



Strada Academiei 28
sector 1, 010015 București
telefon: 021 315 97 36
contact@teatrul-excelsior.ro
www.teatrul-excelsior.ro

Teatrul "EXCELSIOR"
Ieșire.....Nr. 3440
Data 14.11.2017

*ferm.
Cultura
15.11.2017
[Signature]*

la dispoziția nr. 1457/2017
PRIMĂRIA MUNICIPIULUI BUCUREȘTI
D.G.D.I.
DIRECȚIA CULTURĂ, SPORT, TURISM
Nr. 7560
2017 LUNA 11 ZIUA 14

PRIMĂRIA MUNICIPIULUI BUCUREȘTI
DIRECȚIA MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE
Intrare / ieșire Nr. 12568
2017 LUNA 11 ZIUA 27

TEATRUL EXCELSIOR

PLAN DE MANAGEMENT

2018-2021

Adrian GĂZDARU

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

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

Teatrul EXCELSIOR este o instituție de cultură de interes local, aflată, din 1999, sub autoritatea Consiliului General al Municipiului București. Domeniul său de activitate îl reprezintă *artele spectacolului*, cu subdomeniul *teatru*. Este un teatru tânăr, înființat în aprilie 1990, la inițiativa maestrului Ion Lucian, cel care i-a fost director timp de două decenii. Din 2011, funcționează într-un sediu nou, situat în centrul Bucureștiului (Str. Academiei, nr. 28), care include o sală de 180 de locuri, iar din decembrie 2014 are în dotare o sală studio cu 50 de locuri. Este un teatru de repertoriu, un teatru pentru copii și tineret¹ (segmentul de vârstă 3-18 ani), fiind singurul teatru din subordinea Consiliului General al Municipiului București care are obligativitatea derulării de programe pentru adolescenți. Misiunea sa principală este aceea: „de a contribui la dezvoltarea culturală a comunității prin realizarea și prezentarea unor producții artistice moderne, diverse, valoroase destinate tinerei generații și unor activități culturale de anvergură care să reflecte tendințele actuale în arta spectacolelor, asigurând astfel o prezență constantă a instituției în circuitul cultural local, național, european și internațional.”² Are o trupă stabilă dar lucrează și cu artiști colaboratori.

I. Din punctul de vedere al politicii culturale abordate, Teatrul EXCELSIOR își subordonează politica de management politicii culturale guvernamentale. Aceasta, în corelare cu cea europeană, a suferit o serie de redirecționări și așezări pe forme noi, odată cu Strategia Lisabona, lansată de Consiliul Europei în martie 2000. România a elaborat, la recomandările Comisiei Europene, „Programul Național de Reforme pentru Strategia Lisabona Relansată (2011-2013)” care stă acum la baza funcționării întregii arii culturale și impune nomenclatorul aferent. În acest context a fost formulată „Strategia sectorială în domeniul culturii și patrimoniului național pentru perioada 2014-2020”³, document elaborat de Centrul de Cercetare și Consultanță în Domeniul Culturii, dar și „Strategia Culturală a Bucureștiului 2016 – 2020”⁴ cu referire directă la politica culturală a Capitalei. Așadar, acestea sunt normativele de fond de care toate instituțiile culturale, implicit și cele dedicate artelor spectacolului, trebuie să țină seama în dezvoltarea noilor politici lor de management.

II. Din punctul de vedere al comunității din care face parte, Teatrul EXCELSIOR este parte din arealul cultural al Bucureștiului. Spațiul cultural bucureștean este unul dens, cel mai activ cultural din țară. Barometrul de Consum Cultural pe anul 2016 notifică această diferență de interes, specificând că „poate fi punctat faptul că aproximativ 50% dintre respondenții din București declară că au fost cel puțin o dată în ultimul an la un spectacol de teatru. În schimb, pentru alte orașe din țară, același procent este de 34%, iar pentru mediul rural procentul scade la 11%.”⁵ La acest lucru contribuie nivelul ridicat al infrastructurii culturale din capitală (instituții subvenționate de stat sau cu finanțare privată).

Astfel, o clasificare a instituțiilor dedicate artelor spectacolului din București, în funcție atât de *sursa de subvenționare*, cât și de *sfera de interes atribuită (națională sau locală)*, este următoarea:

1. Instituții subvenționate de la bugetul central, prin Ministerul Culturii. Sunt instituții ce derulează activități cu impact național. Dintre ele: Teatrul Național București, Opera Națională București, Teatrul Național de

¹Conform: Caietului de obiective, pag 1

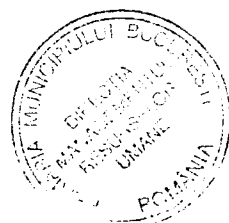
²Conform: Caietului de obiective, pag 2.

³„Strategia sectorială în domeniul culturii și patrimoniului național pentru perioada 2014-2020”, pag 15.

⁴[p://strategiaculturalabucuresti.ro/](http://strategiaculturalabucuresti.ro/)

⁵Barometrul de Consum Cultural pe anul 2016, pag. 136,

http://www.culturadata.ro/wp-content/uploads/2017/06/Barometrul_de_consum_cultural_2016.pdf



Operetă „Ion Dacian”, Centrul Național al Dansului, Centrul pentru Artele Spectacolului „Sala Palatului”, Tinerimea Română. Totodată UNITER, cu finanțarea Ministerului Culturii, dar și a Primăriei Municipiului București organizează în fiecare an Festivalul Național de Teatru.

2. *Instituții subvenționate de la bugetul local, prin Primăria Municipiului București.* Sunt 16 instituții de spectacol de nivel local aflate în subordinea Primăriei Municipiului București – dintre care face parte și Teatrul EXCELSIOR. Acestea sunt: Teatrul Odeon, Teatrul „Bulandra”, Teatrul de Comedie (organizator al Festivalului de Comedie Românească), Teatrul „Nottara” (organizator al Festivalului Fest(In) pe Bulevard), Teatrul Mic, Teatrul Metropolis, Teatrul Masca, Teatrul Evreiesc de Stat, Teatrul de Animație „Țândărică”, Teatrul „Ion Creangă”, Teatrul de Revistă „Constantin Tănase”, Circ & Variete Globus, Opera Comică pentru Copii, Teatrul Dramaturgilor Români și Teatrul „Stela Popescu”. De asemenea, un statut aparte îl are ARCUB – Centrul Cultural al Municipiului București, dar și CREAT – Centru de Creație, Artă și Tradiție a Municipiului București, instituții care dezvoltă la rândul lor programe dedicate artelor spectacolului. Toate aceste instituții se subordonează strategiei culturale pe care Primăria Municipiului București o dezvoltă și care se regăsește în „Strategia Culturală a Bucureștiului 2016 – 2020”.

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

4. *Companii și trupe particulare*

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

III. Din punctul de vedere al publicului țintă cărui i se adresează, Teatrul EXCELSIOR face parte din rândul instituțiilor și companiilor dedicate artelor spectacolului al căror public țintă sunt copiii și așa cum menționam anterior, este **singurul care se adresează și adolescenților.**

Am putea spune că încărcătura de responsabilitate pe care o au astfel de instituții a căror activitate se adresează tinerei generații este cu mult mai mare decât cea a altor instituții de gen căci, la rolul de *vector cultural*, se adaugă și cel de formator, de *motor educațional*. Cu atât mai mult cu cât utilizarea *educației nonformale* a devenit un obiectiv enunțat și de Programul Național de Reforme, care specifică faptul că: „Se introduce portofoliul educațional și se modifică sistemul de evaluare a elevilor. Portofoliul va cuprinde totalitatea diplomelor, certificatelor și a altor înregistrări obținute în urma evaluării competențelor dobândite în contexte de învățare formale, nonformale și informale”⁶.

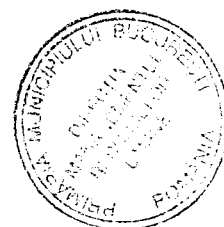
Organismele care desfășoară activități pentru copii se pot clasifica astfel, la nivelul Capitalei:

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

a. *Teatrul de Animație Țândărică*⁷ este cel mai vechi teatru din București destinat copiilor, fiind înființat în 1945. Obiectul activității sale este spectacolul de animație. Funcționează într-un sediu din centrul

⁶ „Programul național de reformă (2011 – 2013)”, pag 106: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nrp/nrp_romania_ro.pdf

⁷ Date luate de pe site-ul Teatrului Țândărică: <http://www.teatrultandarica.ro/index.html> și de pe site-ul Primăriei Municipiului București, la <http://www4.pmb.ro/wwwt/anunturi/docs/2011/20111215/8.pdf>



Bucureștiului, având în dotare două săli, dintre care una tip studio. Este un teatru activ, recunoscut internațional, având numeroase premii la activ. Activitatea sa este dedicată în special spectacolelor de animație pentru copii (segmentul 3-9 ani), în ultimii ani teatrul realizând și spectacole de animație ce au ca adresabilitate adulții. Politica culturală a Teatrului Tândărică este una „invazivă”, propunându-și să pătrundă în toate zonele Bucureștiului, prin programul „Teatru pentru toți” – Festivalul de Vară „Teatru, stradă și copil”. De asemenea, organizează Festivalul IMPLUS și Festivalul Tândărică ALTFEL. Deține președinția UNIMA România (Uniunea Internațională a Teatrelor de Marionete) și ASSITEJ România (Asociația Internațională a Teatrelor pentru Copii și Tineret).

b. *Teatrul „Ion Creangă”*⁸ are ca domeniu de activitate realizarea de spectacole de teatru ce se adresează segmentului de vârstă 0-12 ani. Este un teatru cu istoric, înființat în 1964, funcționând într-o sală aflată în centrul Bucureștiului, aflată acum în renovare (teatrul își desfășoară temporar activitatea inclusiv la Teatrul EXCELSIOR). Este un teatru activ pe piața culturală ce realizează și alte activități culturale și educaționale, la sediu sau în alte spații. Este singurul teatru din București care are programe dedicate „educației timpurii”, adresate copiilor din segmentul de vârstă 0-3 ani. A fost și este partener în programe și proiecte internaționale. Organizează Festivalul Internațional „100, 1000, 1.000 000 de povești”, ajuns la cea de a XIII-a ediție și Festivalul „Amintiri din copilărie”. Este membru UNIMA și ASSITEJ România.

c. *Opera Comică pentru Copii*⁹ este o instituție tânără, care s-a născut dintr-o companie independentă, înființată în 1998 și instituționalizată în 2003. Din 2009, i s-a atribuit ca sediu Teatrul Giulești, clădire poziționată excentric față de celelalte teatre pentru copii – în partea de nord-vest a capitalei, în cartierul Giulești. Activitatea sa este dedicată „promovării culturii muzicale și artei interpretative prin spectacole destinate copiilor”. De aceea în programul instituției sunt cuprinse spectacole de teatru, operă, operetă, balet, musical. Segmentul de vârstă căruia i se adresează este 3-15 ani.

2. *Instituții de stat care au ca public țintă adulții, dar dezvoltă și programe pentru copii*¹⁰

Câteva teatre și instituții de spectacol din București, subvenționate fie de la bugetul local, fie prin Ministerul Culturii, și-au extins activitatea inițiind programe și pentru publicul tânăr. Sunt spectacole sau programe educaționale pentru copii și, în ultimul timp, și pentru adolescenți (dar cu caracter sporadic), apropiate de specificul fiecărei instituții de spectacol: teatru, operă, operetă, circ și sunt organizate de către Teatrul Național București, în parteneriat cu Fundația Abracadabra; Teatrul Odeon; Operetă „Ion Dacian”; Opera Națională București; Teatrul de Comedie; Teatrul „Nottara”, Circul & Variete Globus etc.

3. *Companii particulare*

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

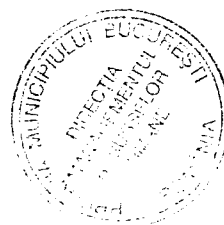
4. *Instituții și asociații implicate în educarea nonformală, ce implică zona artelor spectacolului*

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

⁸Date luate de pe site-ul Teatrului „Ion Creangă” <http://www.teatrulioncreanga.ro/>

⁹ Date luate de pe site-ul PMB la <http://www4.pmb.ro/wwwt/anunturi/docs/2011/20111215/8.pdf> și de pe site-ul Operei Comice pentru Copii, la <http://operacomica.ro/>

¹⁰ Informații luate de pe site-urile instituțiilor menționate



de Arte pentru liceeni „Florian Pittiş” (organizat de Colegiul Național Gh. Lazăr, în parteneriat cu Teatrul „Bulandra”).

Concluzii: *Așadar, Teatrul EXCELSIOR, instituție dedicată artelor spectacolului, ce are ca public țintă copiii și adolescenții în segmentul de vârstă 3-18 ani, face parte din mediul cultural cel mai activ al țării. Cele mai reprezentative instituții de spectacol pentru copii și tineri din București sunt cele subvenționate de Primăria Municipiului București, celelalte trupe și companii având un program cultural de mică anvergură. Față de teatrele de stat pentru copii și tineri, Teatrul EXCELSIOR se plasează atât concurențial, cât și complementar, fiind singurul dintre ele care, conform statutului are obligativitatea de a derula programe pentru adolescenți. Toate instituțiile cu activități dedicate copiilor, inclusiv Teatrul EXCELSIOR, au rolul de vector cultura, dar și de motor educațional, în concordanță cu Programului Național de Reforme elaborat de Guvernul României, ce statuează cultura ca domeniu prioritar, în dublul său rol: instrumental și de exprimare a creativității ca scop în sine și să-și alinieze programul cultural la cerințele „Strategiei culturale a Municipiului București 2016-2026”.*

A.2 analiza SWOT (analiza mediului intern și extern, puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări):

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
Repertoriu atractiv și producții originale Programe socio-educative diverse adresate unor categorii specifice de public (copii și adolescenți) Singurul teatru care are ca public țintă o categorie de vârstă cuprinsă în intervalul 14-18 ani Activitate bogată, într-un ritm susținut Disponibilitatea de a susține spectacole în afara sediului Colaborări cu artiști importanți O bună colaborare cu alte instituții culturale și educaționale din țară Posibilitatea de a găzdui spectacole sau alte evenimente culturale Infrastructură corespunzătoare Poziționare excelentă Două săli aflate în aceeași incintă Servicii specializate Bună colaborare cu autoritățile locale Parteneriate numeroase cu mass-media Participări la festivaluri cu producții de succes Turnee care fac cunoscută activitatea teatrului în țară Politica de preț practică și ofertele pentru grupuri	Imposibilitatea efectuării de angajări, din cauza blocării posturilor în sistemul bugetar (în perioada 2014-2016) lucru ce are consecințe și până acum. Insuficiența personalului la toate compartimentele și serviciile instituției Lipsa unor tehnicieni cu înaltă calificare Lipsa unor spații de repetiție special destinate acestei activități Lipsa spațiilor de depozitare a decorurilor și costumelor Lipsa atelierelor de producție și obligativitatea de a externaliza foarte multe servicii Imposibilitatea unei programări a spectacolelor pe o perioadă mai mare de o lună de zile din pricina imposibilității corelării programelor celor peste 100 de colaboratori, angajați în alte instituții de spectacole (care la rândul lor, întâmpină aceeași problemă)
OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
Oportunitatea fidelizării unei categorii de public care nu a avut până acum ofertă (publicul adolescent), prin programele ce le sunt dedicate. Oportunitatea unor schimburi culturale și educaționale cu instituții de învățământ	Decizia Primăriei Municipiului București de a nu mai subvenționa autobuzele RATB pentru transportul gratuit al elevilor, ceea ce a dus la mărirea costului unei prezențe a unui copil la teatru (preț bilet + preț transport) și implicit la scăderea cererii de bilete.



Oportunitatea unor colaborări cu alte teatre, instituții, asociații cu rol formativ al tinerei generații.

Elaborarea unui sistem de motivare a angajaților pe baza competențelor profesionale și în conformitate cu resursele reale existente

Receptivitate crescută a publicului pentru un gen de spectacole care se găsesc doar în oferta culturală a Teatrului EXCELSIOR

Atragerea de fonduri nerambursabile.

Sponsorizări pe proiecte specifice.

Concurență redusă pentru segmentul adolescenți

Creșterea interesului pentru produsele culturale oferite de către instituție la nivelul segmentului de adolescenți, prin creșterea notorietății programelor de dezvoltare personală prin teatru la nivelul liceelor

Directiva Ministerului Educației de a nu mai lăsa copiii să iasă din școli, în timpul programului, decât cu aprobări speciale, ceea ce la rândul său a influențat negativ activitatea teatrului.

Din cauza legislației în vigoare, managerul instituției este pus în incapacitatea de a fideliza și stabiliza personalul prin acordarea de stimulente sau venituri suplimentare acordate lunar

Incoerența legislativă

Politica salarială practică în perioada 2014 -2016 care a dus la fluctuații ale personalului calificat

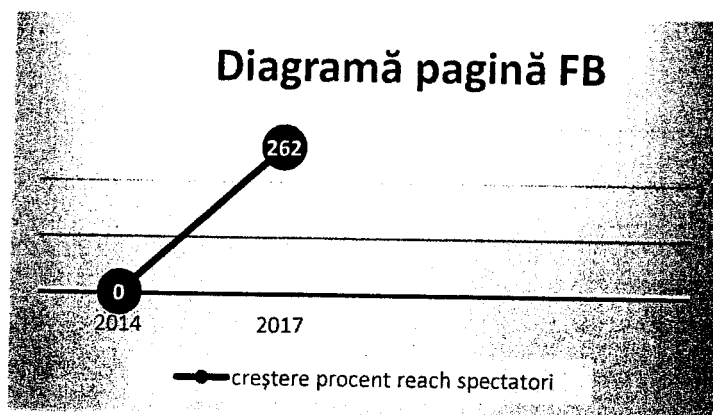
Grila de salarizare limitativă care amenință din cauza unei insuficiente motivații financiare la un soi de inerție din partea salariaților

Absența obiceiului de consum și lipsa de interes pentru categoria de produs cultural oferită de către instituție

A.3 analiza imaginii existente a instituției și propuneri pentru îmbunătățirea acesteia

Încă de la începutul mandatului, atunci când am început activitatea de *rebranduire* a Teatrului EXCELSIOR, una dintre prioritățile pe care m-am axat a fost permanenta grijă pentru *îmbunătățirea imaginii instituției*. Astfel, odată cu asumarea unei noi *misiuni*, prin programele și activitățile derulate, imaginea Teatrului EXCELSIOR s-a configurat în nota dorită și afirmată în programul managerial, și anume: „*un teatru care și-a urmărit consecvent misiunea și a oferit programe culturale cât și educaționale valoroase, atât pentru copii cât și pentru adolescenți – cei care au devenit focusul principal al activității teatrului, un teatru reper în plan cultural, un teatru modern, dinamic și sincron cu ceea ce se întâmplă nou atât în țară, cât și în străinătate.*”

Acest lucru a fost atestat *calitativ* prin evaluările specialiștilor (cronici, interviuri, emisiuni dedicate teatrului), prin selecționarea la festivaluri importante și prin premiile obținute și *cantitativ* prin creștere substanțială a numărului de spectatori și de bilete vândute, prin creșterea feedback-ului pozitiv dat de spectatori prin diferite canale (facebook reach – *vezi imaginea de mai jos*, sondaje de opinie etc).



Rol important în conturarea imaginii Teatrului EXCELSIOR, prin funcția sa de comunicator al mesajului, l-a avut *strategia de promovare* abordată. Pentru orice instituție de cultură, o strategie de promovare bine ținută

este vitală în atingerea obiectivelor propuse, în cazul Teatrului EXCELSIOR acestea fiind: promovarea actului de cultură și educarea publicului tânăr prin creșterea nivelului de vizibilitate și recognoscibilitate a instituției în rândurile categoriilor de public țintă, contribuind la câștigarea și menținerea încrederii și creșterea notorietății.

Așadar, strategia de promovare pe care am aplicat-o, în acest mandat de trei ani, a avut ca scop, pe termen scurt, atragerea cât mai multor spectatori la evenimentele teatrului, spectatori din toate categoriile de beneficiari ai teatrului (vezi pct. A.5), recuperarea spectatorilor adolescenți „pierduți” în anii anteriori mandatului meu, iar pe termen mediu și lung creșterea notorietății, prin consolidarea unei identități bine definite, care să dea personalitate Teatrului EXCELSIOR.

