357040	350000	349692	3800000	2642649	3400000	3242836

Analizând zona de venituri, se constată următoarele:

- Bugetul aprobat a avut un trend descendent în privința subvențiilor și ascendent în ceea ce privește veniturile proprii. Excepție fac anii 2012 și 2013, când, datorită lucrărilor de amenajare aprobate s-a înregistrat o creștere a veniturilor de capital;
- Veniturile proprii au avut o pantă ascendentă permanentă, realizându-se, în fiecare an mai mult decât s-a propus;
- Instituția nu a obținut nicio sponsorizare în perioada menționată, lucru care poate fi îmbunătățit în viitor. Identificarea unor noi surse de venituri (de exemplu Ministerul Culturii, Administrația Fondului Cultural Național, Institutul Cultural Român) și a unor sponsori vor face parte din obiectivele asumate în acest proiect de management.

În ceea ce privește cheltuielile, observăm că:

- Cheltuielile de personal s-au micșorat de la 2.856.117 lei în 2010, la 2.591.222 lei. Această reducere s-a datorat micșorării numărului de salariați în perioada analizată;
- Cheltuielile cu colaboratorii au înregistrat, în mod evident, o creștere de la 717.983 lei în 2010, la 1.017.286 lei, în 2013;



- Plusul obținut la cheltuielile salariale este în mare discrepanță cu creșterea cheltuielilor cu colaboratorii.

La categoria Bunuri și servicii se constată o descreștere a cheltuielilor de la 1.904.984 în 2010, la 1.513.340 lei în 2013. Pe fondul creșterii prețurilor, această scădere înseamnă că în această perioadă au fost realizate cheltuielile strict necesare desfășurării activității instituției.

La categoria Cheltuieli de capital se constată o creștere majoră de la 357.040 lei, în 2010, la 3.242.836 lei, în 2013 fapt datorat aprobării și demarării lucrărilor de amenajare a sălii și clădirii Teatrului Mic.

Conform Caietului de Obiective¹⁴ gradul de acoperire din surse atrase și din venituri proprii a cheltuielilor instituției este reflectat de tabelul următor:

	2010	2011	2012	2013
Gradul de acoperire din venituri proprii a cheltuielilor instituției (%)	6.16	6.87	5.75	8.31
Veniturile proprii realizate anual din activitatea de bază (%)	5.06	5.76	5.12	7.37
Veniturile proprii realizate anual din alte activități(%)	0.56	1.11	0.63	0.94

Urmărind însă volumul cheltuielilor de capital, care este simțitor variabil de la un an la altul, consider că analiza indicatorilor ar trebui făcută raportându-mă la cheltuielile curente ale instituției, care variază în funcție de intensitatea activității specifice instituției. Astfel, gradul de acoperire din venituri proprii a cheltuielilor curente ale instituției are indici mai ridicați, întrucât creșterea încasărilor în perioada 2010-2013 influențează direct creșterea gradului de acoperire a cheltuielilor din venituri proprii, după cum urmează:

	2010	2011	2012	2013
Gradul de acoperire din venituri proprii a cheltuielilor instituției (%)	6,45	7,18	7,76	12.15
Veniturile proprii realizate anual din activitatea de bază (%)	5.85	6.01	6.92	10.78
Veniturile proprii realizate anual din alte activități(%)	0.6	1.17	0.84	1.37

¹⁴ Caietul de Obiective în vederea organizării concursului de management pentru Teatrul Mic, pagina 15



Datorită procentului scăzut al veniturilor realizate din alte activități decât cea de bază, se impune identificarea activităților complementare vânzării de bilete care să mărească acest indicator.

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

Nr. Crt	Programul	Tipul proiectului	Denumirea proiectului	Deviz estimativ	Devizul realizat	Obs. Comentarii Concluzii
1	2	3	4	5	6	7
1		Medii	Crazy Story în the City	92,000	77,274	
2		Mari	Daca n-ai mai fi	135,000	93,616	
3		Mari	Google țara mea	145,000	131,950	
4		Mari	Mantia de stele	320,750	266,543	
5		Mari	Ca pe tine însuși	121,445	189,046	
6		Mari	Băieții de aur	400,500	363,831	
	Total 2010	Mici		0	0	
		Medii		92.000	77.727	
		Mari		1.122.695	1.044.986	
1		Medii	Hamlet -un exercițiu	92,000	87,064	
2		Mari	Visul unei nopți de vară	404,000	389,786	
3		Mari	Sex on the bici	463,300	340,430	
4		Mari	Zero decibeli	300,000	290,433	
5		Mari	Pensiune completă	345,800	345,000	
6		Mari	Satisfaction	332,800	393,903	



		Mici		0	0	
		Medii		92.000	87.064	
	Total 2011	Mari		1.845.900	1.759.552	
1		Mici	Cușca	50,000	48,333	
2		Medii	Somnoroasa aventură	100,000	98,558	
3		Medii	Născut iarna	100,000	98,000	
4		Mari	O viață în teatru	180,000	168,600	
4		Mari	Primăvara dnei Stone la Roma	420,000	418,973	
6		Mari	Profesiunea dnei Warren	221,500	319,912	
		Mici		50.000	48.333	
		Medii		200.000	196.558	
	Total 2012	Mari		821.500	907.485	
1		Mici	Zelda	15,000	10,120	
2		Medii	Locuri calde	75,000	64,231	
3		Mari	D-ale carnavalului	400,000	396,147	
4		Mari	Mutter curage	350,000	347,231	
5		Mari	Volpone	450,000	441,659	
6		Mari	Super fericiți	120,000	179,715	
		Mici		15.000	10.120	
		Medii		75.000	64.231	
	Total 2013	Mari		1.320.000	1.364.752	

Se constată o încadrare în bugetul prevăzut pentru majoritatea proiectelor. Însă, în acest tabel nu sunt luate în calcul și cheltuielile cu colaboratorii, cheltuieli care, în marea majoritate sunt prilejuite de realizarea fiecărei producții în parte, deci ar trebui să intre în costurile finale ale proiectului.

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.

Din datele puse la dispoziție de serviciul de Contabilitate al Teatrului Mic am extras următoarea situație a veniturilor realizate din vânzarea de bilete pe ultimii doi ani cuprinși în analiză:

- 2012:

Categorie	Tarif lei/bilet	Numărul de beneficiari	Numărul de bilete	Încasări lei
Categoria I	27	2.112	2.112	57.024
Categoria I	23	10.909	10.909	250.907
Categoria II	20	7.688	7.688	153.760
Categoria III	15	1.828	1.828	27.420
Redus	12	2.486	2.486	29.832
Invitații, reduceri pentru persoane cu handicap și pentru personalul artistic	0	6.391		0
TOTAL		31.414	25.023	518.943

- 2013:

Categorie	Tarif lei/bilet	Numărul de beneficiari	Numărul de bilete	Încasări lei
Categoria I	30	13.852	13.852	415.560
Categoria II	27	9.173	9.173	247.671
Categoria III	23	1.216	1.216	27.968
Categoria I redus	20	2.450	2.450	49.000
Categoria IV	10	1.494	1.494	14.940
Invitații, reduceri	0	8.168		0



pentru persoane cu handicap și pentru personalul artistic				
TOTAL		36.353	28.185	755.139

Din cele două tabele se observă o modificare a politicii de tarificare. Astfel, în 2012 prețul biletului a variat între 12 și 27 de lei, în timp ce în 2013 limita inferioară a fost de 10 lei, iar cea superioară, de 30 de lei. Atât numărul de beneficiari, cât și valoarea totală a încasărilor a crescut simțitor. Acest lucru este reflectat și în tabelul de mai jos, care prezintă gradul de acoperire din surse atrase/venituri proprii a cheltuielilor instituției:

Denumire	2010	2011	2012	2013
Gradul de acoperire din venituri proprii al cheltuielilor institutiei %	6,45	7,18	7,76	12.15

În ceea ce privește analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției, avem următoarele date:

Denumire	2010	2011	2012	2013
a. Venituri proprii realizate din vânzarea biletelor	457531	468200	518943	755139
b. Venituri proprii realizate din alte activități	46160	90395	63914	96525

Denumire	2010	2011	2012	2013
a. Ponderea veniturilor proprii realizate din vânzarea biletelor	90.84	83.82	89.03	88.66
b. Ponderea veniturilor proprii realizate din alte activități	9.16	16.18	10.97	11.34

Din tabelele prezentate, se observă că veniturile proprii realizate din alte activități ale instituției au cunoscut o creștere majoră în 2011, când aproape că s-a dublat în comparație cu anul anterior, pentru ca apoi să scadă în 2012 și din nou să crească în 2013. Cum aceste venituri sunt obținute din prezentarea de spectacole în festivaluri și turnee, închirierea de săli și



vânzarea de caiete-program, fluctuația observată poate indica faptul că aceste sume au fost obținute conjunctural, fără a fi aplicată o politică managerială specială în această direcție. În perioada analizată nu apar în activitățile Teatrului Mic prestări de servicii culturale în cadrul parteneriatelor cu alte autorități publice locale.

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

Denumire	Realizat 2010	Realizat 2011	Realizat 2012	Realizat 2013
Venituri totale	8.172.141	8.130.825	10.138.866	10.248.322
Venituri proprii	503.691	558.595	582.857	851.664
Gradul de creștere a veniturilor proprii în totalul veniturilor %	6,16	6,87	5,75	8,13

Întrucât veniturile proprii includ subvențiile pentru dezvoltare, care, așa cum am mai menționat, au crescut mult în ultimii doi ani datorită lucrărilor de reamenajare, nu este suficientă raportarea venituri proprii - venituri totale.

Denumire	Realizat 2010	Realizat 2011	Realizat 2012	Realizat 2013
Subvenții pentru funcționare	7.311.410	7.222.538	6.913.360	6.153.822
Venituri proprii	503.691	558.595	582.857	851.664
Total venituri de funcționare	7.815.101	7.781.133	7.496.217	7.005.486
Gradul de creștere a veniturilor proprii în totalul veniturilor de funcționare %	6,45	7,18	7,76	12,15

Ponderea veniturilor proprii în totalul de venituri de funcționare este deci în creștere atât datorită creșterii veniturilor proprii, cât și a diminuării subvenției de funcționare.



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

	2010	2011	2012	2013
Pondereea cheltuielilor de personal din total cheltuieli (%)	34,95	27,97	23,20	25,28

În anul 2013 s-a ajuns la aceeași pondere a cheltuielilor cu salariile ca în anul 2010, înainte de reducerea acestora.

d.6. Analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total

	2010	2011	2012	2013
Pondereea cheltuielilor de capital din bugetul total (%)	4,37	4,30	26,06	31,34

Așa cum am menționat pe tot parcursul lucrării, amenajarea spațiilor de la Teatrul Mic a dus la o creștere majoră a cheltuielilor de capital. Însă, odată cu finalizarea lucrărilor, este de așteptat ca procentul să scadă semnificativ.