Pentru următoarea perioadă de mandat, îmi propun consolidarea acestei imagini care va fi fundamentată de un program cultural consistent (vezi pct. E). De asemenea, strategia de promovare pe următoarea perioadă de mandat va urma, în mare linia celei pe care am aplicat-o până acum și se va baza pe un plan de promovare bine stabilit și îmbunătățit an de an, precum și pe utilizarea de canale moderne de comunicare, în concordanță cu sarcina impusă de Caietul de obiective: „Asigurarea promovării inovației, precum și a noilor metode de comunicare a actului artistic în realizarea și promovarea de producții/coproducții artistice autohtone și universale dedicate tinerei generații.”

Astfel, mesajele și acțiunile de promovare vor prezenta publicului țintă misiunea teatrului, comunicând atributele programelor sale cultural-educative, adaptate fiecărei categorii de public, astfel încât să asigure o comunicare eficientă. În cazul evenimentelor pentru copii și preadolescenți, targetul de comunicare este reprezentat de către beneficiarii indirecti (părinți, profesori), factori activ-decizionali în alegerea programului cultural și educațional al copiilor. În cazul segmentului de vârstă 14-18 ani, promovarea se va îndrepta către beneficiarii direcți, respectiv adolescenții.

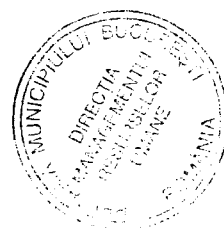
În ceea ce privește tipurile de publicitate pe care se va axa campania de promovare a teatrului, acestea sunt:

- **de informare** prin: comunicate de presă, conferințe de presă, spoturi promoționale, participare la emisiuni de întâmpinare sau de analiză, dar și prin flayere, spoturi de promovare pe diverse canale media (radio, TV, platforme on-line) etc.
- **de poziționare** prin cronici, analize, interviuri etc. mediatizate ulterior apariției lor. Cronicile vor fi afișate pe site-ul teatrului, astfel ca acestea să poată contribui la procesul de recepție a spectacolelor.

În ceea ce privește canalele de comunicare, vom utiliza publicitatea convențională și neconvențională, după cum urmează:

Publicitate de tip ATL (Above The Line) – folosind canalele tradiționale și adresându-ne publicului larg

- apariții în presa scrisă:
 - apariții în presa centrală: Evenimentul zilei, Adevărul etc.
 - reviste de specialitate/ de cultură: Teatrul Azi, Scena.ro, Dilema veche, Observatorul Cultural etc.
 - publicații informativ-culturale city-guide: Accente, Ring, 24 B FUN, Șapte Seri etc.
- apariții și consemnări pe canale TV:
 - Realitatea TV, B1 TV, DIGI TV, Senso TV etc.
- radio:
 - Societatea Română de Radiodifuziune (la Radio România Actualități, Radio România Cultural, Antena Bucureștiului), Radio ItsyBitsy, Radio RFI, Radio România Junior, Radio TRINITAS
- focalizare web:
 - prin propriile rețele de promovare
 - site-ul teatrului, rețele de socializare: Facebook, YouTube, Instagram etc.



- reviste online, site-uri de specialitate: www.yorik.ro, www.b-critic.ro, www.metropolis.ro, www.liternet.ro, www.revistateatrala.ro, www.revistacultura.ro, www.webcultura.ro, www.veiozaarte.ro, www.asociatiapaspartu.com, www.port.ro, www.timpulcireseilor.ro etc.
- bloguri: talentedenazdravani.eu, semnebune.ro, intervio.ro
- portaluri pentru copii și adolescenți: <http://www.sub25.ro/>, <http://revistalr.ro/>, <http://www.revistacopiilor.ro/>, www.copilul.ro, <http://www.lumea-copiilor.ro/>, <http://www.totuldespreame.ro> etc.
- afișaj stradal / promovare outdoor:
 - promovarea în spațiile publice (școli, grădinițe, librării, companii multinaționale, târguri, cluburi etc.) prin afișe, flayere etc.
 - bannere în jurul clădirii – bannere personalizate pentru fiecare premieră plasate la intrarea în teatru;
 - panouri tip „city-lights”.

Publicitate de tip BTL (Below The Line) – folosind canalele neconvenționale și adresându-ne publicului nostru țintă (copii și adolescenți)

- evenimente de promovare pe care le-am în licee, școli și grădinițe (flashmob-uri, întâlniri cu actorii etc.)

De asemenea, îmi propun și alte **acțiuni** pentru dinamizarea promovării/activității PR:

- încheierea de contracte de parteneriat media cu:
Radio România Cultural, Radio România București, Radio RFI, Smart FM, Radio ITSY BITSY, Agenția Națională de presă AGERPRES, Realitatea TV, Senso TV, Tonica TV, Zile și Nopti, Ring, Evenimentul zilei, Jurnalulbucurestiului.ro, PORT.ro, ziare.com, onegallery.ro, Sub 25, Calendarul Magic, copilul.ro, Gradinițeparticulare.ro, GradinițeBucurești.ro, Totuldespreame.ro, Eva.ro ș.a.m.d.
- newsletter săptămânal cu cele mai importante evenimente din perioada respectivă;
- alimentarea constantă a paginile de Facebook și de Instagram și monitorizarea traficului;
- realizarea de pagini de Facebook specifice pentru evenimentele mari: *EXCELSIOR Teen-Fest*, *RELIEF*, *Vacanța de vară cu EXCELSIOR*, *Gala Premiilor EXCELSIOR*;
- alimentarea permanentă a blogului construit în jurul Festivalului *EXCELSIOR Teen-Fest* și realizarea unui blog al teatrului.

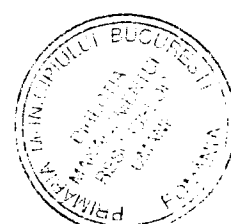
A.4 propuneri pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari (tipul informațiilor: studii de consum, cercetare, alte surse de informare)

Pentru a putea dobândi o cunoaștere mai bună a categoriilor de potențiali beneficiari ai activității Teatrului EXCELSIOR, am făcut o serie de evaluări care să ateste, în primul rând, numărul posibilor spectatori cărora ne putem adresa (cu previziune pe termen mediu), ținând cont de fiecare categorie de vârstă. În al doilea rând, am cuantificat interesul pe care aceștia îl au față de tipul de activitate a teatrului sau pentru alte activități culturale.

Aceste evaluări au ajutat la realizarea unei corecte segmentări a publicului pe care, ulterior, s-a bazat strategia de marketing pe care am aplicat-o în acești trei ani de mandat. Așadar:

Evaluările cantitative pe care le-am făcut în fiecare an se referă la:

- **numărul de copii și tineri** cărora ne putem adresa și care pot deveni spectatori ai Teatrului EXCELSIOR. Apelând la Inspectoratul Școlar al Municipiului București, dar și la cel din Județul Ilfov, am contabilizat cifrele de școlarizare pentru învățământul preșcolar, primar, gimnazial, liceal, profesional și cel special.



- **gradul de participare** - am monitorizat în fiecare an participarea acestora la evenimentele teatrului, monitorizare în sălile de spectacol, la sediu sau turnee (prin cuantificarea vânzării de bilete) și monitorizare în cazul evenimentelor outdoor. Astfel, între numărul de spectatori din 2014 și cel din anul 2016 se observă o creștere de 129,3%
- Deoarece strategia de management pe care mi-am propus-o și am aplicat-o în acești ani a avut ca punct central segmentarea publicului și realizarea de proiecte pentru categorii distincte: *preșcolari, școlari, preadolescenți, adolescenți*, cu *focus pe atragerea adolescenților* ca spectatori ai evenimentelor culturale dedicate lor, am realizat o monitorizare și în acest sens.

Astfel, la evaluarea făcută la sfârșitul anului 2014 s-a constatat că din totalul de spectatori:

- 10% îl reprezintă spectatorii *preadolescenți, adolescenți, adulți*
- 90% îl reprezintă spectatorii *preșcolari, școlari*

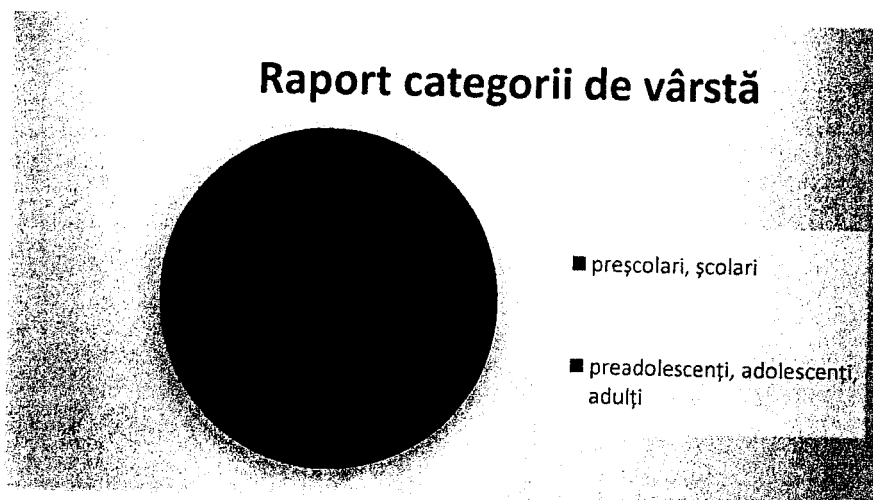
La evaluarea făcută la finalul anului 2016, s-a constatat creșterea numărului de spectatori peste 12 ani:

- 39 % îl reprezintă spectatorii *preadolescenți, adolescenți, adulți*
- 61% îl reprezintă spectatorii *preșcolari, școlari*

2014



2016



Creșterea numărului de spectatori din categoria *preadolescenți, adolescenți și adulți* este evidentă, diferența procentuală încă existentă între cele 2 grupe de spectatori analizate fiind explicată de faptul că:

- Abia de la sfârșitul anului 2014, odată cu mandatul meu, în oferta culturală a teatrului au fost introduse programe și proiecte special concepute pentru tineri.
- Mecanismul de fidelizare a publicului adolescent este unul de durată.

Evaluările calitative au fost făcute în urma monitorizării feedback-ului din partea beneficiarilor. În cei trei ani de mandat, evaluările cantitative au fost efectuate prin:

- **chestionare** distribuite în rândul participanților la cele patru mari proiecte ale Teatrului EXCELSIOR, respectiv: *EXCELSIOR Teen-Fest*, *RELIEF. Laborator de teatru tânăr*, *Vacanța de vară cu EXCELSIOR* și *Moș Crăciun vine la EXCELSIOR*. Din toate a reieșit apetența consumatorilor pentru o ofertă culturală cât mai bogată și diversificată, cu o frecvență crescută și la standarde calitative ridicate.
- de asemenea, o **categorie de evaluări empirice**, prin contabilizarea aprecierilor făcute pe rețelele de socializare ale Teatrului EXCELSIOR, precum site, bloguri sau paginile de social media. Se constată, în acest sens, că față de anul 2014 traficul pe pagina de Facebook a Teatrului EXCELSIOR a crescut în proporție de 217%. (vezi graficul de la pct. A4)

În *mandatul următor*, pentru a îmbunătăți activitatea de monitorizare, îmi propun o campanie de sondaje mult mai aplicată, atât în rândul categoriei de *beneficiari indirecti* cât și în rândul *beneficiarilor direcți*, pentru fiecare proiect în parte, care să realizeze evaluări personalizate cu scopul de a determina: profilul beneficiarilor, genul de eveniment pe care și-l doresc, evaluarea gradului de participare, locul pe care îl atribuie Teatrului EXCELSIOR în procesul de educare și formare, modalitatea prin care au aflat de evenimentele teatrului, impactul campaniilor de publicitate etc.

A.5. grupurile țintă ale instituției pe termen scurt /mediu

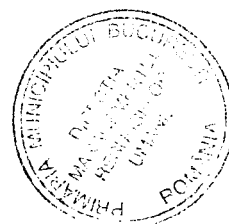
Grupurile țintă ale activității instituției sunt, așa cum de altfel se menționează și în statutul Teatrului EXCELSIOR, *copiii și tinerii cu vârste cuprinse între 3 și 18 ani*. Pentru a putea înșă da personalitate și a configura o imagine definită și reprezentativă a Teatrului EXCELSIOR, în conformitate cu strategia repertorială, o etapă importantă, inițiată încă de la începutul mandatului, a fost identificarea categoriilor specifice de grupuri țintă cărora Teatrul EXCELSIOR li se adresează. Astfel, există două segmente de public distincte de care am ținut seama când am realizat strategia de management și cea de marketing a teatrului: **beneficiarii direcți și beneficiarii indirecti**¹¹.

Beneficiarii direcți. Conform statutului teatrului, publicul țintă este reprezentat de copiii și tinerii în segmentul de vârstă 3-18 ani. Lor le este dedicată activitatea Teatrului EXCELSIOR, în consonanță cu drepturile copilului și ale tânărului de a participa la viața culturală. Ei sunt *beneficiarii direcți* cărora ne adresăm prin strategia culturală a Teatrului EXCELSIOR. În definirea profilului lor ținem întotdeauna cont de trei criterii de delimitare:

a. Criteriul categoriilor de vârstă.

Activitățile și programele teatrului se adresează unor categorii de vârstă corect definite, conform criteriilor sugerate de psihologia copilului, ținând cont de faptul că fiecare vârstă răspunde altor nevoi, iar programele

¹¹Având în vedere faptul că activitatea unui teatru pentru copii și tineret are o profundă dimensiune educațională, am ținut cont atunci când am definit cele două categorii de public de faptul că Ministerul Educației Naționale definește ca *beneficiari direcți* ai procesului educațional copiii și tinerii, iar ca *beneficiari indirecti* părinții și cadrele didactice.



educaționale și culturale trebuie să fie adecvate acestora: *preșcolari (3-7 ani)*, *școlari (8-11 ani)*, *preadolescenți (12-14 ani)*, *adolescenți (15-18 ani)*.

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

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

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

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

b. Criteriul ariei geografice căreia i se adresează strategia Teatrului EXCELSIOR.

Teatrul EXCELSIOR este, prin statutul său, un teatru de interes local. După 2014, ne-am extins activitatea, având ca public copiii și tinerii din București și din localitățile din jurul Bucureștiului sau din țară, pentru aceasta având sprijinul Primăriilor sau a altor instituții din acele localități.

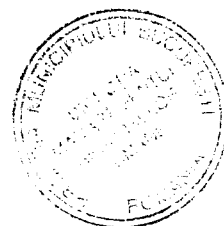
c. Criteriul categoriilor sociale cărora li se adresează strategia Teatrului EXCELSIOR.

Activitatea Teatrului EXCELSIOR a fost și este deschisă tuturor categoriilor sociale prin promovarea valorilor fundamentale: bine, adevăr și frumos. Astfel, beneficiari țintă au fost și copiii din categoriile sociale defavorizate, din orfelinele din București și din jurul lui, din Centrele de reabilitare, de la Institutul de Oncologie sau Școala pentru deficienți de vedere, precum și elevii școlilor din comunitățile cu risc mare de excluziune socială.

Beneficiarii indirecti. Părinții și cadrele didactice sunt factorii decizionali activi în alegerea unui program cultural și educațional pentru copii. Lor le adresăm, în mare parte, întreaga noastră activitate de suport a programelor culturale, respectiv de promovare, de facilitare a accesului la informație, la achiziționarea de bilete (și prin sistem online). Vrem să le consolidăm convingerea că Teatrul EXCELSIOR este un teatru în care copiii sau elevii lor sunt în siguranță, grație infrastructurii moderne și implicării active a întregului personal. Și, nu în ultimul rând, vrem să-i convingem că valoarea programelor pe care Teatrul EXCELSIOR le derulează și adecvarea lor cu vârsta copiilor și tinerilor sunt o investiție importantă în procesul de consolidare a educației juvenile.

A.6 profilul beneficiarului actual

Beneficiarii direcți ai ofertei culturale a Teatrului EXCELSIOR sunt *copiii și tinerii cu vârste cuprinse între 3 și 18 ani* din Municipiul București, dar nu numai, ce provin din toate mediile sociale, inclusiv din cele defavorizate. Deoarece aria de vârstă este una foarte largă și diferită din punct de vedere al dezvoltării psihologice, oferta culturală dar și strategia de marketing a Teatrului EXCELSIOR se bazează pe politica



segmentării publicului (vezi pct. E), fiind adecvată nevoilor fiecărui segment în parte, așa cum sunt ele diferențiate în literatura de specialitate: *preșcolari (3-7 ani)*, *școlari (8-11 ani)*, *preadolescenți (12-14 ani)*, *adolescenți (15-18 ani)*.

Beneficiarii indirecti sunt *părinții, bunicii sau membrii adulți din familie*, precum și *cadrele didactice* din instituțiile școlare publice sau private, care, de cele mai multe ori, sunt factori decidenți în alegerea ofertei culturale pentru beneficiarii direcți.

B. Analiza activității instituției, propuneri privind îmbunătățirea acesteia.

B1. analiza programelor și a proiectelor instituției;

Așa cum menționam și la pct A.1, în ceea ce privește politica culturală abordată, Teatrul EXCELSIOR trebuie să își subordoneze politica de management politicii culturale guvernamentale, care este elaborată pornind de la „Strategia Lisabona”, lansată de Consiliul Europei în martie 2000. Reflex al schimbărilor de paradigmă în dezvoltarea societății moderne, *Strategia Lisabona* enunță nevoia „revigorării politicilor comunitare, pe fondul a două provocări majore care afectează economia și societatea: globalizarea și dezvoltarea cu reperițiune a societății informaționale.”¹²

În acest context, a fost elaborat „Programul Național de Reforme pentru Strategia Lisabona Relansată (2011-2013)” în care, printre prioritățile guvernamentale exprimate în conformitate cu reglementările europene, se numără și: „promovarea sectorului culturii ca factor important în procesul de dezvoltare durabilă și ca instrument esențial în coeziunea socială și în lupta împotriva excluziunii sociale. Promovarea și stimularea creativității, a creației contemporane și promovarea rolului central al culturii și artelor, al creativității și inovării în societatea bazată pe cunoaștere, includ cultura ca domeniu prioritar/strategic pentru atingerea obiectivelor strategiei Europa 2020.”¹³

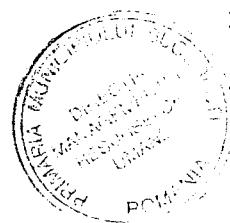
Prin urmare, o nouă abordare s-a impus în sectorul cultural odată cu noile tendințe ale dezvoltării societății, caracterul conținut al culturii, de *exprimare a creativității ca scop în sine*, trebuind a fi acordat cu *rolul instrumental* pe care aceasta e indicat să îl aibă. Acest lucru este întărit și de „Strategia sectorială în domeniul culturii și patrimoniului național pentru perioada 2014-2020”¹⁴ care reiterează faptul că astăzi „cultura, mai mult decât orice altceva, se manifestă într-un dublu rol, având valențe aparent antagonice. Pe de o parte, este vorba de aspectele instrumentale ale sectorului culturii, iar pe de altă parte, ne referim la rolul său intrinsec, constitutiv.”

Strategia managerială a Teatrului EXCELSIOR pe care am gândit-o și aplicat-o în acești ani a fost, prin urmare, la rândul ei articulată în concordanță cu direcțiile trasate de „Strategia sectorială în domeniul culturii”, din convingerea că actul artistic este unul dintre puținele instrumente de diseminare a culturii, de dezvoltare a unui simț civic și estetic în societatea noastră. Am ținut, așadar, cont de cele mai importante obiective propuse în strategia sectorială: *asigurarea unei oferte culturale diversificate în ceea ce privește conținutul artistic, genurile culturale, spațiile de consum cultural, dezvoltarea colaborărilor între școală și lumea artistică în susținerea programelor de educație culturală și artistică, inclusiv prin proiecte-pilot; integrarea dimensiunii culturale în strategiile de combatere a sărăciei și a excluziunii sociale; mobilizarea potențialului culturii*

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

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

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



pentru combaterea stereotipurilor și a prejudecăților la adresa anumitor grupuri sociale și culturale care se confruntă cu situații de sărăcie sau de excluziune socială; susținerea și diversificarea ofertei specifice cu accent pe experiment, explorare și excelență, în paralel cu întărirea capacității instituționale; susținerea și promovarea creației culturale și artistice contemporane; creșterea și diversificarea categoriile de public/consumator cultural cu accent pe categorii vulnerabile; facilitarea accesului la oferta culturală.

În același timp, odată cu adoptarea în vara anului 2016 a *Strategiei Culturale a Bucureștiului 2016 – 2020*¹⁵, politica managerială a Teatrului EXCELSIOR s-a reajustat în funcție de aceasta, multe dintre obiectivele înscrise în această strategie fiind deja anticipate de anumite programe și proiecte pe care teatrul le derula.