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);

	2010	2011	2012	2013
Gradul de acoperire a salariilor din subvenție (%)	100	100	100	100
Gradul de acoperire a cheltuielilor de personal din subvenție (%)	37,25	30,03	24,61	27,58

Gradul de acoperire din subvenție a cheltuielilor de salarizare este 100% și, conform legii 284, nici nu poate fi altfel. Gradul de acoperire a cheltuielilor de personal din subvenție este tot mai redus, chiar dacă, din nou, creșterea subvenției din pricina subvenției pentru dezvoltare pune sub semnul întrebării aceste procente.

În ceea ce privește ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele de muncă ele sunt, desigur, în creștere, în urma blocării posturilor și



neceșității de contractare a colaboratorilor. Mai interesant mi se pare însă raportul dintre aceste cheltuieli și cheltuielile de producție pe spectacol. Aceste procente, precum și tabelul de la capitolul d.1. arată că, din cheltuielile destinate producției de spectacol 35% înseamnă cheltuieli efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele de muncă, fapt pe care îl consider îngrijorător.

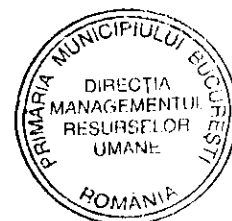
	2010	2011	2012	2013
Ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele de muncă, din total cheltuieli curente	9.18%	13.60%	14.11%	14.52%
Ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele de muncă, din total cheltuieli pentru producția de spectacole	23.50%	32.90%	31.94%	35.07%

d.8. Cheltuieli pe beneficiar, din care:

- din subvenție;
- din venituri proprii.

Denumire	2010	2011	2012	2013
Cheltuieli pe beneficiar, din care:	358,85	341,92	329,96	281,91
- din subvenție	336,73	318,43	310,99	258,48
- din venituri proprii	22,12	23,19	18,97	23,43

Prin creșterea indicelui de ocupare a sălii se observă o diminuare a cheltuielilor pe beneficiar de la 358,85, în 2010, la 281,91, în 2013. Însă, din nou acest calcul reflectă 100% realitatea, întrucât împarte cheltuielile totale ale Teatrului la numărul de beneficiari. Ori, dacă se diminuează cheltuielile de capital la nivelul anilor 2010 și 2011, cheltuielile pe beneficiar ar fi mult mai mici. În plus, în urma cheltuielilor de capital, beneficiarii sunt și spectatorii stagiunilor viitoare, întrucât amenajarea spațiilor de la Teatrul Mic aduce un plus de confort pe cel puțin cinci ani.



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

e.l. prezentarea strategiei culturale (artistice, după caz) pentru întreaga perioadă de management

Privind în istoria de 50 de ani a Teatrului Mic, sunt lesne de identificat două momente de vârf ale acestuia: perioada directoratelor lui Radu Penciulescu și Dinu Săraru. Dincolo de contextul socio-politic al acelor ani, există un punct comun pe care s-a clădit întregul program artistic ce a generat un real fenomen cultural: noutatea repertoriului. Momentele declanșatoare ale unor perioade de ascensiune calitativă au fost marcate, în fiecare dintre cele două cazuri, de montarea unor texte de absolută noutate pentru peisajul teatral românesc al acelor perioade - *Doi pe un balansoar* de William Gibson, *Tango* de Sławomir Mrożek sau *Îngrijitorul* de Harold Pinter, piese de notorietate mondială astăzi și succese incontestabile ale Teatrului Mic în anii '60, au însemnat atunci o deschidere extraordinară către dramaturgia contemporană. La fel și în cazul lui Dinu Săraru care a deschis seria de mari spectacole aducând în repertoriu titluri precum *Maestrul și Margareta*, dramatizare după romanul lui Mihail Bulgakov, *Pluralul englezesc* de Alan Ayckbourn, *Diavolul și bunul Dumnezeu* de Jean Paul Sartre. Mai mult; experiența a demonstrat că montările cu texte mari, importante, atunci, ca și acum, nu s-au ridicat la nivelul așteptărilor, unele reprezentând chiar căderi răsunătoare.

Asemenea montări cu texte care erau atunci cunoscute doar din lectura "underground", au făcut ca apetitul publicului să fie stimulat și au atras în sala de teatru spectatori aparținând tuturor vârstelor și claselor sociale. De asemenea, noutatea propunerilor a presupus și un nou gen de abordare a relației dintre actori și regizori, care a dus la o unitate de gândire artistică ce a format o trupă bine sudată, atât de necesară și astăzi.

Acest tip de inițiativă repertorială orientată în zona noutății dramaturgice este cel pe care îl consider necesar și astăzi. Printr-un dialog permanent cu secretariatul literar, cu traducători interesați de dramaturgia contemporană și critici de specialitate cunoscători ai fenomenului teatral actual din țară și din străinătate, îmi propun să fundamentez strategia culturală a Proiectului de management pe această certitudine: redobândirea identității și consolidarea imaginii Teatrului Mic prin abordarea unui repertoriu contemporan de calitate, ce va atrage publicul prin problematica sa umană, care îl va interesa în mod direct.

Consider această direcție repertorială necesară, mai ales în contextul în care textele clasice au devenit, prin utilizarea repetată, doar prilej de expresie estetizantă a regizorilor care



nu mai găsesc resorturile reconfigurării lor într-o modalitate de expresie de interes realmente uman. Personalitățile artistice ale regiei românești care pot asigura succesul prin anvergura notorietății lor, pot fi doar cu greu atrase către Teatrul Mic, încât, deși ar exista resursele necesare satisfacerii cerințelor financiare, nu le poate fi asigurat "confortul" de timp și spațiu pe care îl pretind cerințele lor. Iar realitatea teatrală românească din ultimii ani arată foarte clar că, indiferent de statul artistic excepțional pe care îl au colaborări de acest gen, premisele promițătoare se concretizează din ce în ce mai rar în rezultate de succes.

Trupa actuală a Teatrului Mic nu a fost coagulată în jurul unei personalități regizorale puternice care să îi confere mijloacele de a obține performanță în zona "teatrului estetic", însă prezintă în schimb calități remarcabile în zona unui teatru realist, care le asigură posibilitatea adevărului în expresie.

În demersul meu, cele mai importante două direcții pe care mi le propun se bazează pe continuarea inițiativei de prezentarea a dramaturgiei contemporane și reluarea colaborării cu U.N.A.T.C. București pentru descoperirea și lansarea tinerilor creatori. Astfel, pentru scena Teatrului Mic, repertoriul dramatic contemporan va beneficia de montări ale unor regizori aflați în plină maturitate creatoare, a căror perioadă de formare s-a petrecut la Teatrul Foarte Mic, și care și-au confirmat potențialul în plan internațional, la care doresc să adaug și alte nume ce au probat interesul pentru această zonă teatrală: Gianina Cărbunariu, Ana Mărgineanu, Theodora Hergehelegiu, Radu Apostol, Diana Iliescu, Alexandra Badea, Erwin Simsensohn, Horia Suru, Sorin Militaru și Radu Afrim. Pentru Teatrul Foarte Mic, prin menținerea unei legături permanente cu U.N.A.T.C. București, îmi doresc derularea unui program pentru absolvenții de regie, scriere dramatică, scenografie, coregrafie care să găsească aici un spațiu de explorare al modalităților de expresie teatrală contemporane.

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

Pentru perioada 2014-2017, îmi propun să derulez la Teatrul Mic următoarele programe:

1. Teatrul Mic. Nou și contemporan
2. Teatrul Foarte Mic. Tânăr și inovator
3. Teatru de animație 18+
4. Teatru + educație = cultură
5. Restituire, realitare, reconsiderare
6. Co-producțiile Teatrului Mic



1. Teatrul Mic. Nou și contemporan

Acest program include producții care să se încadreze în liniile generate de inițiativa pe care am dezvoltat-o la punctul anterior: piese contemporane din dramaturgia internațională, montate de regizori care au demonstrat apetență pentru această latură dramaturgică.

Scop: atragerea publicului prin noutatea și tematica actuală a textului.

Public țintă: adolescenți, adulți și seniori.

2. Teatrul Foarte Mic. Tânăr și inovator

Prin organizarea unui concurs de proiecte, vor fi selectați tineri absolvenți de regie care să propună spectacole cu piese ce aparțin dramaturgilor din aceeași generație, pentru a se adresa unui public tânăr, cu producții care să vorbească despre problemele și realitatea lor, la timpul prezent, folosind un limbaj comun.

Scop: descoperirea de tinere talente printre regizori și asigurarea unui limbaj comun cu publicul prin apropierea de vârste și interese.

Public țintă: adolescenți și tineri.

3. Teatru de animație 18+

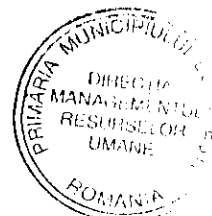
Îmi doresc stabilirea unei colaborări stabile cu regizorul Cristian Pepino și alți regizori cunoscuți ai teatrului de păpuși și marionete care să realizeze spectacole de teatru de animație adresate adulților. Montarea de texte clasice sau povești din care să transpară nu doar înțelesul primar, dedicat copiilor, ci și sensurile profunde conținute de aceste texte, vor oferi un tip de spectacol unic în care orice categorie de public își va găsi palierul de înțelegere.

Scop: deschiderea spre o altă formă de exprimare artistică decât cea convențională, fapt care, prin stabilirea de noi ștachete profesionale va motiva artiștii angajați și, prin noutate, va atrage publicul.

Public țintă: familia.

4. Teatru + educație = cultură

Prin acest program doresc continuarea inițiativei companiei Replika, de a demara un proiect de teatru educațional nu doar dedicat copiilor, ci în care ei participă la realizarea spectacolelor. Proiectul "Copiii migrației" s-a dovedit a fi de succes, iar spectacolul "Familia offline" găzduit la Teatrul Foarte Mic este un bun exemplu că acest gen de întâlnire între copii, creatori



profesioniști de teatru și o problemă importantă poate fi benefică nu doar din punct de vedere artistic, ci și educațional.

Scop: atragerea copiilor și adolescenților către teatru ca spațiu în care se pot exprima liber și creativ.

Public țintă: copii și adolescenți.

Un alt palier al acestui program va fi cel dedicat înțelegerii spectacolului de teatru de către spectator. Concret, intenționez să organizez întâlniri ale publicului cu câte o personalitate a criticii teatrale, care să explice pe înțelesul tuturor care sunt aspectele pe care oricine trebuie să le aibă în vedere atunci când se gândește la un spectacol de teatru. Oferirea acestor instrumente de analiză vor face, în timp, ca publicul participant să își dorească de la un spectacol și stimularea intelectuală specifică și nu doar divertisment, domeniu în care teatrul are o concurență masivă din zona televiziunilor și a industriei dedicate.

Scop: educarea publicului de teatru în vederea creșterii calității lui.

Public țintă: spectatorii „începători”, atrași de teatru, dar care nu au bagajul de cunoștințe necesar pentru evaluarea unei producții.