Astfel, direcțiile generale ale strategiei pe care le-am urmat sunt:

- *Înscrierea culturii ca motor al dezvoltării urbane durabile* (Activarea cartierelor / Cultura în proximitate, Spațiul public și spațiul construit ca act cultural)
- *Asigurarea accesului și încurajarea unei participări generalizate și echilibrate a tuturor cetățenilor orașului la sistemul cultural* (Încurajarea formării și dezvoltării unui public competent cultural / Susținerea culturii în educație / Încurajarea programelor de dezvoltare a publicului și a practicilor amatorilor)
- *Poziționarea Bucureștiului ca o capitală culturală atractivă a spațiului European* (Încurajarea schimburilor culturale și a parteneriatelor între spațiul european și spațiul bucureștean)
- *Bucureștiul – oraș „conectiv”* (București ca motor regional - legătura cu județul Ilfov și pentru regiunile din țară)
- *Creșterea capacității și sustenabilității sectorului cultural* (Încurajarea colaborării între actorii culturali și corelarea ofertei culturale),

Așadar, direcția de dezvoltare a strategiei de management pe care am abordat-o, în consonanță cu reglementările enunțate mai sus, dar și cu alte nevoi depistate ale publicului țintă a urmat următorii vectori de dezvoltare: *valorizare culturală și redefinire educațională, implicare socială, deschidere către internațional, relaționare directă cu familia*. Pe parcursul celor trei ani, am realizat toate programele propuse conform proiectului de management, dar am adăugat unele noi care s-au dovedit stringente nu numai că erau statuate în noua strategie culturală a Bucureștiului, dar și pentru că, în urma analizelor noastre, acopereau o cerință a pieței. Mă refer în special la programele și proiectele desfășurate în cartiere (*Vacanță de vară cu EXCELSIOR* sau *Moș Crăciun vine la EXCELSIOR*).

Astfel:

- în 2014 (trim. III și IV) am avut incluse în programul de activități 9 programe și 9 proiecte (ca parte a acestor programe);
- în 2015 am realizat am avut incluse în programul de activități 11 programe și 17 proiecte (ca parte a acestor programe);
- în 2016 am realizat am avut incluse în programul de activități 14 programe și 18 proiecte (ca parte a acestor programe);
- în 2017 (trim. I și II) am avut incluse în programul de activități 11 programe și 11 proiecte (ca parte a acestor programe).

(vezi și pct. D2)

De asemenea, este de consemnat faptul că programele și proiectele, așa cum au fost gândite și aplicate, au îndeplinit unul dintre obiectivele principale ale strategiei asumate și anume, realizarea de evenimente pentru

¹⁵ <http://strategiaculturalabucuresti.ro/>



adolescenți (privați în perioada managementului anterior de evenimente dedicate lor, în pofida statutului teatrului), lucru ce a dus la creșterea substanțială a numărului de spectatori adolescenți. (vezi pct A4).

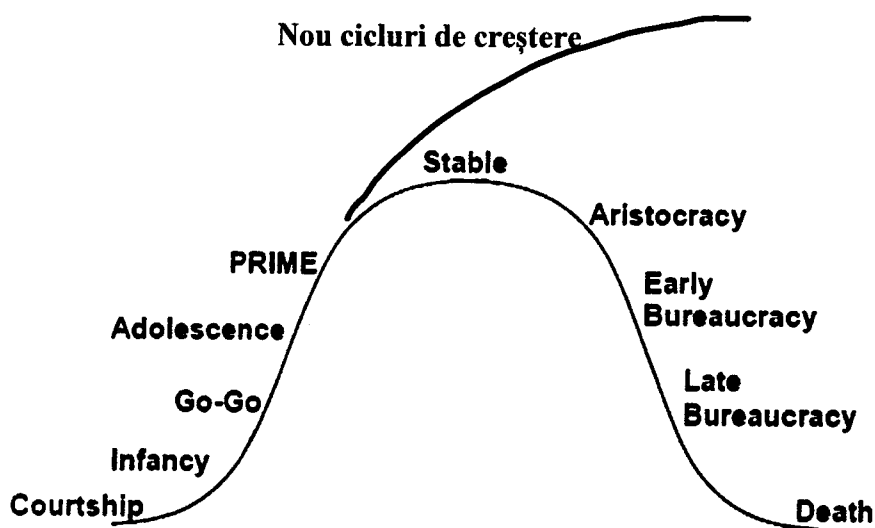
B 2. Concluzii

B 2.1. reformularea mesajului, după caz;

Conform teoriei managementului organizațional, fiecare organizație are cicluri de evoluție (dezvoltare) și revoluție (criză) care se succed mai mult sau mai puțin regulat.

Pentru a vedea în ce stadiu se află organizația este nevoie de o diagnoză specializată ce privește toate compartimentele, măsurile care ar trebui să fie luate fiind specifice fiecărei etape în parte.

Conform expertului în management Ichak Adize, există 10 stadii ale ciclului de viață al unei organizații (refectate de curba care îi poartă numele și care este expusă mai jos).

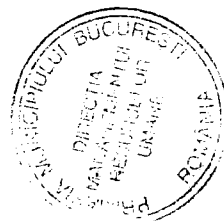


Deoarece este vorba despre o creștere, urmată de o perioadă de restructurare și apoi de o descreștere, numai o analiză organizațională clară, cu identificarea în timp a problemelor poate preîntâmpina trecerea către panta descendentă, pregătirea și mai ales inițierea unor *noi cicluri de creștere* la momentul oportun (situat în etapa *prime – stable*).

În acest context, în urma analizelor făcute putem afirma că Teatrul EXCELSIOR se află la pragul dintre **adolescență** (adolescence) și **maturitate** (prime).

De aceea, pentru a-și parcurge corect drumul către maturitatea organizațională, strategia de management trebuie să păstreze și să consolideze atât *misiunea* care a stat la baza actualului ciclu de viață, respectiv: „folosirea actului de cultură (spectacolul de teatru sau alte activități cultural-educative) ca motor educativ în transformarea copilului „în ființă eminentă culturală”, iar pe de altă parte folosirea educației ca acțiune de transmitere și producere a culturii (prin activități culturale întreprinse de copii)”, cât și principalele valori și direcții care au dus la îndeplinirea ei.

De aceea, nu ne propunem în următoarea perioadă reformularea mesajului, ci continuarea misiunii asumate în termenii care au condus-o către această etapă, însă vom pregăti etapa următoare care impune pregătirea din



timp a unui nou ciclu de viață. Estimăm că acesta va fi, pentru Teatrul EXCELSIOR plasarea activă pe piața internațională, (de aceea ne-am propus dezvoltarea și diversificarea Programului EX IN – *vezi pct. E*).

B 2.2. descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii

În contextul exprimat mai sus, vectorii care stau la baza îndeplinirii misiunii Teatrului EXCELSIOR în următoarea perioadă sunt:

- **Valorizarea culturală / EXCELSIOR CULTURAL.** Se referă la realizarea de spectacole de teatru adresate atât copiilor, cât și adolescenților, pe texte din patrimoniul național și universal. Totodată, impune și realizarea altor activități culturale (festivaluri, turnee etc). Are ca deziderat principal apropierea și familiarizarea tinerei generații cu artele spectacolului, în diferitele forme estetice pe care acestea le poate îmbrăca.
- **Redefinirea educațională / EXCELSIOR EDUCAȚIONAL.** Această misiune se referă la folosirea educației ca modalitate de transmitere și producere a culturii (prin activități culturale întreprinse chiar de copii). În literatura de specialitate, acest tip de educație poartă numele de *educația nonformală* (enunțată în Programul Național de Reforme pentru Strategia Lisabona și statuată și prin Legea Educației Naționale nr.1/2011, Art. 330-2), concept ce privește orice acțiune organizată în afara sistemului școlar, care are rolul de a contribui la perfecționarea individuală. Este un tip de instruire complementar educației formale și urmărește îmbunătățirea orizontului cultural al copiilor.
- **Implicarea socială / EXCELSIOR SOCIAL.** O instituție de cultură trebuie să aibă o activitate care să abordeze teme de interes social sau să se adreseze categoriilor defavorizate, cu nevoi speciale. Avem datoria morală să facem eforturi deosebite pentru ca toți copiii și tinerii să poată fi integrați social, transformând „anormalitatea” în *normalitate*. Această misiune se îndreaptă către două direcții și este realizată cu sprijinul instituțiilor specializate. Aceste direcții sunt: *teatrul social* – metodă de intervenție, ce încurajează luarea de atitudine, găsirea de soluții întru apărarea valorilor și principiilor în care participanții cred și *teatrul ca terapie* – modalitate de creștere a interacțiunii sociale, a inteligenței emoționale, a capacității de control a emoțiilor, creștere a stimei de sine. De asemenea, tot cu o dimensiune socială putem îmbrăca acțiunile noastre legate de *teatrul în proximitate* – intervenții culturale în cariere.
- **Deschiderea către internațional / EXCELSIOR INTERNAȚIONAL.** Ne propunem să facem din Teatrul EXCELSIOR un teatru vizibil pe plan internațional. În acest sens, am inițiat legături cu teatrele de copii și tineret, în special din zona Europei de Nord și de Sud-Est, cu scopul realizării unor schimburi culturale și a dezvoltării unor proiecte comune.
- **Relaționarea directă cu familia / EXCELSIOR VINE ÎN SPRIJINUL FAMILIEI.** Familia, ca grup social fundamental, face parte din grupurile țintă cărora ne adresăm. Teatrul EXCELSIOR oferă un cadru prin care părinții fie să interacționeze direct cu proprii copii, înțelegându-le nevoile, fie să desfășoare independent activități, în timp ce copiii, la rândul lor, participă sub supraveghere la activități artistice special concepute și adecvate vârstei lor.



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

C.1.analiza reglementărilor interne ale instituției și ale actelor interne incidente

Teatrul EXCELSIOR desfășoară activități în domeniul cultural, activități de informare și de educare permanentă a tinerei generații, reprezentând servicii culturale de utilitate publică, cu rol în asigurarea coeziunii sociale.

Instituția a funcționat în baza următoarelor acte de reglementare internă:

În perioada 2014 - decembrie 2016:

- Regulamentul de Organizare și Funcționare și organigramă (ROF, aprobat prin Hotărârea Consiliului General al Municipiului București, nr. 305/2013, Anexa 27b);
- Regulament Intern (ROI – sintagmă utilizată conform Legii nr.53/2003* republicată cu modificările și completările ulterioare, Codul Muncii);
- Statul de Funcții (aprobat prin Hotărârea Consiliului General al Municipiului București nr. 305/2013, Anexa 27 a);

În 2016, în ședința Consiliului General al Municipiului București din 21 decembrie, prin Hotărârea numărul 411, au fost aprobate:

- noua Organigramă a Teatrului EXCELSIOR (82 de posturi);
- Statul de funcții;
- Regulamentul de organizare și funcționare.

Aceste norme interne reflectă obiectul de activitate, patrimoniul, scopul și structura organizatorică a teatrului (personalul artistic, tehnic, administrativ, economic și de producție) și reglementează următoarele aspecte: bugetul de venituri și cheltuieli; drepturile și obligațiile angajaților; timpul de lucru, timpul de odihnă, concediile; implementarea în unitate a normelor de securitate și sănătate în muncă, protecția muncii; salarizare, prime; răspunderea disciplinară. Evident, aceste norme interne reglementează în parametrii cadrului juridic național, definit de legi, ordonanțe, hotărâri de guvern (*norme juridice aplicabile la nivel național tuturor instituțiilor și agenților economici și norme juridice incidente specifice domeniului cultural*).

C.2.propuneri privind modificare reglementărilor interne

Cum spunem la punctul anterior, începând din decembrie 2016 Teatrul EXCELSIOR funcționează în virtutea reglementărilor din Regulamentul de Organizare și Funcționare a Teatrului EXCELSIOR aprobat prin H.C.G.M.B numărul 411/21.12.2016. Pentru următoarea perioadă, până în 2020 îmi propun ca activitatea teatrului să fie ghidată în continuare de aceste reglementări de ordine internă.

Odată cu finalizarea lucrărilor la cel de-al doilea sediu al teatrului, în 2020 (*vezi pct. C4*), se va impune modificare reglementărilor interne, pe care le vom înainta spre aprobare la acea dată.

C.3. analiza capacității instituționale din punctul de vedere al resurselor umane proprii și/sau externalizate

Începând din decembrie 2016, Teatrului EXCELSIOR funcționează în următoarea componență a statului de funcții



	Nr. posturi conducere	Nr. posturi execuție	Total posturi
Total posturi	7	75	82
Conducerea instituției-director / manager	1	-	1
Director adjunct	1	-	1
Contabil șef	1	-	1
Birou resurse umane, contencios juridic, sănătate securitate în muncă	1	5	6
Serviciul asistență dramatică, marketing și promovare spectacole	1	12	13
Compartiment artistic	0	27	27
Compartiment administrativ	0	5	5
Compartiment tehnic scenă	0	4	4
Formație muncitori	1	17	18
Biroul financiar-contabilitate, achiziții publice	1	5	6

În vederea realizării obiectului de activitate, conducerea Teatrului EXCELSIOR și personalul (în funcție de poziția pe care o ocupă) au următoarele competențe și atribuții, conform ROF:

În activitatea de specialitate:

- stabilesc repertoriul propriu, respectiv un portofoliu de piese, având la baza proiectul de management;
- urmăresc introducerea în circuitul cultural municipal, intern și internațional a operelor și prestațiilor artistice valoroase evaluate pe principiul libertății de creație și pe baza unor criterii specifice de valoare și selecție;
- prezintă producții artistice în serii determinate, cu colective artistice reunite pe durata derulării unor proiecte asumate;
- asigură pregătirea, producerea și prezentarea spectacolelor incluse în repertoriul propriu;
- aduc la cunoștința publicului, spectacolele ce urmează a fi prezentate prin diverse metode de popularizare: afișaj, reclamă, inclusiv mass-media, difuzare programe;
- asigură vânzarea билетelor de spectacole prin casieriile proprii sau prin difuzori în instituții, școli, institute, agenți economici etc.;
- asigură activitățile specifice în sala de spectacole: difuzare și vânzare programe, îndrumare spectatori pentru ocuparea locurilor, păstrarea în timpul spectacolului a hainelor publicului spectator în spații special amenajate, ambianță adecvată în holuri etc.;
- întrețin și dezvoltă relații de colaborare cu alte instituții de cultură în vederea organizării unor manifestări comune, expoziții, schimburi de experiență;
- desfășoară activități de impresariat artistic pentru propriile producții;
- desfășoară și alte activități în domeniul cultural, în funcție de prioritățile și de politicile culturale promovate de instituțiile coordonatoare.

În activitatea funcțională :

- asigură, în conformitate cu prevederile legii, păstrarea, integritatea, protejarea și valorificarea patrimoniului public încredințat și utilizarea eficientă a acestuia;
- întocmesc propuneri pentru bugetul anual, iar după aprobarea acestuia în condițiile legii asigură execuția lui prin folosirea eficientă a fondurilor publice sau a celor provenite din venituri extrabugetare, după caz;



- face propuneri pentru lucrări de investiții, dotări specifice, reparații capitale și curente pe care le include în bugetul de venituri și cheltuieli și asigură condițiile necesare pentru realizarea lor la termenele stabilite conform legii;
- întocmesc bilanțul contabil pe care îl prezintă departamentului de specialitate din cadrul P.M.B., subvenția rămasă neconsumată la finele anului vărsându-se la buget, după caz;
- asigură, potrivit prevederilor legale, administrarea și întreținerea imobilelor din dotare pentru desfășurarea activității de bază. După caz, pot încheia contracte de închiriere pentru spațiile deținute, în vederea obținerii de venituri suplimentare, precum și contracte de asociere pentru activități care prezintă interes comun, în legătură cu scopul cultural, artistic, științific al instituției, cu respectarea prevederilor legale în domeniu;
- informează compartimentele de resort din cadrul aparatului de specialitate al Primarului General cu date operative, indicatori specifici de activitate, rapoarte periodice și prezintă spre aprobare sau avizare diverse documente și documentații potrivit reglementărilor legale;
- desfășoară și alte activități, în funcție de cerințele organelor coordonatoare, P.M.B., C.G.M.B. și Ministerul Culturii și Patrimoniului Național, în conformitate cu prevederile unor acte normative în vigoare sau apărute ulterior;
- întocmesc diferite situații, deconturi, declarații conform legislației în vigoare și asigură depunerea acestora, la termenele stabilite, la organele abilitate.

De asemenea, activitatea managerială se sprijină și activitatea următoarelor organismelor colegiale de conducere:

- **Consiliul Administrativ** – organism bine structurat și are o activitate constantă.

În anul 2017, Consiliul Administrativ a fost format din Adrian Găzdaru – manager, Cristina Popa – contabil-șef, Maria Rotar – director adjunct, Emanuel Cambosie – consilier juridic, Frantz Apostol – reprezentantul oamenilor muncii, Constanța Postolache – șef birou, Traian Petrescu, director al Direcției Cultură, Sport, Turism, din cadrul P.M.B și a fost completat cu responsabili ai compartimentelor de specialitate, în funcție de ordinea de zi.

- **Consiliul Artistic** a fost implicat în găsirea și asumarea identității teatrului, precum și în discuțiile privind constituirea repertoriului, privind păstrarea standardelor artistice și calității programelor și proiectelor din programul managerial. Consiliul Artistic s-a întrunit ori de câte ori a fost nevoie, la propunerea managerului sau la cererea expresă a unor realizatori de spectacole, creatori.

În 2017, Consiliul Artistic a fost format din: Adrian Găzdaru – manager, Maria Rotar – director adjunct, Cristian Nicolaie – actor și reprezentanți ai serviciului Asistență dramatică.

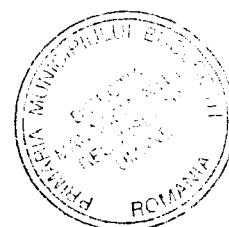
În acest context, consider că din punctul de vedere al resurselor umane proprii, așa cum a fost ea configurată după 2016, Teatrul EXCELSIOR are capacitatea instituțională de funcționa în bune condiții, singurele servicii externalizate fiind cele ce privesc paza clădirii și protecția muncii.

În mandatul următor îmi propun îmbunătățirea activității Consiliu Artistic, prin invitarea ca membri componenți și a unor personalități din afara teatrului, în conformitatea și cu sarcinile *Caietului de obiective*: „constituirea unui Consiliu Artistic din care să facă parte personalități artistice din afara instituției.”

C.4. analiza capacității instituționale din punctul de vedere al spațiilor și patrimoniului instituției, propuneri de îmbunătățire

Teatrul EXCELSIOR își desfășoară activitatea, din 2010, într-un spațiu nou, situat în centrul Bucureștiului, Str. Academiei, nr. 28. Nu este o construcție de sine stătătoare, teatrul fiind încorporat într-o clădire de birouri. Spațiile aflate în administrația teatrului sunt:

- **parter:** casă de bilete, garderobă, foaier;



- **etajul 1:** foaier, sală de spectacole (cu 180 de locuri), cabine actori, spălătorie, magazie costume, birouri grupuri sanitare; magazie pentru depozitarea decorurilor (amenajată în 2016);
- **etajul 2:** foaier, cabine sunet și lumini, cabine tehnic, birouri, magazie recuzită, grupuri sanitare;
- **etajul 3:** sală studio de 50 de locuri (amenajată la finalul anului 2014), birouri, grup sanitar;

Spațiile sunt utilizate în proporție de 100%. Deoarece a existat un deficit de spațiu în ceea ce privește spațiile de depozitare, în 2016 s-a achiziționat, în regim de închiriere, un spațiu de depozitare din patrimoniul Tipografiei Coresi.

În anul 2017, a intrat în patrimoniul Teatrului EXCELSIOR, în urma Hotărârii Consiliului General al Municipiului București nr. 167/2017, fosta clădire a Teatrului Masca din Bd. Bucureștii Noi. Această mărire a patrimoniului este justificată de intensificarea activității Teatrului EXCELSIOR, ce reclamă nevoia de noi spații, în concordanță cu politica managerială. De asemenea, vine în întâmpinare strategiei culturale a Municipiului București care are în vedere „activarea cartierelor” (vezi pct. B.1).

În *perioada următoare* îmi propun utilizarea la eficiență maximă a tuturor spațiilor funcționale din patrimoniul teatrului, inclusiv a celui închiriat. În ceea ce privește noul sediu aflat în patrimoniul Teatrului EXCELSIOR, respectiv sediul din Bd. Bucureștii Noi, vor urma lucrări de:

- consolidare
- reparare
- amenajare (vor fi funcționale trei spații de joc)
- dotare

Lucrările sunt estimate a fi încheiate în anul 2020.

C.5. viziunea proprie asupra utilizării instituției delegării, ca modalitate legală de asigurare a continuității procesului managerial.

Conform OUG 68/ 2013 pentru modificarea OUG 189/2008, Art. 19 (3), „în funcție de specificul și complexitatea activității instituției, managerul poate delega personalului din subordine sarcini și responsabilități, cu respectarea reglementarilor legale în vigoare.”

Totodată, OMFP 946 / 2005, actualizat în 2012, Art. 5.2 specifică faptul că delegarea de competență se face „ținând cont de imparțialitatea deciziilor ce urmează a fi luate de persoanele delegate și de riscurile asociate acestor decizii”, iar salariatul delegat „trebuie să aibă cunoștința, experiența și capacitatea necesară efectuării actului de autoritate încredințat.”

În ceea ce privește delegarea de competențe în timpul mandatului meu, am recurs la instituția delegări numai în perioada de concediu legal, atribuțiile fiind preluate de directorul adjunct și/sau contabilul șef, după caz.

Consider că Teatrul EXCELSIOR este o organizație mică, de aceea activitatea managerială nu reclamă necesitatea delegării de atribuții, managerul putându-și exercita competitiv toate atribuțiile.

Aceeași politică o voi urmări și în *următorul mandat*.



D. Analiza situației economico-financiare a instituției

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

În analiza situației economice se ține cont de faptul că Teatrul EXCELSIOR este o instituție publică de cultură finanțată din subvenții de la bugetul local al Municipiului București și din venituri proprii pe care le realizează din încasările provenite din vânzarea biletelor de spectacol și a caietelor program sau din închirierea temporară a unor spații, din donații și sponsorizări de la persoane fizice sau juridice, din valorificări de bunuri (de natura obiectelor de inventar și a mijloacelor fixe), din onorarii și comisioane provenite din participări la festivaluri, schimburi culturale și parteneriate cu alte instituții de gen, după caz, cu respectarea dispozițiilor legale de speță. Bugetul de venituri și cheltuieli al Teatrului EXCELSIOR se aprobă în conformitate cu prevederile legale în vigoare.

Angajarea, ordonanțarea și lichidarea cheltuielilor, precum și încheierea contractelor este asigurată de către managerul instituției în calitatea sa de ordonator terțiar de credite.

De asemenea, Teatrul EXCELSIOR poate primi finanțări pentru programe culturale de interes local, național și internațional, donații și sponsorizări, în condițiile respectării prevederilor legale în vigoare.

D.1.1 bugetul de venituri (subvenții/alocații, surse atrase/venituri proprii)

lei									
Nr. crt.	Categorie	Aprobat 2014 HCGMB nr.297/18.12.2013	Executat 2014 la 31.12.2014	Aprobat 2015 HCGMB nr.222/15.12.2015	Executat 2015 la 31.12.2015	Aprobat 2016 HCGMB nr.222/15.12.2016	Executat 2016 La 31.12.2016	Aprobat 2017 HCGMB nr. 306/19.07.2017	Executat 2017 (trim I și II)
1	Total venituri	3.973.000	3.704.476	8.068.000	7.788.616	10.684.000	10.222.949	26.983.000	12.591.499
2	Venituri proprii	350.000	208.476	445.000	444.486	500.000	502.345	600.000	373.499
3	Sponsorizări	0	0	5.000	4.412	-	-	10.000	10.000
4	Subvenții	3.623.000	3.496.000	7.618.000	7.339.718	10.184.000	9.720.604	26.373.000	12.208.000

Venituri – analiză comparativă (an de referință 2014)

În ceea ce privește **veniturile**, acestea au crescut după cum urmează:

- cu 110, 25% în 2015
- cu 175,96 % în 2016
- cu 622,39 % în 2017 (estimat)

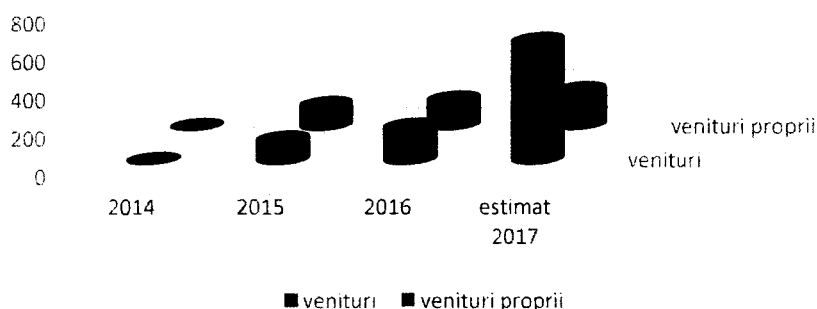
Această creștere, provenită în cea mai mare parte din mărirea subvenției, este justificată prin diversificarea activității și creșterea numărului de programe și proiectele pe care teatrul le-a avut începând cu august 2014, fie proiecte din programul de management, fie unele noi care s-au alăturat acestora în funcție de necesități.



În ceea ce privește **veniturile proprii**, acestea au crescut exponențial față de 2014, uneori depășind previziunile de la începutul anului (este cazul anului 2016). Așadar, față de 2014, veniturile proprii au crescut:

- cu 113,21% în 2015
- cu 140,96% în 2016
- cu 187,8% în 2017 (estimat)

Venituri



Concluzii: După cum se observă, de la an la an, veniturile instituției au crescut, deși prețul билетelor a rămas același. Ca urmare a calității spectacolelor și a preocupării sporite pentru atragerea beneficiarilor, veniturile proprii au avut, de asemenea, o dinamică și o evoluție ascendentă.

D.1.2 Bugetul de cheltuieli (personal, bunuri și servicii din care: cheltuieli de întreținere, colaboratori, cheltuieli de capital)

Nr. crt.	Cate gorii	Lei							
		Aprobat 2014 HCGMB nr.297/ 18.12.2013	Executat 2014 La 31.12.201 4	Aprobat 2015 HCGM B nr.222/ 5.12.201 5	Executat 2015 La 31.12.201 5	Aprobat 2016 HCGMB nr.222/ 5.12.2016	Executat 2016 La 31.12.2016	Aprobat 2017 HCGMB nr. 306/ 19.07.201 7	Executat 2017 (trim I și II)
1	Total cheltuieli	3.973.000	3.704.476	8.068.00 0	7.788.616	10.684.000	10.222.949	26.983.000	4.945.954
2	Cheltuieli de perso- nal	805.000	763.643	942.000	751.180	1.272.000	1.111.450	4.104.000	764.131
3	Bunuri și servicii, din care	2.639.000	2.538.833	6.676.00 0	6.595.624	9.086.000	8.785.631	20.826.00 0	4.059.787
3.1	Cheltu- ieli proiecte culturale / art. 20.30.30	945.000	890.142	3.684.00 0	3.674.709	6.580.000	6.513.773	15.490.00 0	3.125.631



3.2	Cheltuieli cu colaboratorii	900.000	885.689	1.550.000	1.528.781	2.000.000	1.948.017	6.500.000	1.774.993
4	Cheltuieli de capital	529.000	402.000	450.000	441.812	326.000	325.868	2.053.000	122.036

Cheltuieli – analiză comparativă (an de referință 2014).

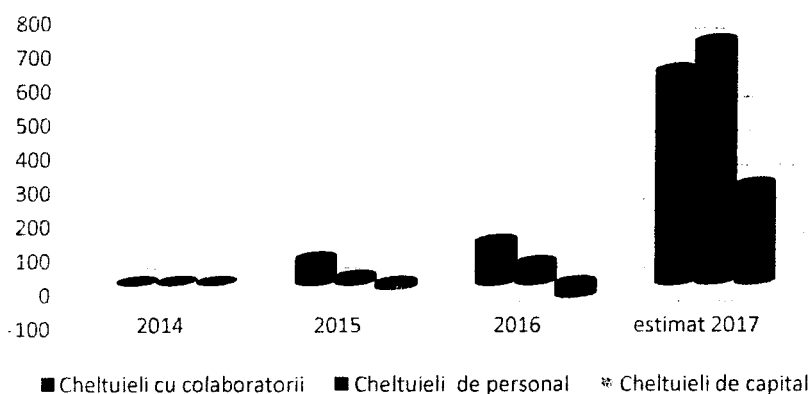
Toate **cheltuielile** (de personal, de bunuri și servicii, de capital) au fost sub cele previzionate.

În ceea ce privește **cheltuielile cu colaboratorii**, se observă o creștere esențială față de 2014, dată de imposibilitatea angajării de personal, conform legislației în vigoare la acea dată. În acest timp, numărul de proiecte și programe s-au mărit cu peste 300%, (unul dintre proiecte - *Festivalul corurilor școlare - Nicio școală fără cor* - s-a desfășurat la nivel național) ceea ce a impus creșterea numărului de colaboratori. Pe termen scurt (anul 2018) și mediu, în urma angajărilor din vara 2017 (în urma Hotărârii Consiliului General al Primăriei Municipiului București, din decembrie 2016, de a mări numărul de posturi), cheltuielile cu colaboratorii vor scădea, ceea ce va duce implicit la eficientizarea cheltuielilor.

Așadar, față de anul 2014, cheltuielile cu colaboratorii au crescut astfel:

- cu 72,15% în 2015
- cu 122,22 % în 2016
- cu 622,22 % în 2017 (estimat)

Cheltuieli



În ceea ce privește **cheltuielile de personal**, dacă în anii 2014, 2015, 2016 acestea au fost aproape egale, pentru anul 2017 s-a estimat o creștere cu 81%, ca reflex al măririi numărului de posturi și, implicit, a creșterii numărul celor prinși în statul de funcții în urma concursului organizat. La acesta se adaugă și creșterea salariilor aplicată de la începutul anului 2017.

În ceea ce privește **cheltuielile de capital**, se observă că, după o scădere a acestora față de anul 2014, în 2017, ca urmare a intrării în proprietatea teatrului a sediului **Masca** (din Bd. Bucureștii Noi) și începerea lucrărilor de reamenajare a spațiului, s-a aplicat o creștere de 288,08%.



Concluzii: Ca notă generală, se observă și o creștere a cheltuielilor. Aceasta se datorează în principal cheltuielilor materiale, cheltuieli legate de montarea spectacolelor și cheltuieli pentru plata furnizorilor de servicii privind utilitățile (a căror valoare a crescut de la an la an), dar și primirii în folosință a unui nou sediu care va intra în lucrări de reparații, amenajare și dotare.

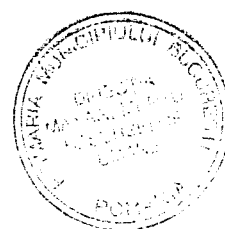
Evoluția valorii indicatorilor de performanță, conform criteriilor de performanță ale instituției din următorul tabel:

Nr. Crt.	Indicatori de performanță	Anul 2014	Anul 2015	Anul 2016	Anul 2017
1.	Cheltuieli pe beneficiar (subvenție+venituri-cheltuieli de capital)/nr.de beneficiari / lei	122,90	104,18	135,11	126,18
2.	Fonduri nerambursabile atrase / lei	0	0	0	10.000
3.1	Număr de premiere	9	7	9	4
3.2	Număr de refaceri	0	0	0	0
3.3	Număr de coproducții	0	1	0	0
3.4	Număr de spectacole în regim de protocol	0	0	0	1
4.	Număr de apariții media(fără comunicate de presă)	760	179	386	501
5.	Număr de beneficiari neplătitori	10.654	40.682	52.318	24.428
6.	Număr de beneficiari plătitori	16.217	29.836	20.932	13.802
7.	Număr de spectacole, din care:	175	362	386	194
	* la sediu	163	199	213	164
	* în turnee	9	163	163	30
8.	Număr de proiecte/ acțiuni culturale	7	17	17	18
9.	Venituri proprii din activitatea de bază / lei	208.476	444.486	502.345	373.499
10.	Venituri proprii din alte activități – sponsorizări / lei	0	4.412	0	10.000
11.	Număr de participări la festivaluri, gale, concursuri	5	23	16	6
12.	Indice de ocupare a sălii la sediu (%)	70,00	83,29	83,29	90,00

În ceea ce privește indicatorii de performanță, pentru a marca eficiența programului de management aplicat în primul meu mandat, voi face o analiză comparativă a numărului de beneficiari și al gradului de ocupare a sălii la sediu. Analiza va avea ca punct de referință anul 2014 și va fi făcută fără a lua în considerare anul 2017, an nefinalizat financiar, pentru care evaluarea nu a putut fi făcută decât pentru primele 2 trimestre.

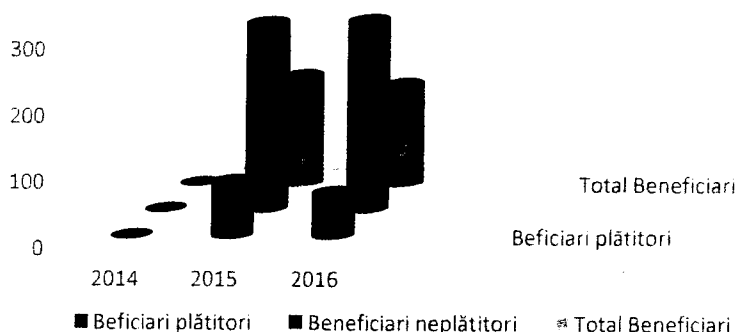
Concluzii: în ceea ce privește numărul de beneficiari se poate constata o creștere a numărului total, ce presupune atât creșterea beneficiarilor plătitori, cât și a celor neplătitori. Cea de a doua categorie se referă la spectatorii proiectelor out-door (cu intrare liberă) Vacanța de vară cu EXCELSIOR și Moș Crăciun vine la EXCELSIOR.

Între anii 2015 și 2016, în graficul de mai jos se observă o scădere a numărului de beneficiari plătitori și, implicit a numărului total de beneficiari, lucru generat de fluctuația personalului de la Serviciul Organizare



(care are ca obiect al activității activitatea de vânzare de bilete). Situația s-a reglementat în vara lui 2017, odată cu angajările făcute pe criterii de performanță

Raport beneficiari



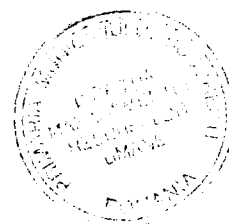
Ca o concluzie generală se poate spune că principalii indicatori economici și culturali, care definesc activitatea instituției, au o curbă evident ascendentă în ultimii trei ani.

D2. 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:

Prezentarea comparativă deviz proiect estimat / deviz proiect realizat pe fiecare an în parte.

2014

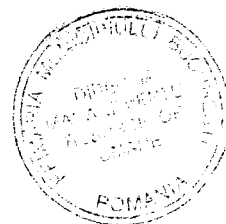
Nr. crt.	Programul	Denumirea proiectului	Devizul estimat (lei)	Devizul realizat (lei)	Observații, comentarii, concluzii
(1)	(2)	(4)	(5)	(6)	(7)
1.	RESTITUIRI	În sara lu' Moș Ajun, un spectacol de Mirela Dragu	8.000	4.990	Misiunea EXCELSIOR CULTURAL
2.	TINERI PENTRU TINERI	Clasa de Mihai Răzușși Eduard Adam	50.000	40.480	Misiunea EXCELSIOR CULTURAL
3.	POVESTE LA VINE LA TINE	Geamantanul cu povești	10.000	0	Misiunea EXCELSIOR SOCIAL
4.	ART-CREATIVE	New Drama - concurs de dramaturgie dedicat adolescenților	50.000	266	Misiunea EXCELSIOR EDUCAȚIONAL Proiectul a fost finalizat în 2015
5.	CĂLĂTORII ÎN ȚINUTUL COPILĂRIEI	Voiajor	37.000	0	Misiunea EXCELSIOR EDUCAȚIONAL



6	VIITORUL SUNĂ BINE	Tu poți alege!	50.000	0	Misiunea EXCELSIOR SOCIAL
7.	SERI DE TEATRU LA EXCELSIOR	Hai la Teatru!	10.000	0.	Misiunea EXCELSIOR CULTURAL
8.	FABRICA DE POVEȘTI	Kikiși Bozo de Andreea Vălean	90.000	80.567	Misiunea EXCELSIOR CULTURAL
9.	RESTITUIRI	Momo sau Strania poveste despre hoții de timp și copilul care le- a redat oamenilor timpul furat, după Michael Ende	247.800	208.074	Misiunea EXCELSIOR CULTURAL
TOTAL			873.775	452.349	

2015

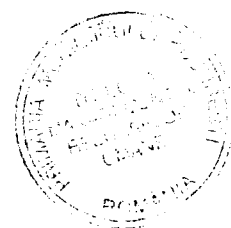
Nr. Crt	Programul	Denumirea proiectului	Devizul estimat (lei)	Devizul realizat (lei)	Observații, comentarii, concluzii
(1)	(2)	(4)	(5)	(6)	(7)
1.	ÎN RECREAȚIE	Aventurile lui Tom Sawyer după Mark Twain	150.000	145.387	Misiunea EXCELSIOR CULTURAL
2.	FABRICA DE POVEȘTI	Rățușca cea urâtă după Hans Christian Andersen	100.000	97.677	Misiunea EXCELSIOR CULTURAL
3.	FABRICA DE POVEȘTI	Tărâmul poveștilor de Stelian Milu	160.000	154.460	Misiunea EXCELSIOR CULTURAL
4.	TINERI PENTRU TINERI	The History Boys.Povești cu parfum de liceu de AlenBennett	160.000	117.994	Misiunea EXCELSIOR CULTURAL
5.	TINERI PENTRU TINERI	#TEENSPIRIT, regia Peter Kerek	150.000	131.024	Misiunea EXCELSIOR CULTURAL
6	TINERI PENTRU TINERI	Interzis sub 18 ani de Michaela Michailov	165.000	153.000	Misiunea EXCELSIOR CULTURAL
7.	EXCELSIOR TEEN-FEST	Festivalul pentru adolescenți EXCELSIOR TEEN-FEST	300.000	277.109	Misiunea EXCELSIOR CULTURAL
8.	CĂLĂTORI ÎN ȚINUTUL COPIĂRIEI	Voiajor- deplasări Pitești, Cluj, Oradea, Brăila, Jud. Ilfov	25.000	19.911	Misiunea EXCELSIOR EDUCAȚIONAL
9.	ART CREATIVE	New Drama - concurs de	50.000	32.801	Misiunea EXCELSIOR EDUCAȚIONAL



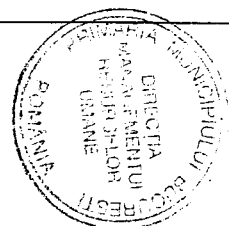
		dramaturgie dedicat adolescenților – Jocul de-a teatrul.Umbre de Georgiana Bărcan			
10.	ART- CREATIVE	Spectacolul îl facem noi	375.000	375.000	Misiunea EXCELSIOR EDUCAȚIONAL
11.	VIITORUL SUNĂ BINE	Tu poți alege!- Parteneriat cu Colegiul „Tudor Vianu”	15.000	0	Misiunea EXCELSIOR SOCIAL
12.	EXCELSIOR PORȚI DESCHISE	În culise	5.000	0	Misiunea EXCELSIOR EDUCAȚIONAL
13.	POVEȘTEA VINE LA TINE	Geamantanul cu povești	10.000	0	Misiunea EXCELSIOR SOCIAL
14.	VACANȚĂ DE VARĂ CU EXCELSIOR	Vacanță de vară cu EXCELSIOR-pe esplanada EXCELSIOR și în Parcul Carol	790.000	758.674	Misiunea EXCELSIOR VINE ÎN SPRIJINUL FAMILIEI
15.	VACANȚĂ DE VARĂ CU EXCELSIOR	Teatru în Muzeul Satului	10.000	4.048	Misiunea EXCELSIOR VINE ÎN SPRIJINUL FAMILIEI
16.	EASTERN VS. EASTERN	The Magic Curtain- Târgovishte, Bulgaria	10.000	3.390	Misiunea EXCELSIOR INTERNAȚIONAL
17.	ALTE EVENIMENT E SPECIFICE INSTITUȚIEI	Moș Crăciun vine la EXCELSIOR-în Parcul Carol	700.000	659.760	Misiunea EXCELSIOR VINE ÎN SPRIJINUL FAMILIEI
TOTAL			3.175.000	2.930.235	

2016

Nr. Crt.	Programul	Denumirea proiectului	Devizul estimat (lei)	Devizul realizat (lei)	Observații, comentarii, concluzii
(1)	(2)	(4)	(5)	(6)	(7)
1.	FABRICA DE POVEȘTI	Cei trei purceluși, după James OrchardHalliwell- Phillipps	143.992	131.492	Misiunea EXCELSIOR CULTURAL
2.	FABRICA DE POVEȘTI	Casa pisicii de Samuil Marșak	214.200	167.431	Misiunea EXCELSIOR CULTURAL
3.	TINERI PENTRU TINERI	With a little help from my friends de Maria Manolescu	141.750	101.971	Misiunea EXCELSIOR CULTURAL