5. Restituire, reabilitare, reconsiderare

Zona dramaturgiei românești din perioada anterioară Revoluției din 1989 a fost mult timp ocolită, considerată desuetă și clasată, pe nedrept, în rândul textelor nedemne de luat în seamă. Există, totuși, dramaturgi ai acelei perioade ale căror piese pot reprezenta o provocare pentru a fi montate astăzi. Caut, așadar, să găsesc asemenea texte în dramaturgia lui D.R. Popescu, Marin Sorescu, Ion Băieșu, Aurel Baranga, Horia Lovinescu, Teodor Mazilu, Alexandru Mirodan și alții spre a fi montate într-o viziune contemporană, restituind astfel publicului de astăzi întâlnirea cu texte abandonate de interesul general.

Scop: redescoperirea și valorizarea unui palier de dramaturgie valoros.

Public țintă: seniorii nostalgici și tinerii curioși.

6. Co-producțiile Teatrului Mic

Urmărind adresarea către cât mai multe categorii de public, în spații diferite, îmi propun realizarea de parteneriate, în principal cu ArCuB, dar și cu alte instituții culturale, pentru a putea implica Teatrul în manifestări cât mai diverse. Menționez ca partener ArCuB întrucât este instituția care organizează cele mai multe evenimente ce țin de viața orașului și de promovarea



culturii în rândul maselor, reflectând totodată preocuparea Primăriei Municipilui București pentru dezvoltarea culturală a orașului.

Scop: creșterea numărului de evenimente și diversificarea publicului.

Public țintă: publicul participant la evenimente culturale care încă nu a descoperit drumul către sălile Teatrului Mic.

e.3. proiecte propuse în cadrul programelor

Pentru a putea genera o listă fezabilă de proiecte este nevoie de o documentare și consultare cu regizorii pe care îi am în vedere. Așadar, titlurile pe care le propun sunt doar orientative, iar sfera de interes actual se îndreaptă în zona autorilor.

Teatrul Mic. Nou și contemporan

Dimitre Dinev - *Înmormântare la Viena*

Urs Widmer - *Top Dogs*

Petr Zelenka - *Endangered species*

April De Angelis - *Jumpy și Catch*

Bola Agbaje - *Gone too far!*

Zinnie Harris - *Further than the furthestest thing*

Dave Ulrich - *The passionates*

Olga Mukhina - *Flying*

O scurtă prezentare a fiecăruia dintre ei poate justifica alegerea mea:

Dimitre Dinev - dramaturg austriac de origine bulgară. S-a născut la Plovdiv în 1968 și a început să scrie încă din timpul liceului. Primul său text a fost publicat în 1986 atât în bulgară, cât și în rusă. A emigrat în Austria în 1990 și a studiat la Viena filosofia și limba rusă. Cea mai cunoscută piesă a sa de până acum este "Piele și cer", care a fost premiată de fundația Askeer din Bulgaria în 2007.

Urs Widmer - autor elvețian născut în 1938 la Basel, considerat unul dintre cele mai versatile talente în domeniul dramaturgiei contemporane de limbă germană. *Top Dogs (Someri de lux)*, piesa de mare succes internațional scrisă în 1995 (jucată între timp pe tot globul, din China până în America de Sud), vorbește despre funcționari de la vârful marilor companii, confrunțați cu experiența dureroasă a șomajului.



Petr Zelenka - autor și regizor ceh, montant în România la Teatrul Național București ("Purificare" în regia lui Alexandru Măzgăreanu) și la Teatrul Tineretului din Piatra Neamț ("Povestiri despre nebunia noastră cea de toate zilele" în regia lui Radu Afrim).

Cea mai recentă piesă a sa, *Endangered species* (2011) este o poveste despre lupta inegală dintre un fotograf și o mare corporație farmaceutică. Prețul pe care protagonistul trebuie să-l plătească pentru a reuși retragerea de pe piață a unui medicament nociv este pierderea propriei familii.

April de Angelis - născută în 1960 în Marea Britanie, și-a început cariera ca actriță. Debutul ca dramaturg (1987 - "Breathless") a fost recompensat cu Premiul obținut la Festivalul de Scriere Dramatică "Second wave young women's writing".

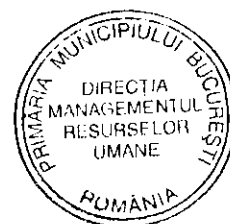
Piesa *Jumpy* (2011), montată cu succes la Royal Court Theatre din Londra vorbește cu umor și inteligență despre criza vârstei mijlocii a unei femei. Publicații prestigioase precum The Guardian și The Telegraph au apreciat piesa ca fiind una dintre comedile de cea mai bună calitate din West End. În 2006, alături de alți patru dramaturgi, este autoare piesei *Catch* - povestea unei lumi opresive, în care fiecare mișcare este controlată de cei de dincolo de camerele de supraveghere.

Bola Agbaje - născută în 1981 în Londra, autoarea de origine nigeriană s-a afirmat ca dramaturg în lumea anglo-saxonă. Debutul său din 2007 - *Gone too far!* a fost răsplătit cu Premiul Lawrance Olivier - Outstanding Achievement in an affiliated theatre (2008). Tratatând eterna dispută între frați, piesa sondează piesajul pestriț al vieții interculturale într-un cartier în care tradițiile învață să se plieze pe modul de viață al comunității.

Zinnie Harris - născută în 1972, în Oxford, s-a afirmat ca dramaturg în Scoția. Câștigătoare a numeroase premii pentru scriere dramatică, inclusiv Premiul Peggy Ramsey în cadrul Fringe Festival la Edinburgh în anul 2000 pentru *Further than the furthest thing* - drama desrădăcinării - odată cu erupția unui vulcan, locuitorii unei insule trebuie să învețe să se adapteze vieții departe de ceea ce până atunci au numit "casă".