4.	TINERI PENTRU TINERI	Fluturii sunt liberi de Leonard Gershe	235.725	159.705	Misiunea EXCELSIOR CULTURAL
5.	TINERI PENTRU TINERI	Cea mai frumoasă floare din lume de Chris Simion	149.625	124.775	Misiunea EXCELSIOR CULTURAL
6.	UN CLASIC	Vivien Leigh – ultima conferință de presă de MarcyLafferty	46.725	24.238	Misiunea EXCELSIOR CULTURAL
7.	MUSIC SHOW	BAMBI, după Felix Salten	278.250	204.045	Misiunea EXCELSIOR CULTURAL
8.	MUSIC SHOW	#EmojiPlay de Gigi Căciuleanu	270.000	211.727	Misiunea EXCELSIOR CULTURAL
9.	EXCELSIOR TEEN-FEST	Festivalul pentru adolescenți EXCELSIOR TEET-FEST	600.000	422.205	Misiunea EXCELSIOR CULTURAL
10	RELIEF	RELIEF. Laborator de teatru tânăr	270.000	135.903	Misiunea EXCELSIOR EDUCAȚIONAL
11	POVESTE VINE LA TINE	Programul a fost realizat în parteneriat	20.000	5,250	Misiunea EXCELSIOR EDUCAȚIONAL
12	VACANȚA DE VARĂ CU EXCELSIOR	Program pentru întreaga familie	1.100.000	1.003.078	Misiunea EXCELSIOR VINE ÎN SPRIJINUL FAMILIEI
13	MOȘ CRĂCIUN VINE LA EXCELSIOR	Program pentru întreaga familie	800.000	750.000	Misiunea EXCELSIOR SOCIAL
14	ART CREATIVE	NEW DRAMA Concurs de dramaturgie pentru Adolescenți	70.000	67.194	Misiunea EXCELSIOR EDUCAȚIONAL
15	CĂLĂTORI ÎN ȚINUTUL COPIĂRIE I	VOIAJOR (turnee periodice) Program realizat în parteneriat	100,000	3.788	Misiunea EXCELSIOR EDUCAȚIONAL
16	EXCELSIOR PORȚI DESCHISE	Program realizat în parteneriat, în cadrul săptămânii „Școala Altfel”	10.000	1.588	Misiunea EXCELSIOR EDUCAȚIONAL
17	VIITORUL SUNĂ BINE	Program realizat în parteneriat	10.000	0	Misiunea EXCELSIOR SOCIAL
18	NICIO ȘCOALĂ FĂRĂ COR	Program realizat în parteneriat	1.308.000	1.301.214	Misiunea EXCELSIOR EDUCAȚIONAL
TOTAL			5.768.267	4.815.604	



2017 / trimestrele I si II

Nr. Crt.	Programul	Denumirea proiectului	Devizul estimat (lei)	Devizul realizat (lei)	Observații, comentarii, concluzii
(1)	(2)	(4)	(5)	(6)	(7)
1.	ART-CREATIVE	TimeAholics de Bogdan Capșa	9.0000	87.782	Misiunea EXCELSIOR EDUCAȚIONAL
2.	RESTITUIRI	O noapte furtunoasă de I.L. Caragiale	170.000	147.065	Misiunea EXCELSIOR CULTURAL
3.	UN CLASIC	Aici nu-i de joacă după Pauline Daumale	150.000	115.200	Misiunea EXCELSIOR CULTURAL Proiect în desfășurare. Cheltuielile înregistrate sunt pentru perioada analizată
4.	MUSIC-SHOW	Our ladies of perpetual succour de Lee Hall	370.000	361.830	Misiunea EXCELSIOR CULTURAL
5.	EXCELSIOR TEEN-FEST	EXCELSIOR TEEN-FEST. Festival de teatru pentru adolescenți	750.000	0	Misiunea EXCELSIOR CULTURAL Proiect în desfășurare. Cheltuielile înregistrate sunt pentru perioada analizată
6.	EXCELSIOR EDUCAȚIONAL	RELIEF. Laborator de teatru tânăr	400.000	225.708	Misiunea EXCELSIOR EDUCAȚIONAL
7.	ART-CREATIVE	NEW DRAMA - concurs de dramaturgie pentru adolescenți	110.000	26.210	Misiunea EXCELSIOR EDUCAȚIONAL S-au desfășurat doar 3 etape , urmează punerea în scenă a piesei câștigătoare
8.	EXCELSOR VINE ÎN SPRIJINUL FAMILIEI	VACANȚĂ DE VARĂ CU EXCELSIOR	950.000	73.521	Misiunea EXCELSIOR VINE ÎN SPRIJINUL FAMILIEI Proiect în desfășurare. Cheltuielile înregistrate sunt pentru perioada analizată
9.	VIITORUL SUNĂ BINE	Spectacolul îl facem noi și Tu poți alege!	50.000	0	Misiunea EXCELSIOR EDUCAȚIONAL Nu s-au înregistrat cheltuieli în perioada analizată.
10	EXCELSIOR PORȚI DESCHISE	În culise	10.000	0	Misiunea EXCELSIOR SOCIAL Proiect realizat cu resursele existente în instituție



11	NICIO ȘCOALĂ FĂRĂ COR	Cantusmundifest/ Cantusmundi show	840.0000	174.5076	Misiunea EXCELSIOR EDUCAȚIONAL Proiect în desfășurare. Cheltuielile înregistrate sunt pentru perioada analizată
TOTAL			3.809.000	2.782.892	

Prezentarea generală comparativă deviz estimat / deviz realizat pe an bugetar este următoarea:

Anul	Număr proiecte	Devizul estimat	Devizul realizat	Total
2014	11	873.775	452.349	452.349
2015	17	3.175.000	2.930.235	2.930.235
2016	18	5.768.267	4.815.604	4.815.604
2017 trim. I și II	11	3.809.000	2.782.892	2.782.892

Concluzii: După cum se poate observă, atât din analiza comparativă detaliată cât și din cea generală, capacitatea de a estima corect costurile proiectelor ce urmează implementate a urmat un trend ascendent, ceea ce relevă faptul că echipa Teatrului EXCELSIOR a acumulat, în timp, expertiză în acest domeniu. Totodată, se observă că achizițiile publice s-au făcut riguroși, fără a se depăși sumele propuse, iar numărului de proiecte realizate a crescut exponențial, configurând un portofoliu al teatrului substanțial.

D.3.Soluții și propuneri privind gradul de acoperire din surse atrase/venituri proprii a cheltuielilor instituției

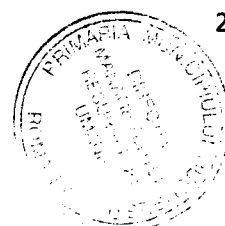
D. 3.1 analiza gradului de acoperire din surse atrase/venituri proprii a cheltuielilor instituției; 3.2 analiza veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției, pe categorii de bilete/tarife practicate: preț întreg/preț redus/bilet profesional/bilet onorific, abonamente, cu menționarea celorlalte facilități practicate; 3.3 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.

Venituri bugetate / Venituri realizate

Anul	Venituri proprii bugetate	Venituri realizate proprii	Gradul de realizare a veniturilor proprii
2014	350.000	208.476	59,56 %
2015	445.000	444.486	99,89 %
2016	500.000	502.345	100,47 %
2017 trim.Iși II	321.000	373.499	116,35 %

Subvenție bugetată / Subvenție realizată

Anul	Subvenție bugetată	Subvenție realizată	Gradul de realizare a subvenției
2014	3.623.000	3.496.000	96,49 %



2015	7.618.000	7.339.718	96,35 %
2016	10.184.000	9.720.604	95,45 %
2017 trim. I și II	12.208.000	12.208.000	100 %

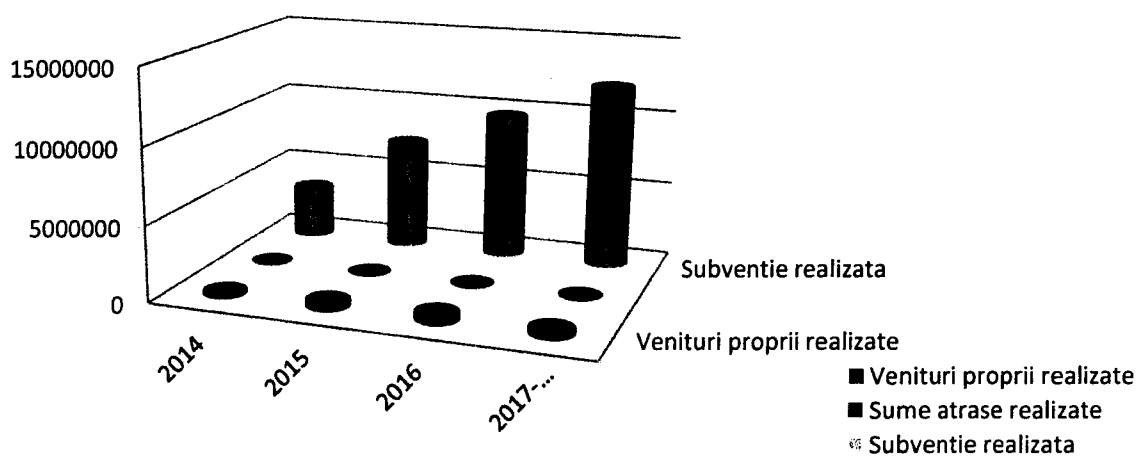
Anul	Sume atrase - sponsorizări bugetate	Sume atrase - sponsorizări realizate	Gradul de realizare a sumelor atrase
2014	0	0	0 %
2015	5.000	4.412	88,24 %
2016	0	0	0 %
2017 trim. I și II	10.000	10.000	100 %

Concluzii: Analizând gradul de realizare al veniturilor propuse, se observă că, la nivelul veniturilor din subvenții, gradul de realizare este unul bun – fapt datorat bunei evaluări a costurilor acoperite din subvenție și a faptului că ordonatorul principal de credite și-a îndeplinit obligațiile bugetare, iar la nivelul veniturilor proprii s-au înregistrat creșteri semnificative de la an la an.

În general, veniturile proprii au fost realizate din vânzarea biletelor de spectacol. Însă, faptul că prețurile au rămas neschimbate, instituția folosind următoarele categorii de tarife pentru biletele de spectacol: 16,30 lei pentru biletele vândute la casa de bilete și on-line și 10,80 lei pentru biletele vândute grupurilor organizate, menține nivelul relativ scăzut al veniturilor proprii. Pentru a putea obține o creștere s-a mărit numărului de spectacole. În aceste prețuri este inclus și procentul de 8% reprezentând: 5 % timbrul teatral, 2% timbrul monumentelor istorice și 1% timbrul Crucea Roșie.

Pentru perioada următoare îmi propun o creștere a sumelor atrase din sponsorizări, dar și o creștere a vânzării de bilete prin creșterea gradului de acoperire al sălii de la 83,29 % (în 2016 – luat ca an de raportare deoarece este un an financiar încheiat) la 100%.

Graficul privind dinamica veniturilor instituției în perioada analizată.



4. Soluții și propuneri privind gradul de creșterea surselor atrase/veniturilor în totalul veniturilor

4.1 analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor

Anul	Total cheltuieli	Cheltuieli de personal	Cheltuieli cu colaboratorii	Cheltuieli totale cu personal și colaboratori	Pondere cheltuieli de personal în totalul cheltuielilor	Pondere cheltuielilor totale cu personal și colaboratori în totalul cheltuieli
2014	3.704.476	763.643	885.689	1.649.332	20,61%	44,52%
2015	7.788.616	751.180	1.528.781	2.279.961	9,64%	29,27%
2016	10.222.949	1.111.450	1.948.017	3.059.467	10,87%	29,93%
2017 Trim I și II	4.945.953	764.131	1.774.993	2.539.124	15,45%	51,33%

Concluzii: Urmărind evoluția comparativă a ponderii cheltuielilor de personal și a celor cu colaboratorii observăm un procent foarte mare al acestora din urmă în primii trei ani analizați (ce efect al unui stat de funcții „înghețat” de legislația în vigoare la acea dată, coroborat cu creștere substanțială a activității teatrului).

Este de consemnat faptul că ponderea cheltuielilor cu salariile va crește la finalul anului 2017, drept consecință a ocupării posturilor vacante din statul de funcții aprobat prin concursul organizat în vara anului 2017.

4.2 analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total:

Anul	Total cheltuieli (Lei)	Cheltuieli de capital realizate (Lei)	Ponderea cheltuielilor de capital în totalul cheltuielilor
2014	3.704.476	402.000	10,85%
2015	7.788.616	441.812	5,67%
2016	10.222.949	325.868	3,19%
Trim I și II	4.945.953	122.036	2,47%

Concluzii: Analizând ponderea cheltuielilor de capital în totalul cheltuielilor înregistrate de instituție, se observă o scădere a acestora de la an la an, chiar dacă în 2017 s-au estimat cheltuieli de capital mult mai mari (alocate începerii lucrărilor de reabilitare al noului spațiu din Bd. Bucureștii Noi).

Menținerea pentru bugetele viitoare a unei cote a investițiilor de 4-5% ar putea ajuta teatrul, în măsura în care suma alocată ar fi folosită ca levier (contribuție) pentru accesarea diferitelor fonduri europene.

4.3-4.4 analiza gradului de acoperire a salariilor din subvenție/alocație: ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele de muncă (drepturi de autor, drepturi conexe, contracte și convenții civile) din totalul cheltuielilor (%):

Anul	Total cheltuieli	Cheltuieli de personal	Venituri proprii	Cheltuieli cu colaboratorii	Subvenție	Ponderea salariilor în subvenție	Ponderea cheltuielilor cu colaboratorii în total cheltuieli	Ponderea cheltuieli cu colaboratorii în veniturile proprii
2014	3.704.476	763.643	208.476	885.689	3.496.000	21,84%	23,91%	424,84%



2015	7.788.616	751.180	444.486	1.528.781	7.339.718	10,23%	19,63%	343,94%
2016	10.222.949	1.111.450	502.345	1.948.017	9.720.604	11,43%	19,05%	387,78%
2017 Trim I și II	4.945.953	764.131	373.499	1.774.993	12.208.000	6,25%	35,88%	475,23%

Concluzii: Gradul de acoperire al salariilor din subvenție este de 100% pentru toată perioada studiată. Ponderea cheltuielilor totale cu colaboratorii, însumată ponderii cheltuielilor cu salariile, se situează la circa 40%. În urma analizei s-a constatat că nu se pot acoperi cheltuielile cu colaboratorii din veniturile proprii, acestea fiind acoperite (în final) tot din subvenție.

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

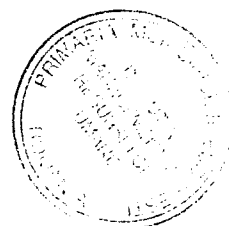
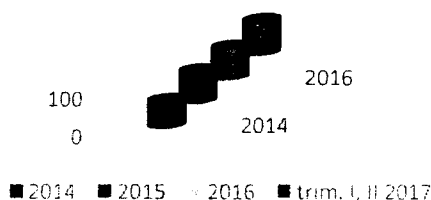
Anul	Total cheltuieli	Total spectatori	Cheltuieli totale pe beneficiar	Cheltuieli din subvenție pe beneficiar	Cheltuieli din venituri proprii pe beneficiar
2014	3.704.476	26.871	137,86	130,10	7,76
2015	7.788.616	70.518	110,45	104,08	6,37
2016	10.222.949	73.250	139,56	132,70	6,86
2017 /Trim I și II	4.945.953	38.230	129,37	119,34	10,03

În urma analizei făcute, **concluzionăm** că un reper al cheltuielilor totale pe beneficiar de 150 de lei nu ar reprezenta un cost prea mare, dacă obiectivele ar fi îndeplinite cu succes, pe când un cost sub 110 de lei ar arăta mai degrabă subfinanțarea decât eficiența economică. Totuși, Teatrul EXCELSIOR este o instituție publică cu un anumit rol în societate și nu o companie privată de teatru al cărei prim obiectiv este obținerea profitului.

O acoperire din venituri proprii a costurilor pe beneficiar de 10% poate fi cu adevărat o provocare pentru managerul instituției. O acoperire din venituri proprii de minimum 10% este posibilă dacă managerul instituției se implică activ în creșterea numărului de spectatori și în atragerea altor venituri decât cele din vânzări de bilete. Pentru atingerea obiectivului general „creșterea eficacității teatrului printr-o politică de marketing ce ține cont de caracteristicile și a obiectivului specific pentru perioada 2018-2021”, „optimizarea costului per/spectator” propun stabilirea ca țintă acoperirea din venituri proprii a costurilor pe beneficiar în cuantum de minimum 10%.

În ceea ce privește gradul de acoperire a sălilor la sediu, față de anul 2014, în 2015 și 2016 s-a constatat o creștere a acestuia cu 13,29%, iar în primele două trimestre ale anului 2017, cu 20%.

Gradul de acoperire a sălilor la sediu



E. Strategia, programele și planul de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice a instituției, conform sarcinilor formulate de autoritate

E.1 Viziune

Strategia managerială pusă în aplicare în următorul mandat va urmări consolidarea „personalității interioare” a instituției, a identității sale deja conturate, într-o etapă de *maturizare organizațională* despre care am vorbit anterior, urmărind cele patru elemente ce alcătuiesc poziționarea fundamentală a unei organizații:

- Misiune
- obiective (generale și specifice)
- strategie culturală pentru întreaga perioadă de management
- strategie și plan de marketing.

Vom continua să fim *un teatru care să-și urmărească consecvent misiunea, care să ofere atât programe culturale cât și educaționale valoroase, devenind un reper în plan cultural și funcționând ca un teatru modern, dinamic și sincron cu ceea ce se întâmplă nou atât în țară, cât și în străinătate.*

De asemenea, vom pregăti terenul, printr-un proiect derulat în 2020-2021 pentru următoarea etapă pe care o dorim să o implementăm managerial la Teatrul EXCELSIOR, pe termen mediu și lung, pentru a putea iniția un nou ciclu organizațional. Este vorba da a deveni *parte activă în relația cu teatrele din Europa a căror activitate este dedicată adolescenților și de a iniția o rețea culturală specifică.*

E.2 Misiune

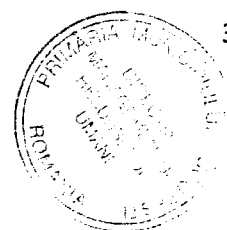
În această etapă de maturizare și stabilizare organizațională, misiunea Teatrului EXCELSIOR va rămâne cea pe enunțat-o încă de la începutul mandatului meu și anume: *folosirea actului de cultură (spectacolul de teatru sau alte activități cultural-educative) ca motor educativ în transformarea copilului „în ființă eminentă culturală”, iar pe de altă parte folosirea educației ca acțiune de transmitere și producere a culturii (prin activități culturale întreprinse de copii).*

Activitatea teatrului va fi, de asemenea, focusată pe cele două direcții principale: *valorizare culturală (EXCELSIOR Cultural) și redefinire educațională (EXCELSIOR Educațional).* Acestea li se alătură alte trei direcții definite distinct, dar complementare: *implicare socială (EXCELSIOR Social), deschidere către internațional (EXCELSIOR Internațional) și, nu în ultimul rând, relaționare directă cu familia (EXCELSIOR în sprijinul familiei).*

E.3 Obiective (generale și specifice)

După cum am menționat mai sus, a fost necesară o redefinire a identității teatrului prin aplicarea unei strategii de management care să se subordoneze unei noi misiuni (începând cu august 2014) și ale cărei rezultate să fie cuantificate prin impactul cultural și educațional asupra unei arii cât mai largi din publicul țintă, acest lucru ducând la schimbarea imaginii și la creșterea notorietății Teatrului EXCELSIOR. În acest context, am privit relația dintre cultură și educație ca având două dimensiuni distincte, în ceea ce privește forma de manifestare, însă convergente în ceea ce privește finalitatea.

Obiectivul general al activității teatrului, conform Caietului de obiective este „*cultivarea și educarea permanentă a publicului, prin programe diversificate, realizând astfel atragerea unui număr cât mai mare de spectatori în vederea educării acestora, dar și a creșterii indicatorilor de consum cultural*”. Drept urmare, din repertoriul teatrului, în următorii ani vor face parte texte importante din dramaturgia națională și străină, vor fi derulate programe cu o puternică dimensiune educațională și socială și se va urmări creșterea numărului de beneficiari și diversificarea acestora.