Dave Ulrich - tânăr dramaturg din Los Angeles, autor a numeroase piese într-un act. În 2012 scrie *The passionates*, o piesă în trei acte în care viața ca teatru este pretext pentru ca civili, fiecare înflăcărat de pasiunea care îl macină, sunt prezentați ca într-un freak show are o ia razna.

Olga Mukhina - născută în 1970 în Moscova, s-a afirmat ca unul dintre cei mai importanți dramaturgi contemporani în Rusia. În 1995, piesa "Tanya-Tanya" a reprezentat revelația stagiunii fiind montată al Teatrul Fomenko din Moscova, apoi a câștigat premii și a fost tradusă



în cinci limbi străine. În 2008 scrie *Flying*, o piesă despre stilul de viață excentric al unor tineri care amestecă succesul pe care îl au lucrând într-o televiziune cu abuzul de substanțe. Aflați pe marginea prăpastiei, încep să trăiască o viață nouă odată cu apariția unei tinere inocente venite din Siberia.

O altă zonă importantă ce merită atenție în cadrul acestui program este cea a dramatizărilor după autori care se apleacă spre sondarea conflictelor culturale etnice precum Philip Roth sau Frații Presniakov. O propunere interesantă, de asemenea, ar fi o dramatizare după romanul *1984* de George Orwell.

Teatrul Foarte Mic. Tânăr și inovator

Așa cum am menționat anterior, acest program are ca punct de plecare un concurs de proiecte. Voi face din acesta o prioritate odată cu începerea mandatului, astfel încât, în cel mai scurt timp, programul să poată intra în derulare, iar spectacolele montate de tinerii regizori să poată intra în stagiunea Teatrului Foarte Mic. În urma concursului vor exista anual câte trei titluri care vor intra în producție.

Lor li se adaugă autori români care au mai colaborat cu Teatrul Mic și care, în urma succesului internațional confirmat în timp, consider că nu mai au nevoie de nicio prezentare.

Gianina Cărbunariu - *Asparagus*

Alexandra Badea - *Pulverizare*

Peca Ștefan - *Gigantic*

Teatru de animație. 18+

Primele titluri pe care le iau în considerare ca propuneri pentru acest program sunt două dramatizări de mare anvergură:

Silmarillion după J. R. R. Tolkien

O zi mai lungă decât veacul după Cinghiz Aitmatov

Teatru + educație = cultură

Acest program urmează să fie coordonat de către regizorul Radu Apostol și dramaturgul Mihaela Michailov, iar titlurile care urmează să fie propuse vor porni de la o documentare asupra unor teme de interes imediat în zona copiilor și adolescenților, precum *Singurătate în familie*, *Prietenul meu Iphone-ul* sau *Adolescent și deja matur*.



Restituire, reabilitare, reconsiderare

Alexandru Mirodan - *Transplantarea inimii necunoscută*

Aurel Baranga - *Siciliana și Iarbă rea*

Marin Sorescu - *A treia țepă și Răceala*

D.R. Popescu - *Piticul din grădina de vară, Asta-i ciudat și Paznicul de la depozitul de nisip* și
piese recente ale autorului nepublicate și ne jucate încă.

Teodor Mazilu - *Aventură în banal și Don Juan moare ca toți ceilalți*

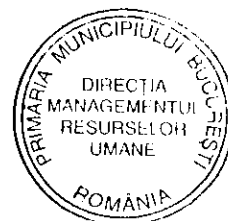
Horia Lovinescu - *Și eu am fost în Arcadia*

Co-producțiile Teatrului Mic

Fiind vorba despre spectacole ce urmează a se desfășura în parteneriat, este nevoie în primul rând de stabilirea unor protocoale de colaborare, urmând ca titlurile incluse în acest program să fie stabilite de comun acord cu instituțiile partenere. Specific, însă, deschiderea către genul de spectacole de stradă, precum cele incluse în proiectele ArCuB, vizând astfel îmbunătățirea vizibilității Teatrului Mic în rândul publicului larg. Titlurile vor fi în legătură directă cu manifestările propuse de ArCuB în următorii ani.

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

Pentru a putea genera evenimente importante este nevoie ca activitatea curentă a teatrului să se afle pe un făgaș prolific, iar acest lucru trebuie construit în timp. Așadar, mă rezum la a consolida direcția de contemporaneitate pe care doresc să o dau Teatrului Mic, realizând în spațiul de la parterul Teatrului Foarte Mic un loc de întâlnire cu editurile de carte. Pe lângă un spațiu destinat expunerii și vânzării de carte, cu predilecție pentru noile apariții editoriale, doresc să realizez întâlniri moderate de critici literari în care să se dezbată și să se promoveze literatura contemporană, cu atenție specială pentru dramaturgie. În cadrul concursului de dramaturgie, consider oportună realizarea de spectacole-lectură urmate de discuții cu specialiștii sau întâlniri ale traducătorilor de teatru. Toate acestea se vor desfășura într-un spațiu primitiv, ce poate fi organizat ca o simeză sau o librărie, după caz. Iar cel mai important lucru, aceste evenimente trebuie să fie în slujba programelor propuse și nu activități conexe care nu ar face decât să debusoleze publicul și să îngreuneze definirea identității Teatrului Mic.



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

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

În perioada 2014 – 2017 evoluția economico-financiară a Teatrului Mic este previzionată ținând cont de Bugetul de Venituri și Cheltuieli al instituției aprobat până în 2017 și publicat de PMB.

Cheltuielile de capital vor fi efectuate în principal pentru a îmbunătăți calitatea reprezentațiilor din punctul de vedere al aparaturii de sunet și lumini, dar și în vederea alinierii sălilor de spectacole la nivelul și parametrii de funcționare în condiții de deplină securitate și confort.