Obiectivele specifice care vor fi urmărită se referă la consolidarea brand-ului *Teatrul EXCELSIOR*, a imaginii sale: instituție - reper în rândul celor care au o ofertă culturală dedicată copiilor și tineretului, prin articularea unei strategii repertoriale bazate pe texte importante din dramaturgia națională și universală, prin stimularea și valorificarea potențialul artistic al artiștilor teatrului. Menținerea instituției în circuitul național și internațional a va fi asigurată prin participarea la festivalurile naționale și internaționale și prin organizarea în continuare a unor festivaluri și evenimente de anvergură, EXCELSIOR TEEN-FEST (festival răsplătit încă de la prima ediție cu *Premiul de Excelență* pentru Promovarea Industriilor Culturale și Creative în spiritul valorilor europene, acordat de Institutul European din România), RELIEF – Laborator de teatru tânăr, Gala Premiilor EXCELSIOR etc. La consolidarea imaginii teatrului, va contribui și activitatea de promovare și marketing, parteneriatele cu alte instituții, cu mass-media care vor aduce în atenția publică oferta culturală a teatrului.

E.4 Strategie culturală, pentru întreaga perioadă de management

Strategia de management aplicată presupune programe culturale de anvergură: realizarea de spectacole de teatru, festivaluri, evenimente în aer liber etc.; realizarea de proiecte sociale și educaționale; o strategie de promovare și PR modernă și performantă; o eficientizare a folosirii propriilor spații și identificarea altor spații în care teatrul să-și desfășoare activitatea; îmbunătățirea calității trupe și a personalului, prin deschiderea către colaboratori tineri care să aducă un nou suflu trupe, o activitate financiar-economică și administrativă eficientă.

Strategia pe care o urmărim, în ansamblul ei, vizează consolidarea imaginii, creșterea notorietății și frecventabilității instituției, răspunzând coerent la cele patru întrebări care definesc poziționarea unei organizații: *cine/ce este* Teatrul EXCELSIOR, *ce ne propunem* să facem?, *cum vom face?* și *unde vrem să ajungem?*¹⁶ Așadar:

1. Cine/ce este Teatrul EXCELSIOR în acest moment? Un teatru *dinamic, valoros și novator* dedicat copiilor și adolescenților, cu focus pe această categorie de public. Un teatru care își desfășoară activitatea în inima Bucureștiului, dar care ajunge și în cartierele bucureștene. Un teatru „invaziv”, nu unul „static”.

2. Ce ne propunem să facem? Consolidarea notorietății și frecventabilității teatrului prin formularea unei oferte culturale coerente, bine targetate.

3. Cum vom face?

Prin implementarea unei strategii de management performante care presupune:

- programe culturale de anvergură prin realizarea de spectacole de teatru, musical, etc (ne propunem minim 6 premiere pe stagiune, 4 la Sala Mare, 2 la Sala Studio)

Răspund următoarelor sarcini din Caietul de obiective: „*Activități culturale valoroase capabile să asigure o dezvoltare a publicului pe termen mediu și lung*”, „*Asigurarea diversificării ofertei culturale a instituției*”.

- programe adiacente care, așa cum impune misiunea asumată, au dimensiune educațională, socială, vin în sprijinul familiei sau deschid teatrul către zona internațională.

Răspund următoarei sarcini din Caietul de obiective: „*Asigurarea diversificării ofertei culturale a instituției prin realizarea unor proiecte și programe complementare activității de baza (proiecte educaționale, sociale, etc.) având ca scop intensificarea/susținerea legăturii cu comunitatea locală.*”

- proiecte și colaborări instituționale de interes național dar și internațional

Răspund următoarei sarcini din Caietul de obiective: „*Realizarea unor coproducții parteneriate cu instituții de profit din București și din țară și străinătate.*”

¹⁶Olins, Wally, *Manual de branding*, Ed. Vellant, 2009



- o strategie de marketing care țin cont de segmentarea publicului
Răspunde următoarelor sarcini din Caietul de obiective: „*Creșterea accesului publicului la spectacole*”, *Realizarea unor forme moderne de promovare a activității instituției pentru creșterea vizibilității la nivel local, național și internațional și atragerea unor categorii diversificate de public (diversificare strategii de marketing, strategii de comunicare și PR)*”;
- o strategie de promovare și PR modernă și performantă;
Răspunde următoarei sarcini din Caietul de obiective: „*Realizarea unor forme moderne de promovare a activității instituției pentru creșterea vizibilității la nivel local, național și internațional și atragerea unor categorii diversificate de public (diversificare strategii de marketing, strategii de comunicare și PR)*”;
- o eficientizare a folosirii vechilor spații și repararea și amenajarea noului spațiu care a intrat în patrimoniul teatrului;
Răspunde următoarei sarcini din Caietul de obiective: „*Asigurarea calității infrastructurii necesare pentru desfășurare optima și în siguranță a activității instituției.*”
- o îmbunătățire a calității trupe și personalului, fie prin deschiderea către colaboratori tineri care să aducă un nou suflu trupei, dar și către voluntarii care se pot implica activ;
Răspunde următoarei sarcini din Caietul de obiective: „*Asigurarea formării profesionale continue a personalului artistic, tehnic și administrativ al instituției, ținând cont de contextul cultural actual*”
- o activitate financiar-economică și administrativă eficientă.
Răspunde următoarelor sarcini din Caietul de obiective: „*Gestionarea eficientă a resurselor financiare ale instituției și implementarea unor strategii financiare pentru creșterea veniturilor proprii din activitatea de baza și reducerea costurilor pe beneficiar*”, „*Atragerea de finanțări și cofinanțări locale, naționale și/sau europene, si/sau internaționale precum și sponsorizări, donații pentru derularea proiectelor culturale, susținerea turneelor etc.*”

5. Cui ne adresăm?

- Publicul țintă al activității teatrului nostru sunt copiii și adolescenții (palier de vârstă 3-11 ani).
Ne vom adresa deopotrivă acestor categorii de beneficiari, însă vom pune accentul (ca pondere) pe programele dedicate adolescenților, pentru a putea recupera deficitul care este încă prezent între palierul 3-12 și cel 13-18.
Astfel, dacă în anul 2016 ponderea spectatorilor preadolescenți și adolescenți era de 39% din totalul de spectatori (vezi pct. A3), la finalul acestui mandat îmi propun ca ponderea acestei categorii să fie de 75%. Consider că este un procent absolut justificat prin faptul că Teatrul EXCELSIOR este singura instituție de gen din București care are în statut organizarea de evenimente culturale pentru adolescenți.

5. Unde vrem să ajungem?

- La un teatru – *instituție matură* care să-și urmărească consecvent misiunea, care să ofere atât programe culturale cât și educaționale valoroase, devenind un reper în plan cultural și funcționând ca un teatru modern, dinamic și sincron cu ceea ce se întâmplă nou atât în țară, cât și în străinătate, un teatru cu o identitate bine definită, un teatru cu notorietate și cu un grad de frecventabilitate ridicată, capabil de a dezvolta pe termen mediu cicluri organizaționale.



E.5 Strategie și plan de marketing

„*Politica de marketing* reflectă concepția organizației cu privire la evoluția activității sale, opțiunile ei de ansamblu, principiile și normele ce o călăuzesc, precum și acțiunile concrete prin care se asigură valorificarea potențialului său corespunzător cerințelor pieței. Se exprimă printr-un ansamblu unitar și coerent de: strategii, tactici și programe specifice de acțiune, care-i asigură viziunea, pentru o anumită perioadă de timp și transpunerea în practică a orientărilor generale, a opțiunilor și a elementelor ce le definesc.”¹⁷

O strategie coerentă de marketing presupune, pe de o parte, stabilirea direcțiilor de îndeplinire a obiectivelor strategice, ceea ce solicită acțiuni precum:

- **Segmentarea pieței**, desemnarea grupului țintă și poziționarea produsului sau serviciului respectiv. O strategie de marketing adecvată trebuie să țină cont de diferențele sau asemănările care caracterizează publicul său țintă, segmentelor spre care își concentrează eforturile de marketing. În cazul Teatrului EXCELSIOR este necesară aplicarea unui plan de marketing, pe două direcții distincte, în funcție de segmentarea publicului:

SEGMENTUL 1 / public țintă al activității teatrului: *copii în palierul 3-13 ani / beneficiar direct*, public țintă al strategiei de marketing: *aparținătorii (părinți, profesori) / beneficiar indirect*

SEGMENTUL 1 / public țintă al activității teatrului, dar și al strategiei de marketing: *adolescenții (14-18 ani) / beneficiar direct*

- Alcătuirea **mixului de marketing** prin care se va implementa strategia aleasă.

Atunci când vorbim de marketingul produsului cultural, bun aflat la granița dintre produs și serviciu, trebuie să plecăm de la premisa că pentru acest tip produs nu există o cerere explicită. Activitatea de marketing presupune, prin urmare, monitorizarea continuă a mediului, a pieței, a concurenței și a propriilor performanțe, precum și elaborarea unui plan strategic prin care se stabilește și contribuția fiecărui membru al instituției în parte.

Din mixul de marketing, cinci sunt vectorii cu caracter definitoriu pentru orice instituție de cultură: produs, preț, promovare, plasare (distribuție) și personalul (oamenii implicați în procesul de producție al bunului oferit).

- **Produsele** Teatrului EXCELSIOR sunt caracterizate de originalitate și creativitate, special concepute și bine segmentate pentru diversele categorii de beneficiari.
- **Politica de preț** practică de Teatrul EXCELSIOR este una diferențiată, în funcție de categorii de beneficiari, de specificul produsului și de ora de începere a spectacolului, toate vizând creșterea și diversificarea audienței și maximizarea veniturilor proprii.
- **Strategia de promovare.** Este vitală pentru orice instituție de cultură pentru atingerea obiectivelor propuse: promovarea actului de cultură și educarea publicului tânăr, prin creșterea nivelului de vizibilitate și recognoscibilitate a instituției în rândurile categoriilor de public țintă, contribuind la câștigarea și menținerea încrederii și creșterea notorietății. Scopul acestei strategii este atragerea cât mai multor spectatori (pe termen scurt) și creșterea notorietății, prin consolidarea unei identități bine definite care să dea personalitate Teatrului EXCELSIOR, în arealul cultural bucureștean (pe termen lung).

Strategia de promovare a Teatrului EXCELSIOR pleacă de la realitatea actuală în încercarea de a o îmbunătăți, recurgând la un plan bine stabilit. Astfel, mesajele și acțiunile de promovare prezintă publicului țintă misiunea teatrului, comunicând atributele programelor sale cultural-educative și adaptându-le fiecărei categorii de public, astfel încât să se asigure o comunicare eficientă cu acestea. Targetul de comunicare este reprezentat de *beneficiarii indirecti*, factori activi decizionali în alegerea programului cultural și educațional al copiilor, ca abia apoi să fie vizați *beneficiarii direcți*, în special pentru segmentul de vârstă 14-18 ani. Astfel, practicăm o *publicitate de informare* prin newsletter, comunicate de presă, conferințe de presă, spoturi

¹⁷Stanciu, Sică, *Bazele generale ale marketingului*, Ed. Universității București, 1999



Așadar, pentru buna cunoaștere a mediului de activitate, cunoașterea concurenței, cunoașterea punctelor tari și a celor slabe ale instituției, buna înțelegere a segmentării pieței și a dinamicii produsului cultural, importanța orientării spre beneficiar și nu în ultimul rând profesionalismul în fiecare activitate întreprinsă sunt elementele esențiale de care vom ține cont în elaborarea strategiei de marketing a Teatrului EXCELSIOR.

Prin urmare, strategia de marketing pe care Departamentul Marketing o va implementa va fi una activă (cu un calendar bine stabilit), dinamică (ce folosește metode clasice, dar și „neconvenționale” de comunicare), „invazivă” în sensul în care ne vom duce fervent (așa cum am făcut-o și până acum), prin campaniile de promovare, către publicul țintă.

E.6 programele propuse pentru întreaga perioadă de management

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

I. Misiunea: EXCELSIOR CULTURAL. Se referă la realizarea de spectacole de teatru adresate atât copiilor, cât și adolescenților, pe texte din patrimoniul național și universal. Totodată, impune și realizarea altor activități culturale (festivaluri, turnee, workshop-uri, colocvii etc). Are ca deziderat principal apropierea și familiarizarea noii generații cu artele spectacolului, în diferitele forme estetice pe care acestea le poate îmbrăca. În realizarea acestei misiuni se va ține cont de programele/repertoriile celorlalte teatre din aria de activitate a Teatrului EXCELSIOR, pe segmentul de vârstă pe care ne suprapunem. Parte din programele subordonate acestei misiuni se vor face, la fel ca până acum, în parteneriat cu alte instituții de spectacol din București. Consider că este necesar, în virtutea interesului comun pe care îl îmbrățișăm – educarea tinerei generații – să avem strategii complementare, în contextul ofertei profesioniste destul de reduse din București, raportate la numărul de copii.¹⁸

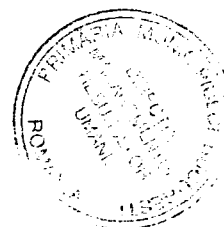
Misiunea EXCELSIOR CULTURAL atinge următoarele obiective din Caietul de obiective, în ceea ce privește managementul de proiect: „*activități culturale valoroase capabile să asigure o dezvoltare a publicului pe termen mediu și lung*”, „*creșterea accesului publicului la spectacole*”, „*asigurarea diversificării ofertei culturale a instituției*”, „*Realizarea unor coproducții parteneriate cu instituții de profit din București și din țară.*”

Programe:

1. Programul FABRICA DE JUCĂRII. Dramatizări după poveștile și basmele ce însoțesc copilăria fiecărei generații. Textele vor face parte din patrimoniul universal și din cel românesc, transpuse în formule de spectacol adecvate vârstei, punându-se accent pe rolul interactiv și participativ al copiilor, plecând de la ideea că la baza oricărui spectacol stă „jocul”. *Scop:* formarea și pregătirea copiilor pentru viață (prin modelele pe care basmele le conțin), cât și pregătirea pentru o viață ce implică activ consumul cultural. *Public țintă:* preșcolari. *Premiere:* premiere în 2018. *Loc de desfășurare:* la sediu, spectacolele putând fi prezentate și în turnee.

2. Programul ÎN RECREAȚIE. Un program care se adresează școlarilor prin spectacole pe texte din bibliografia școlară sau cea opțională. *Scop:* formarea și dezvoltarea copiilor prin intermediul spectacolului de teatru, sincronizarea cu programa școlară. *Public țintă:* Școlari. *Premiere:* 2019, 2021. *Loc de desfășurare:* la sediu, spectacolele putând fi prezentate și în turnee.

¹⁸ Dacă facem o analiză comparativă cu situația dintr-o capitală apropiată, Budapesta, aici putem găsi 22 de companii de teatru al căror domeniu de activitate se adresează copiilor și tinerilor (înscrise în ASSITEJ), raportat la o populație de aproximativ 1,7 milioane locuitori (în 2009), față de numai cele 4 teatre reprezentative din București, raportat la o populație de 2,17 milioane locuitori (conform datelor furnizate de Institutul Național de Statistică, la 1 ianuarie 2010).



3. Programul RESTITUIRI. Se adresează preadolescenților și adolescenților și presupune montarea unor spectacole pe texte românești clasice (piese de teatru sau adaptări), texte ce pot constitui punct de interes pentru tineri. *Scop:* promovarea creației naționale clasice, oferind tinerilor posibilitatea de a se întâlni, prin teatru, cu mari capodopere românești. *Public țintă:* preadolescenți, adolescenți. *Premiere:* 2018, 2019, 2020, 2021. *Loc de desfășurare:* la sediu, spectacolele putând fi prezentate și în turnee.

4. Programul MUSIC-Show. Este un program de anvergură, care dorește să promoveze un gen de spectacol puțin obișnuit publicului românesc, dar care peste hotare este de mare succes: musicalul. Fiind o formulă complexă de teatru, necesită investiții mari, de aceea proiectele din acest program vor putea fi realizate cu succes, în parteneriat cu alte instituții. *Scop:* Promovarea unui gen de spectacol destul de ignorat la noi, dar de mare succes. Totodată, proiectele pe care le vom propune ating și o dimensiune socială. *Public țintă:* școlari, preadolescenți, adolescenți. *Premiere:* 2019, 2021. *Loc de desfășurare:* la sediu, spectacolele putând fi prezentate și în turnee. *Parteneri:* Este un proiect care se va face în parteneriat cu alte instituții de spectacol sau muzicale din București.

5. Programul UnCLASIC. Aproximarea tinerilor de literatura clasică cunoaște o formă din ce în ce mai sincopată. Într-o epocă în transformare, în care au loc mutații de genul: „suprafața în locul profunzimii, viteza în locul reflecției, secvențele în locul analizei, surfingul în locul aprofundării, comunicarea în locul expresiei, multi-tasking-ul în locul specializării...”¹⁹, ierarhiile nu mai depind de calitatea intrinsecă a lucrurilor, de valoarea lor culturală, ci de milioanele de linkuri care le recomandă. În virtutea acestei realități trebuie să recunoaștem că, în mare parte, întâlnirea tinerilor cu marea literatură se face prin intermediar. Fie el film, spectacol de teatru sau alte forme de expresie care concentrează și sintetizează subiectul mării literaturi. De aceea, ne propunem să realizăm, pentru publicul tânăr, spectacole pe texte din marea literatură universală, pe care le dorim un stimul pentru adevărata aprofundare. *Scop:* montarea unor spectacole din marea literatură universală, în dorința de a apropia publicul tânăr de ea. *Public țintă:* preadolescenți, adolescenți. *Premiere:* 2018, 2019, 2020, 2021. *Loc de desfășurare:* la sediu, spectacolele putând fi prezentate și în turnee.

6. Programul TINERI PENTRU TINERI. Spectacole pe texte ce fac parte din noua dramaturgie, texte ce pun în discuție probleme ale tinerilor, angoasele și căutările, normele și conduitele morale admise sau respinse etc. Spectacolele vor fi regizate de tineri creatori și, de asemenea, ne propunem ca pentru acest program să atragem tineri actori ce vor avea, astfel, posibilitatea să se remarce și să devină colaboratori permanenți ai teatrului. *Scop:* Aproximarea de vârstă între creatori și receptori face ca, inevitabil, să se nască paliere de comunicare directă (ce implică atât limbajul estetic folosit, cât și zona ideatică atinsă). Totodată, dorim să îi apropiem și de creația teatrală valoroasă, prin calitatea spectacolelor pe care le vom realiza și prin stilistica de spectacol novatoare și modernă, cât mai apropiată de tipul de cultură vizuală cu care tinerii sunt obișnuiți. Prin acest proiect urmărim să dăm naștere unui fenomen care să apropie tinerii creatori de tinerii spectatori, realizând „nuclee de generații”, care odată cu maturizarea lor (inclusiv cea artistică), să se mute la teatrele „mari” ale Bucureștiului. Programul este și o modalitate punctuală de a da o șansă dramaturgiei tinere și artiștilor la început de drum. *Public țintă:* adolescenți. *Premiere:* 2018, 2019, 2020, 2021. *Loc de desfășurare:* la sediu, putând fi prezentate și în turnee sau deplasări din țară și străinătate.

7. Programul CENTENARUL MARII UNIRI:

Este un program care se va derula exclusiv pe parcursul anului 2018, an în care se va sărbători Centenarul Marii Uniri. Programul se referă la realizarea unor evenimente culturale care vor celebra Marea Unire, printr-un apel la memorie și tradiție.

¹⁹ Baricco, Alessandro – „Barbarii. Eseu despre mutații.”, Humanitas, 2009



8. Programul EXCELSIORTEEN-FEST / Festival de teatru dedicat adolescenților.

Un festival internațional, singurul de acest gen din București, care va da posibilitatea adolescenților de a se întâlni cu spectacole ce le sunt adresate, fie ele din țară sau din străinătate. De asemenea, festivalul va conține și alte evenimente dedicatelor sau chiar realizate de către tineri. *Scop:* crearea unor punți între educație și cultură pentru tineri, un eveniment care să le ofere o alternativă la cotidian, dar și o posibilitate de afirmare. De asemenea, ne dorim să realizăm un eveniment „viu” dedicat tinerei generații, care să promoveze teatrul românesc și internațional de gen de cea mai bună calitate, în scopul de a construi, prin artele spectacolului, un spațiu creativ și o platformă educațională. *Public țintă:* adolescenți. *Perioadă:* luna septembrie. *Loc de desfășurare:* la sediul Teatrului EXCELSIOR și în alte spații partenere in-door sau out-door. *Parteneri:* Ministerul Culturii, UNITER, Centrul de Teatru Educațional Replika, Asociația T.E.T.A ș.a.