În propunerile bugetare deja existente se observă că nu s-au luat în calcul unele creșteri ocazionate de posibilele avansări ca urmare a trecerii la nivelul de studii superioare, de majorare a sporului de vechime și de modificările propuse în structura resurselor umane, atât prin transformarea unor posturi vacante existente, cât și prin noi angajări, absolut necesare unei funcționari optime și eficiente a Teatrului Mic. Cheltuielile de personal nu sunt asigurate prin bugetul aprobat pe întreg trimestrul 4 din anul 2014, prin urmare sper că se mai pot face noi propuneri și rectificări.

Posturi	2013	PROPUNERI			
		2014	2015	2016	2017
Total posturi (conform statului de funcții aprobat) - din care:	98	98	118	118	118
Funcții de conducere inclusiv managerul (director)	8	8	8	8	8
Personal de execuție	90	90	110	110	110

Principalii indicatori culturali ce urmează să se realizeze între 2014 și 2017 sunt reflectați de tabelul următor:



	2014	2015	2016	2017
1. Număr de premiere	4	7	8	7
2. Număr de refaceri	23	20	25	27
3. Număr de coproducții	1	1	1	1
4. Număr de spectacole în regim de protocol	2	2	2	2
5. Număr de spectacole, din care:	95	306	326	346
*la sediu	91	300	320	340
*în turnee	4	6	6	6
6. Număr de spectatori, din care:	13000	38100	39200	40350
*la sediu	11500	36000	37000	38000
*în turnee	1500	2100	2200	2350
7. Număr de participări la festivaluri, gale, concursuri etc.	5	6	6	6
8. Număr de proiecte promovate, ca inițiator sau partener	1	1	1	1
9. Indice de ocupare a sălii la sediu (%)	70%	75%	80%	82%
10. Număr de apariții în presă	18	30	45	60
11. Realizarea unor studii vizând cunoașterea categoriilor de public și așteptărilor acestuia	-	-	1	-
12. Perfecționarea personalului - număr de angajați care au urmat diverse forme de perfecționare, durata și tipul cursului		2	2	2

f.2 previzionarea evoluției costurilor, cuprinsă în anexa 2 și anexa 3, aferente proiectelor prin realizarea unei proiecții financiare privind investițiile preconizate în proiecte

Pentru perioada 2015 - 2017 totalul investițiilor în programe se estimează a fi de 5.655.000 lei, distribuiți astfel în cele 3 categorii de proiecte:

- Proiecte mici: 300.000 lei (5,30 %)
- Proiecte medii: 2.055.000 lei (36,33 %)
- Proiecte mari: 3.300.000 lei (58,35 %)

Evoluția pe ani a costurilor pentru aceste proiecte este:

- 2015: 1 875 000 lei
- 2016: 1 880 000 lei
- 2017: 1 900 000 lei

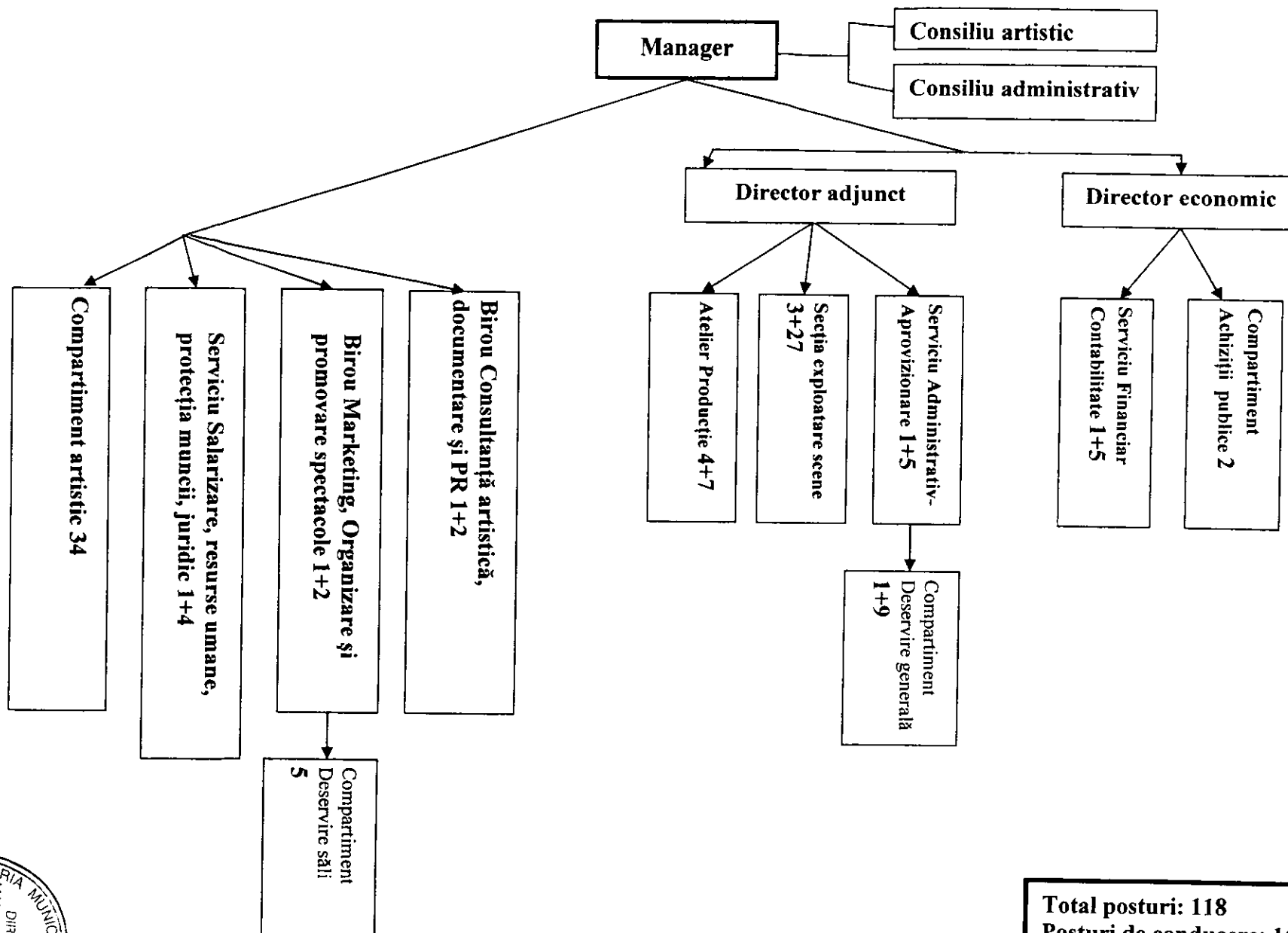
O previzionare detaliată se află în Anexele 2 și 3.

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

Pentru perioada următoare, se previzionează o creștere a veniturilor proprii realizate, de la 275.000 lei în 2014, la 785.000 lei în 2015, 795.000 lei în 2016, până la 805.000 lei în 2017.

În condițiile economice actuale, nu consider necesară creșterea prețului biletelor. Creșterea veniturilor proprii de la un an la altul se va face exclusiv ca urmare a implementării strategiilor de PR și Marketing propuse și a atragerii unui public mai numeros. Proiecția detaliată se află în Anexa 4.





Total posturi: 118
Posturi de conducere: 16
Posturi de execuție: 102

ANEXA 2

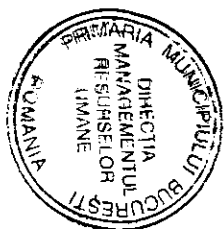
Nr. Crt.	Programul	Categorii de investiții în proiect	Nr. de proiecte în anul 2014*	Nr. de proiecte în anul 2015	Nr. de proiecte în anul 2016	Nr. de proiecte în anul 2017
(0)	(1)	(2)	(3)	(5)	(7)	(9)
I.	Teatrul Mic. Nou și contemporan	Mici				
		Medii	0	1	1	
		Mari	0	1	1	2
		Total	0	2	2	2
	Teatrul Foarte Mic. Tânăr și inovator	Mici	0		1	
		Medii		2	2	2
		Mari				
		Total	0	2	3	2
	Teatru+educație =cultură	Mici	0	1	1	1
		Medii				
		Mari				
		Total	0	1	1	1
	Teatru de animație. 18+	Mici	0	0		
		Medii				
		Mari			1	
		Total	0	0	1	0
	Restituire, reabilitare, reconstituire	Mici	0			
		Medii				1
		Mari		1		
		Total	0	1	0	1
	Co-producțiile Teatrului Mic	Mici	1			
		Medii	0	1	1	1
		Mari				
		Total	1	1	1	1
	Proiecte în derulare	Medii	1			
		Mari	2			
	Spectacole în repertoriu		23	20	25	27
	TOTAL		27	27	33	34

* Având în vedere că ne aflăm deja în ultimul trimestru al anului 2014, iar Teatrul Mic are în derulare producția a patru noi premiere, cu contracte semnate și repetiții în derulare, nu mai există posibilitatea inițierii unor noi proiecte până la finele anului.



ANEXA 3

Nr Cr	Programe/ Surse de finanțare	Categorii de investi ții în proiect	Nr. de proiecte în primul an (2014)	Investiție în proiecte în primul an (2014)	Nr. de proiecte în anul 2015	Investiție în proiecte în anul 2015	Nr. de proiecte în anul 2016	Investiție în proiecte în anul 2016	Nr. de proiecte în anul 2017	Investiție în proiecte în anul 2017
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
1.	Teatrul Mic. Nou și contemporan	Mici								
		Medii			1	175000	1	175000		
		Mari			1	550000	1	400000	2	1100000
	Teatrul Foarte Mic. Tânăr și inovator	Mici					1	75000		
		Medii			2	350000	2	350000	2	350000
		Mari			-		-		-	
	Teatru+educație =cultură	Mici			1	75000	1	75000	1	75000
		Medii			-		-		-	
		Mari								
	Teatru de animație. 18+	Mici								
		Medii								
		Mari					1	700000		
	Restituire, reabilitare, reconstituire	Mici								
		Medii							1	200000
		Mari			1	550000				
	Co-producțiile Teatrului Mic	Mici	1	50000						
		Medii			1	175000	1	105000	1	175000



		Mari								
	Spectacole în repertoriu		23	863000	20	1435000	25	1440000	27	1400000
	Spectacole în derulare	medii	1	75000						
		mari	2	150000						
2.	TOTAL, din care:	-	27	1138000	27	3310000	33	3320000	34	3330000
3.	Surse atrase	-	-	275000	-	850000	-	850000	-	850000
4.	Bugetul autorității	-	-	863000	-	2460000	-	2470000	-	2480000



ANEXA 4

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

Perioada	Număr de proiecte proprii	Număr de beneficiari	Număr de bilete	Venituri propuse (mii lei)
Anul de referință 2013				
Primul an 2014	27	13000	13000	275
Anul 2015	27	38100	37000	785
Anul 2016	33	39200	37500	795
Anul 2017	34	40350	38000	805