9. Programul CĂLĂTORI ÎN ȚINUTUL COPILĂRIEI.

Turnee periodice în țară, cât și parteneriate cu alte instituții din afara Bucureștiului pentru realizarea de schimburi culturale. *Parteneri:* primării, alte instituții din orașele în care vom derula programul.

Proiecte din cadrul programului: *Voiajor.*

II. Misiunea: EXCELSIOR EDUCAȚIONAL. Așa cum menționam la anterior, această misiune se referă la folosirea educației ca modalitate de transmitere și producere a culturii (prin activități culturale întreprinse chiar de copii). În literatura de specialitate acest tip de educație poartă numele de *educația nonformală* (enunțată în Programul Național de Reforme pentru Strategia Lisabona și statuată și prin Legea Educației Naționale nr.1/2011, Art. 330 (2)), concept ce se referă la orice acțiune organizată în afara sistemului școlar, ce contribuie la perfecționarea individuală. Este un tip de instruire complementar educației formale și urmărește îmbunătățirea orizontului cultural al copiilor, asigurarea unui mediu propice exersării și cultivării diferitelor înclinații, aptitudini și capacități. Misiunea EXCELSIOR EDUCAȚIONAL atinge următoarele sarcini din Caietul de obiective: „*Asigurarea diversificării ofertei culturale a instituției prin realizarea unor proiecte și programe complementare activității de baza (proiecte educaționale, sociale, etc.) având ca scop intensificarea/susținerea legăturii cu comunitatea locală.*”

Programe:

1. Programul ART-CREATIVE. În cadrul sistemului de educație nonformală, prin acest program le vom oferi posibilitatea copiilor și tinerilor de a-și îmbunătăți orizontul cultural și a-și exersa diferite înclinații, aptitudini și capacități și va dezvoltare personală prin teatru prin implicarea lor în realizarea de produse artistice. Proiecte din program: *NEW DRAMA, concurs de dramaturgie pentru adolescenți* – concurs de scriere dramatică, *Relief- laborator de teatru tânăr, Spectacolul îl facem noi.*

2. Programul EXCELSIOR – PORȚI DESCHISE. Program prin care porțile Teatrului EXCELSIOR vor fi deschise vizitelor făcute cu/în toate departamentele teatrului pentru ca tinerii să poată să înțeleagă felul în care ia naștere un spectacol, dar și ateliere de teatru organizate după încheierea spectacolelor sau independent. Proiecte din program: *În culise, Let's play.*

III. Misiunea: EXCELSIOR SOCIAL

Consider important ca o instituție de cultură să aibă o activitatea care să abordeze teme de interes social sau să se adreseze categoriilor defavorizate sau cu nevoi speciale. Fac din asta un scop, deoarece cred că avem datoria morală să facem totul ca toți copiii și tinerii să poată fi integrați social, transformând „*anormalitate*” în *normalitate*, prin acceptarea diferențelor și educarea societății în acest sens. Misiunea se va îndrepta către două direcții și va fi realizată cu sprijinul instituțiilor specializate. Aceste direcții sunt: *teatrul social* – metodă de intervenție, ce încurajează luarea de atitudine, găsirea de soluții întru apărarea valorilor și principiilor în care participanții cred și *teatrul ca terapie* – modalitate de creștere a interacțiunii sociale, a inteligenței emoționale, a capacității de control a emoțiilor, creștere a stimei de sine. Așadar, misiunea EXCELSIOR SOCIAL atinge următoarele obiective din Caietul de obiective, în ceea ce privește managementul de proiect: „*Asigurarea*



diversificării ofertei culturale a instituției prin realizarea unor proiecte și programe complementare activității de bază (proiecte educaționale, sociale, etc.) având ca scop intensificarea/susținerea legăturii cu comunitatea locală.”

Programe:

1. Programul VIITORUL SUNĂ BINE. Un program care folosește teatrul ca metodă terapeutică și de autocunoaștere și educare. Este copiilor și tinerilor care fac parte din categorii defavorizate sau cu nevoi speciale.

Proiecte din program *Tu poți alege!, Și noi vedem teatru!*

IV. Misiunea: EXCELSIOR VINE ÎN SPRIJINUL FAMILIE

Așa cum am specificat, la punctul A., *familia*, ca grup social fundamental, face parte din grupurile țintă cărora ne adresăm. În sprijinul familiei am inițiat programe și proiecte ce vin în sprijinul păstrării echilibrului și consolidării „familiei funcționale”, „familiei sănătoase”. Într-o familie funcțională „sistemul familial reflectă sensibilitatea la nevoile fiecărui membru”²⁰. Astfel, elementul activ, părintele, trebuie să conștientizeze, pe de o parte, nevoile elementului pasiv, copilul, iar, pe de altă parte, să-și conștientizeze propriile nevoi și pe cele ale partenerului de cuplu. O suprapunere unilaterală doar cu nevoile unei singure părți poate duce la disfuncții în relațiile familiale. Prin programele ce se subordonează acestei misiuni, Teatrul EXCELSIOR va putea oferi un cadru prin care părinții fie să interacționeze direct cu proprii copii, înțelegându-le nevoile, fie să participe împreună la evenimente ce li se adresează în mod similar. Misiunea EXCELSIOR VINE ÎN SPRIJINUL FAMILIEI și atinge următoarele obiective din Caietul de obiective: „Asigurarea diversificării ofertei culturale a instituției prin realizarea unor proiecte și programe complementare activității de bază (proiecte educaționale, sociale, etc.) având ca scop intensificarea / susținerea legăturii cu comunitatea locală”, „Creșterea accesului publicului la spectacol.”

Programe:

1.EXCELSIOR și familia

Este un program prin care se derulează activități culturale pentru publicul larg, care au loc în spații publice. Programul ajută la promovarea (directă) a spectacolului de teatru, în speranța că teatrul va deveni o obișnuință pentru cât mai mulți copii și pentru părinții lor și îi va transforma treptat din spectatori întâmplători în spectatorii permanenți, cei care aleg să vină la teatru.

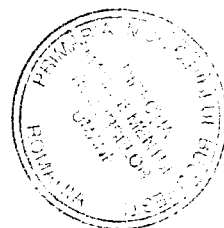
Proiecte din program *Vacanța de vară cu EXCELSIOR, Moș Crăciun vine la EXCELSIOR, Teatru la Mall.*

V. Misiunea EXCELSIOR INTERNAȚIONAL

În *Strategia sectorială în domeniul culturii și patrimoniului național pentru perioada 2014-2020*²¹, elaborată de Centrul de Cercetare și Consultanță în Domeniul Culturii, se consemnează faptul că „Analiza comparativă a datelor la nivelul a 27 de state din Uniunea Europeană, în anul 2009, evidențiază poziționarea României pe locul 24 în topul exportului de bunuri culturale.” (p.359). Această analiză atestă faptul că strategia pentru susținerea promovării și exportului produselor românești peste hotare nu este destul de puternică. Finanțările de la bugetul de stat, pentru dezvoltarea unor legături internaționale sunt destul de fragile, ținând cont și de contextul evoluției economiei naționale din ultimii ani (dintre instituțiile, la nivel național, care sprijină promovarea culturii române în străinătate, cele mai importante fiind: ICR, Ministerul Culturii și Ministerul Afacerilor Externe, Departamentul Politici pentru Relația cu Românii de Pretutindeni).Pe de altă parte, este evident faptul că mobilitatea fiecărei

²⁰Vasile, Dana Lucia, „Introducerea în psihologia familiei și psihosexologie”- note de curs, sursa: [p://www.luciantrasa.ro/doc/psihologiafamiliei.pdf](http://www.luciantrasa.ro/doc/psihologiafamiliei.pdf)

²¹ Sursa: http://www.umpcultura.ro/noutati_doc_98_strategia-sectoriala-in-domeniul-culturii-i-patrimoniului-national-pentru-perioada-2014-2020-modificata_pg_0.htm



instituții de cultură în a găsi resurse sau parteneri pentru dezvoltarea unor astfel de programe este și ea destul de scăzută. De aceea, deschiderea internațională a Teatrului EXCELSIOR se va face pas cu pas, inițiind mai întâi legături cu teatrele de copii și tineret din zona Europei de Sud-Est, cu care vom realiza schimburi culturale, iar după consolidarea relațiilor coproducții. Pe termen mediu vom urmări realizarea unei rețele internaționale a teatrelor pentru adolescenți, teatrele pentru copii beneficiind de acest lucru.

Misiunea EXCELSIOR INTERNAȚIONAL atinge următoarele obiective din Caietul de obiective: „*Realizarea unor coproducții și parteneriate cu instituții de profit din București, din țară și din străinătate, în vedea derulării unor programe și proiecte culturale de interes local, național, european și internațional la care publicul să aibă un acces direct*”.

Programe:

1. Programul EX IN.

EX (celsior) - IN(ternațional), EX(terior) – IN(terior) este un program cooperare între Teatrul EXCELSIOR și alte teatre cu același specific din spațiul european.

Proiecte în cadrul programului: *Art-Travel, TEEN-NET.*

E.3. Proiecte propuse în cadrul programelor

I. Misiunea: EXCELSIOR CULTURAL

1. Proiectele programului FABRICA DE POVEȘTI:

- 2018 / Spectacolul *Peter Pan*, după J. M. Barrie, regia Roberto Bacci/ *Public țintă:* preșcolari

2. Proiectele programului ÎN RECREAȚIE:

- 2018 / Spectacolul *Harap-Alb*, după Ion Creangă, regia Anca Ciucaru / *Public țintă:* școlari
- 2019 / Spectacol (titlu ce trebuie confirmat)
- 2020 / Spectacol (titlu ce trebuie confirmat)
- 2021 / Spectacol (titlu ce trebuie confirmat)

3. Proiectele programului RESTITUIRI:

- 2018 / Spectacolul *Romanul adolescentului miop*, după Mircea Eliade, regia Andreea și Andrei Grosu / *Public țintă:* preadolescenții, adolescenții
- 2019 / Spectacol (titlu ce trebuie confirmat)
- 2020 / Spectacol (titlu ce trebuie confirmat)
- 2021 / Spectacole (titlu ce trebuie confirmat)

4. Proiectele programului TINERI PENTRU TINERI:

- 2018 / Spectacolul *Minunata lume nouă* de Aldous Huxley, regia Catinca Drăgănescu / *Public țintă:* adolescenții
- 2019 / Spectacol (titlu ce trebuie confirmat)
- 2020 / Două spectacole (titluri ce trebuie confirmate)
- 2021 / Spectacol (titlu ce trebuie confirmat)
- 2018, 2019, 2020, 2021 / *New drama I Performance*, montarea textului câștigător al proiectului New Drama / *Public țintă:* adolescenții

5. Proiectele programului UnCLASIC:

- 2018 / Spectacolul *Arlechino și farsele iubirii*, canava de Commedia dell'Arte, regia Enrico Bonavera / *Public țintă:* preadolescenții, adolescenții
- 2019 / Spectacol (titlu ce trebuie confirmat)
- 2020 / Spectacol (titlu ce trebuie confirmat)
- 2021 / Spectacol (titlu ce trebuie confirmat)



6. Proiectele programului CENTENARUL MARII UNIRI:

- 2018 / **Spectacolul multimedia *Vlaicu Vodă la 1918***

Prin acest proiect ne propunem readucere în memorie a unui moment important din istoria țării, prin prisma (re)interpretării dramei în cinci acte scrisă de Alexandru Davila, **Vlaicu Vodă**, piesă ce urma să reprezinte prima parte dintr-o trilogie ce îl avea ca figura centrală pe Mircea cel Bătrân.

Plecând de la această bază dramaturgică, scenariul va transcende însă anul 1300 fiind adus în prim-plan în 1918, dar va păstra intenția și acțiunea personajelor.

În ceea ce privește stilistica de realizare a proiectului (proiect care este, în fapt, un spectacol-instalație), s-a gândit o formă de hibridizare a genului în care arta contemporană, precum instalațiile audio-vizuale (video-mapping) și instalațiile conceptual-arhitecturale vor fi îmbinate cu arta spectacolului de teatru.

În același timp, spectacolul-instalație este unul itinerant, locurile de desfășurare fiind Piața Constituției. Proiectul va rula începând din mai 2018 pe tot parcursul anului.

Public țintă: școlarii, preadolescenții, adolescenții

7. Proiectele programului MUSIC-Show:

- 2019 / Spectacol (titlu ce trebuie confirmat)
- 2021 / Spectacol (titlu ce trebuie confirmat)

8. Proiectele programului EXCELSIOR TEEN-FEST

- 2019 / **Identitate** - Ediția a V-a Festivalului EXCELSIOR TEEN-FEST

Asumându-și rolul de formator, ediția a V-a este imaginată ca un periplu parcurs de tineri printr-un lume a artelor în căutarea... **identității / Identitate socială. Identitate culturală. Personală.** O temă recurentă pentru fiecare generație de tineri aflați la vârsta întrebărilor.

Punctul de plecare îl constituie spectacolul de teatru profesionist, selecția axându-se pe două direcții: spectacole care ating universul de preocupări, probleme, teme de viață ale adolescenților – Teen Attitude și *re-citiri* regizorale ale textelor din marea dramaturgie, care fac parte din programele de studiu ale adolescenților – Reborn Classic. Acest filon principal este însoțit și de alte secțiuni specifice. (*Secțiunea Teen Social, Teens in the spotlight, #teatruinlicea, ateliere creative* etc.). Festivalul are și o dimensiune internațională.

Public țintă: adolescenții. *Perioadă:* prima săptămână a lunii octombrie. *Loc de desfășurare:* in-door (Teatrul EXCELSIOR și alte teatre și instituții partenere), out-door (parcuri, alte locuri publice).

- 2019 / Ediția a V-a
- 2020 / Ediția a VI-a
- 2021 / Ediția a VII-a

9. Proiectele programului CĂLĂTORI ÎN ȚINUTUL COPILĂRIEI

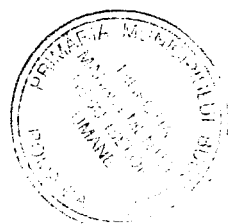
2018 - 2021 / **Proiectul *Voiajor***

Proiectului reprezintă este reprezentat de turnee efectuate în localitățile din afara Bucureștiului care nu au teatre sau nu au teatre pentru copii. *Scop:* spectacolul pentru copii și tineret este prima formă de contact a generației tinere cu artele. Prin caracterul simbiotic pe care îl are, spectacolul de teatru poate fi formator al spiritului și gustului estetic și, totodată, un factor de educație civică și culturală. De aceea, consider că trebuie să oferim și copiilor și tinerilor care locuiesc în localități mai mici posibilitatea de a vedea spectacole de teatru pentru vârsta lor.

Public țintă: preșcolari, școlari, preadolescenți, adolescenți. *Loc de desfășurare:* Case de Cultură, alte săli de spectacol din acele localități. *Finanțatori:* Primăriile localităților gazdă, alți finanțatori.

II. Misiunea: EXCELSIOR EDUCAȚIONAL

1. Proiectele programului ART-CREATIVE



- 2018, 2019, 2020, 2021 / **Proiectul RELIEF. Laborator de teatru tânăr**

RELIEF își propune să valideze arta teatrală a adolescenților, să fie o rampă de lansare pentru arta tânără, punând bazele unui cadru inspirațional, concentrat pe experiment și învățare. Proiectul are două secțiuni: *Secvențe* și *Spectacole de Teatru Tânăr*. *Secvențe* este secțiunea necompetitivă, în cadrul căreia adolescenții lucrează timp de trei zile pe o scenă dintr-o piesă din marea dramaturgie, sub îndrumarea unora dintre cei mai prolifici tineri regizori din România. *Spectacole de teatru tânăr* reprezintă secțiunea competitivă a RELIEF. În primele două zile de festival, trupele sunt invitate să își prezinte spectacolele de teatru pregătite în prealabil, în fața unui juriu compus din personalități marcante ale scenei românești.

Public țintă: adolescenții. *Loc de desfășurare:* Teatrul EXCELSIOR și alte spații partenere. *Co-organizator:* Asociația T.E.T.A.

- 2018, 2019, 2020, 2021 / **Proiectul New drama, concurs de dramaturgie pentru adolescenți**

Concurs de scriere dramatică pentru adolescenți ce are loc anual. Juriul, format din specialiști, va nominaliza șase piese (într-un act). Tinerii autori selecționați vor participa la un workshop de playwriting, urmând ca în urma acestui workshop textele să fie îmbunătățite. Etapa finală constă în realizarea unei sesiuni de spectacole-lectură în urma căreia un al doilea juriu va alege textul câștigător. Textul va fi montat la Teatrul EXCELSIOR (programul TINERI PENTRU TINERI, proiectul New drama / Performance).

Public țintă: adolescenții. *Loc de desfășurare:* Teatrul EXCELSIOR. Parteneri: UNATC „I.L. Caragiale”.

- 2018, 2019, 2020, 2021 / **Proiectul Spectacolul îl facem noi.**

Prin acest proiect oferim posibilitatea tinerilor preocupați de arta teatrului, tineri din trupele de teatru din liceele bucureștene, de a juca pe o scenă profesionistă, un prilej de a-și exersa abilitățile în fața unui public exigent.

Public țintă: adolescenți. *Loc de desfășurare:* Teatrul EXCELSIOR. *Parteneri:* liceele bucureștene. *Parteneri strategici:* Colegiul Național „Tudor Vianu”, Colegiul Național „Gheorghe Lazăr”.

- 2018, 2019, 2020, 2021 / **Proiectul „Gala Premiilor EXCELSIOR”** este una dintre manifestările de mare anvergură prin care Teatrul EXCELSIOR își propune să fie o rampă de lansare pentru tinerele talente. Premiem cele mai reprezentative coruri școlare de amatori din România prin decernarea Premiilor EXCELSIOR, urmând ca cel mai bun cor desemnat de juriul de specialitate să reprezinte țara noastră la „Eurovision Choir of the Year”, eveniment organizat la nivel internațional de European Broadcasting Union (EBU) și Interkultur Foundation. În dezvoltarea proiectului am pornit de la premisa că educația muzicală contribuie la dezvoltarea armonioasă a elevilor, cultivă gustul pentru muzica de bună calitate, având totodată efecte benefice asupra disciplinei și dezvoltării spiritului civic în rândul tinerilor participanți. În acest sens, considerăm că este oportună și foarte importantă existența unor gale care să premieze cele mai ilustrative coruri școlare de amatori. Mai mult, prin parteneriatul cu Televiziunea Română, oferim șansa câștigătorilor să evolueze la cel mai înalt nivel de spectacol din Europa – „Eurovision Choir of the Year”.

Public țintă: școlari, preadolescenți, adolescenți. *Loc de desfășurare:* Teatrul EXCELSIOR, TVR. *Parteneri:* TVR.

2. Proiectele programului EXCELSIOR – PORȚI DESCHISE

- 2018, 2019, 2020, 2021 / **În culise** – vizite ghidate prin Teatrul EXCELSIOR



Proiect prin care prin care tinerii interesați de *artarealizării unui spectacol* îi vor asista pe cei care lucrează la Teatrul EXCELSIOR, de la manager, la ateliere, la actori. *Scop*: familiarizarea copiilor cu „mecanismul” de funcționare al teatrului și de realizare a unui spectacol.

Public țintă: preadolescenți, adolescenți. *Loc de desfășurare*: Teatrul EXCELSIOR. *Parteneri*: Inspectoratul Școlar al Municipiului București,

- 2018, 2019, 2020, 2021 / **Let's play** – ateliere de teatru ce preced vizionarea unui spectacol sau sunt organizate independent. Astfel, copii vor putea experimenta și înțelege care este „magia” din care ia naștere un spectacol de teatru.

Public țintă: preșcolari, școlari, preadolescenți. *Loc de desfășurare*: Teatrul EXCELSIOR.

Parteneri: Inspectoratul Școlar al Municipiului București.

III. Misiunea EXCELSIOR SOCIAL

1. Proiectele programului VIITORUL SUNĂ BINE

- 2018, 2019, 2020, 2021 / **Tu poți alege!** – spectacole și evenimente dedicate copiilor și tinerilor din medii defavorizate sau din zone cu risc de excluziune socială.

Un proiect de reprezentare culturală și implicare socială, având ca direcții principale responsabilizarea tinerei generații prin intermediul spectacolului de teatru social, care îmbracă atât o dimensiune interactivă, cât și una comunitară. *Scop*: educarea tinerilor în spiritul autocunoașterii, luării de atitudine, al apărării valorilor și principiile morale.

Public țintă: școlarii, preșcolarii, adolescenți. *Loc de desfășurare*: Teatrul EXCELSIOR.

Parteneri: Inspectoratul General al Municipiului București.

- 2018, 2019, 2020, 2021 / **Și noi vedem teatru!** – reprezentații speciale pentru copiii și tinerii cu deficiențe de vedere sau cu alte dizabilități.

Considerăm că toți avem dreptul la educație și cultură și că, prin teatru, putem sensibiliza și avea un impact major în formarea generației viitoare, chiar dacă ele au un alt tip de raportare la realitatea din cauza diverselor dizabilități.

Pentru tinerii cu probleme de vedere, vizionarea spectacolului presupune și o pregătire prealabilă în care, o echipă de specialiști creează un scenariu paralel piesei în care sunt descrise spațiul, acțiunea, lumea obiectelor ce animă spectacolul de teatru. Înainte de reprezentația propriu-zisă, spectatorii cu deficiențe de vedere sunt purtați pe scenă, prin decor, pentru a-și crea o imagine mentală a spațiului de joc. Apoi, cu ajutorul unor căști emițător-receptor ce vor fi înmânate fiecărui spectator în parte, acțiunea piesei va fi descrisă în timp real de către un povestitor avizat. În felul acesta, lumea spectacolului va căpăta o altă complexitate pentru receptorii cu deficiențe de vedere.

Public țintă: școlarii, preșcolarii, adolescenți. *Loc de desfășurare*: Teatrul EXCELSIOR.

Parteneri: Inspectoratul General al Municipiului București.

IV. Misiunea: EXCELSIOR VINE ÎN SPRIJINUL FAMILIEI

1. Proiectele programului EXCELSIOR VINE ÎN FAMILIE

- 2018, 2019, 2020, 2021 / **Vacanță de vară cu EXCELSIOR**

Este un eveniment out-door desfășurat pe parcursul verii - o aventură estivală gândită pentru a-i face pe cei mici și pe cei mari, deopotrivă, să savureze fiecare sfârșit de săptămână din vacanță, după bunul plac. Subordonat misiunii „EXCELSIOR vine în sprijinul familiei”, *Vacanță de vară cu EXCELSIOR* se dorește a fi un eveniment de amploare, care să ofere copiilor și părinților un mod plăcut de petrecere a timpului liber și, în egală măsură, o șansă de a intra în contact cu fascinanta lume a artelor spectacolului. Reprezentații de teatru, momente



de dans, numere de magie, recitaluri, proiecții de film, precum și alte surprize sunt oferite publicului în fiecare week-end al verii.

Public țintă: școlarii, preadolescenții, adolescenții, adulții. *Loc de desfășurare:* parcurile bucureștene.

- 2018, 2019, 2020, 2021 / **Moș Crăciun vine al EXCELSIOR** – festival de iarnă out-door Spectacole interactive pentru copii, cu personaje magice din lumea lui Moș Crăciun, concerte de colinde, spectacole de dans, obiceiuri și datini, spectacole de magie, spectacole de teatru, concursuri.

Public țintă: școlarii, preadolescenții, adolescenții, adulții. *Loc de desfășurare:* parcurile bucureștene.

- 2018, 2019, 2020, 2021 / **Teatru la Mall** – spectacole de teatru jucate în mall-urile bucureștene

Mini-scenete sau spectacole jucate la Mall-urile din capitală. Am ales această locație plecând de la concluziile sociologilor care consideră că „Mall-ul, ca loc *all-inclusive*, este extrem de generos în privința modalităților de socializare. Fenomenul de *plimbare prin mall de dragul mondenului* este temporar reprezentativ, așa cum era *bulivardul* pe vremea lui Caragiale.”²² În aceste aglomerări eterogene, vom putea prezenta spectacole de teatru pentru categorii largi de copii și tineri. *Scop:* realizarea unei activități culturale pentru publicul larg, o activitate nonprofit, profitul cuantificându-se în numărul de privitori. Programul ajută la promovarea (directă) a spectacolului de teatru, în speranța că teatrul va deveni o obișnuință pentru cât mai mulți copii și îi va transforma din spectatori întâmplători în spectatori permanenți.

Public țintă: preșcolarii, școlarii, preadolescenții, adulții. *Loc de desfășurare:* mari centre comerciale din București.

V. Misiunea EXCELSIOR INTERNAȚIONAL

1. Proiectele programului EX-IN.

- 2018, 2019, 2020, 2021 / **Art -Travel**

Turnee sau schimburi culturale cu teatre de copii și tineret din spațiul european, în vederea promovării inter-culturale.

Public țintă: preșcolarii, școlarii, preadolescenții, adolescenții

- 2020, 2021 / **TEEN-NET**

Proiectul se adresează adolescenților și se referă la realizarea, de către fiecare teatru partener, a unui text și a unui spectacol pe o temă comună aleasă, de interes pentru tineri. Fiecare spectacol nu va depăși 40 minute, iar prezentarea spectacolelor se va face în sistem binar: la Teatrul EXCELSIOR se va prezenta spectacolul său pentru publicul bucureștean, spectacol preluat și transmis în direct într-unul din teatrele partenere, pentru ca apoi, după pauză, să se realizeze o transmisie inversă. Serile dedicate acestui proiect vor epuiza toate posibilitățile de prezentare în sistem binar. Publicul va putea să vadă puncte de vedere diferite pe aceeași temă, precum și abordări estetice distincte. Proiectul, conform normativelor Europei Creative²³ sprijină „consolidarea capacității sectoarelor culturale și creative de a lucra la nivel transnațional, promovarea circulației și a mobilității transnaționale.” Asigură: „sprijinirea acțiunilor care oferă actorilor culturali competențe, aptitudini și cunoștințe ce contribuie la consolidarea sectoarelor culturale și creative, inclusiv încurajarea adaptării la tehnologiile digitale, testarea unor abordări inovatoare în ceea ce privește dezvoltarea publicului.” *Scop:*

²² sursă: <http://www.dailybusiness.ro/stiri-real-estate/monopolul-mall-urilor-de-ce-nu-are-bucurestiul-shopping-stradal-74125/>

²³ Detalii la: http://www.cultura2007.ro/cultura2007-ro_doc_129_programul-europa-creativa-2014-2020_pg_0.htm



stimularea interesului față de producțiile culturale și creative europene, dar mai ales crearea premiselor pentru realizarea unei rețele a teatrelor pentru adolescenți

Public țintă: adolescenți. *Loc de desfășurare:* Teatrul EXCELSIOR și teatrele partenere..

Parteneri: Teatrul pentru Copii și Tineret Kolibri²⁴, Budapesta; Teatrul pentru Tineret, Novisad²⁵; Teatrul pentru Tineret NikolayBinev, Sofia²⁶

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

Ne propune să fim o instituție participativă la evenimentele culturale ale Capitalei, fie ele organizate de către Primăria Municipiului București, fie de alte instituții. De asemenea, suntem deschiși către orice alte forme de colaborare care pot da naștere la proiecte care se situează în aria de interes a obiectivelor teatrului.

F. Previzionarea evoluției economico-financiare a instituției, cu o estimare a resurselor financiare ce ar trebui alocate de către autoritate, precum și a veniturilor instituției ce pot fi atrase din alte surse

F. 1 Proiectul de venituri și cheltuieli pentru perioada managementului:

lei					
Nr. crt.	Categorii	Anul 2018	Anul 2019	Anul 2020	Anul 2021
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Total venituri	30.750.000	29.400.000	25.610.000	27.460.000
	1.a Venituri proprii , din care:	650.000	750.000	960.000	960.000
	1.a.1.venituri din activitatea de baza	600.000	700.000	900.000	900.000
	1.a.2.surse atrase	50.000	50.000	60.000	60.000
	1.a.3. alte venituri proprii	0	0	0	0
	1.b.subventii/alocații	30.100.000	28.650.000	24.650.000	26.500.000
	1.c.alte venituri	0	0	0	
2	Total cheltuieli, din care:	30.750.000	29.400.000	25.610.000	27.460.000
	2.a.Cheltuieli de personal din care:	4.550.000	5.650.000	7.050.000	8.800.000
	2.a.1.cheltuieli cu salariile	4.350.000	5.450.000	6.850.000	8.600.000
	2.a.2.alte cheltuieli de personal	200.000	200.000	200.000	200.000
	2.b.Bunuri și servicii, din care	19.300.000	16.850.000	18.360.000	18.460.000
	2..b.1Cheltuieli proiecte culturale (art.20.30.30)	11.850.000	9.400.000	10.910.000	11.010.000

²⁴ Detalii la <http://kolibriszinhaz.hu/>

²⁵ Detalii la www.pozoristemladih.co.rs/

²⁶Detalii la <http://www.mlt.bg/>

(program minimal și întreținere spectacole)				
2.b.2.Cheltuieli cu colaboratorii	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
2.b.3. cheltuieli pentru reparatii curente	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
2.b.4 cheltuieli de intretinere	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000
2.b.5 alte cheltuieli cu bunuri si servicii	600.000	600.000	600.000	600.000
2.c.Cheltuieli de capital	6.900.000	6.900.000	200.000	200.000

La previzionarea proiectului de buget pentru întreaga perioadă a mandatului de management am avut în vedere următoarele aspecte:

- **la cheltuielile de personal** am prevăzut majorările anuale, de 25%, conform Legii 153/ 2017, pentru statul de funcții existent și ocupat în totalitate. De asemenea, la alte cheltuieli de personal, am prevăzut cheltuieli cu vouchere de vacanță, alocații locuință pentru angajații care nu sunt din localitate și cheltuieli cu diurna aferentă deplasărilor.
- **cheltuielile cu bunuri și servicii** au fost majorare conform indicatorilor macro-economi, cu rata inflației.
 - la **cheltuielile cu proiectele culturale** sunt incluse cheltuieli cu proiectele (programul minimal) și sume necesare întreținerii spectacolelor din repertoriul instituției (reparații decoruri, costume, recuzită consumabilă).
 - **cheltuielile cu colaboratorii** sunt prevăzute pentru prestatorii de servicii ocazionali și pentru colaboratorii actori, implicați în spectacolele teatrului.
 - În cadrul articolului **alte cheltuieli cu bunuri și servicii** sunt cuprinse cheltuieli cu obiectele de inventar, deplasările în țară și în străinătate, pregătirea profesională a angajaților, protecția muncii, închirierea de spații, etc.
- **pentru cheltuielile de capital**, în anii 2018 și 2019, am prevăzut consolidarea, reparațiile și dotarea noului sediu din Bd. Bucureștii Noi, unde vor fi amenajate trei săli de spectacole. Pentru anii 2020 și 2021 am estimat sume necesare dotării instituției cu echipamente și tehnică pentru realizarea spectacolelor (proiectoare, microfoane, etc).

F.2. Numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului:

F.2.1. la sediu; F. 2.2. in afara sediului.

În ceea ce privește beneficiarii aceștia vor fi:

- **beneficiari la sediu**
- **beneficiari în afara sediului** (in-door / în alte locații decât cele ale Teatrului EXCELSIOR, de bază spectatori plători și out-door/ spectatorii evenimentelor în aer liber pe care le organizăm, de bază spectatori neplătitori)

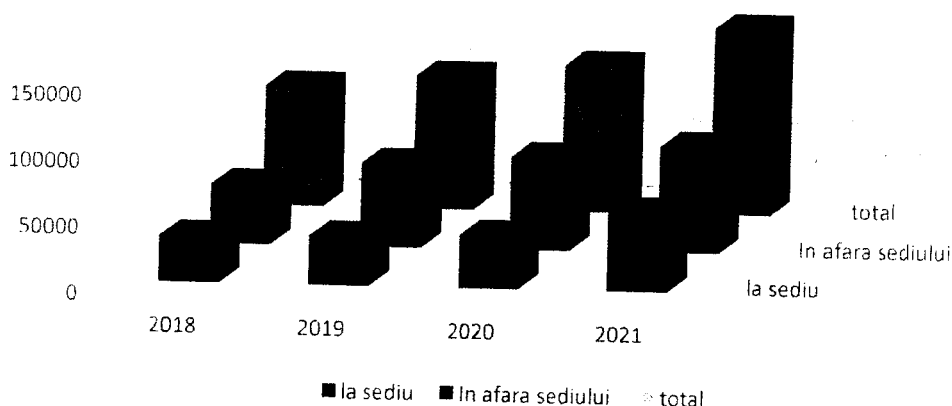
AN	Număr beneficiari la sediu	Număr beneficiari în afara sediului	Număr total de beneficiari
----	----------------------------	-------------------------------------	----------------------------



2018	35.000	55.000	90.000
2019	37.000	63.000	100.000
2020	40.000	70.000	110.000
2021	60.000	80.000	140.000

Se observă o creștere graduală în fiecare an a tuturor categoriilor cu un salt numeric în 2021 pentru **beneficiarii la sediu**. Acest lucru este motivat de faptul că 2021 va fi dat în folosință al doilea sediu al Teatrului EXCELSIOR.

grafic evoluție număr beneficiari



În ceea ce privește **gradul de acoperire a sălilor teatrului** ne propunem, în următorii ani o creștere de până la sută la sută. Acest lucru estimăm că se va întâmpla în 2020. Pentru anul 2021 estimăm însă o scădere a gradului de acoperire a sălilor teatrului având în vedere faptul că noua sală a teatrului care va intra în circuit în acel an nu va avea notorietatea suficientă pentru un grad de frecventabilitate ridicat, acest lucru câștigându-se în timp.

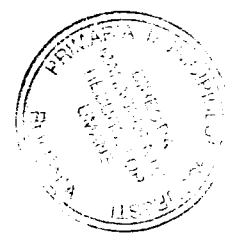
AN	Gradul de acoperire a sălilor teatrului
2018	95%
2019	98%
2020	100%
2021	80%

F 3. Programul de management pentru perioada de management aprobată

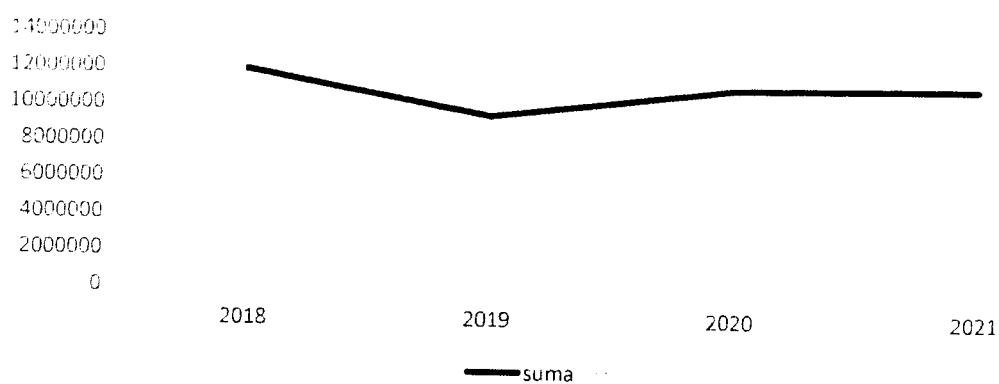
Programul minimal pe următorii patru ani este prezentat în **Anexa 1**.

Analizând datele existente în tabel se observă:

- o evoluție sinusoidală a bugetului estimat, cu o valoare mai mare în anul 2018 față de ceilalți ani, între anii 2019, 2020 și 2021 existând doar o creștere graduală estimată în jurul palierului 3% - 10%.

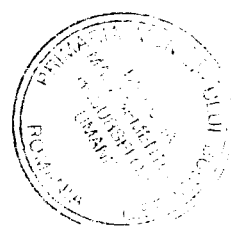


Evoluția bugetului estimat PROGRAM MINIMAL

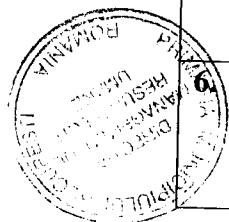


- valoare ridicată din anul 2018 a bugetului estimat prin comparație cu ceilalți ani este dată de derularea unui program care are loc doar în acest an, prilejuit de sărbătorirea Centenarului Marii Unirii.

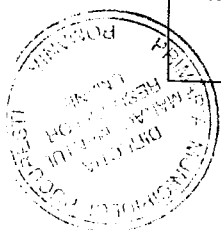
ADRIAN GĂZDARU



Nr. crt.	PROGRAM	Scurtă descriere a programului	Număr proiecte în cadrul programului	Denumirea PROIECTULUI	Bugetul prevăzut pe proiect (lei)	Bugetul prevăzut pe program (lei)
ANUL 2018						
1.	FABRICA DE JUCĂRII	Spectacole după basmele copilăriei <i>Public țintă: preșcolari</i> <i>Misiunea: EXCELSIOR CULTURAL</i>	1	<i>Peter Pan</i> , după J. M. Barrie, regia Roberto Bacci	350.000	350.000
2.	ÎN RECREAȚIE	Spectacole pe texte din bibliografia școlară sau cea opțională <i>Public țintă: școlari</i> <i>Misiunea: EXCELSIOR CULTURAL</i>	1	<i>Harap-Alb</i> , după Ion Creangă, regia Anca Ciucaru	270.000	270.000
3.	UnCLASIC	Spectacole pe texte din marea literatură universală (piese de teatru sau adaptări). <i>Public țintă: preadolescenții, adolescenții</i> <i>Misiunea: EXCELSIOR CULTURAL</i>	1	<i>Arlechino și farsele iubirii</i> , canava de Commedia dell'Arte, regia Enrico Bonavera	320.000	320.000
4.	RESTITUIRI	Spectacole pe texte românești clasice (piese de teatru sau adaptări). <i>Public țintă: preadolescenții, adolescenții</i> <i>Misiunea: EXCELSIOR CULTURAL</i>	1	<i>Romanul adolescentului miop</i> , după Mircea Eliade, regia Andreea și Andrei Grosu	350.000	350.000
5.	TINERI PENTRU TINERI	Spectacole pe texte din noua dramaturgie, într-o stilistică de spectacol novatoare, realizate de tineri regizori <i>Public țintă: adolescenții.</i> <i>Misiunea: EXCELSIOR CULTURAL</i>	2	<i>Minunata lume nouă</i> de Aldous Huxley, regia Catinca Drăgănescu	320.000	420.000
				<i>New drama / Performance</i> , montarea textului câștigător al proiectului New Drama	100.000	
6.	EXCELSIOR TEEN-FEST	Festival de teatru profesionist dedicat adolescenților <i>Public țintă: adolescenții.</i> <i>Misiunea: EXCELSIOR CULTURAL</i>	1	<i>Identitate</i> / Ediția a 4-a a festivalului de teatru pentru adolescenți	800.000	800.000
TOTAL 11.800.000						



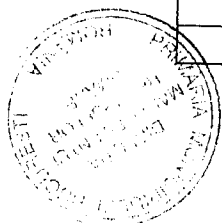
7.	CĂLĂTORI ÎN ȚINUTUL COPILĂRIEI	Turnee peripatetice în țară și schimburi culturale cu alte instituții de cultură din alte localități <i>Public țintă: preșcolarii, școlarii, preadolescenții, adolescenții.</i> <i>Misiunea: EXCELSIOR CULTURAL</i>	1	Vă invităm la turnee în țară	50.000	50.000
8.	CENTENARUL MARII UNIRI	Program dedicat realizării de evenimente culturale cu ocazia sărbătoririi Centenarului Marii Uniri <i>Public țintă: școlarii, preadolescenții, adolescenții.</i> <i>Misiunea: EXCELSIOR CULTURAL</i>	1	VLAICU VODĂ – spectacol multimedia	2.800.000	2.800.000
9.	ART-CREATIVE	Programul are rol formator. Oferă posibilitatea tinerilor de a-și exersa diferite înclinații și aptitudini artistice. <i>Public țintă: adolescenții.</i> <i>Misiunea: EXCELSIOR EDUCAȚIONAL</i>	4	RELIEF, ediția a 3-a – laborator de teatru tânăr Gala Premiilor EXCELSIOR – Eurovision-ul corurilor , ediția a 2-a NEW DRAMA, ediția a 4-a – concurs de scriere dramatică pentru adolescenți Spectacolul îl facem noi , parteneriate cu liceele pentru prezentarea spectacolelor de teatru realizate de către tineri	350.000 4.000.000 50.000 20.000	4.420.000
10.	EXCESIOR PORȚI DESCHISE	Ateliere sau vizite făcute cu/în toate departamentele teatrului pentru a înțelege felul în care ia naștere un spectacol <i>Public țintă: școlarii, preadolescenții.</i> <i>Misiunea: EXCELSIOR EDUCAȚIONAL</i>	2	În culise – vizite ghidate prin Teatrul EXCELSIOR Let's play – ateliere de teatru ce preced vizionarea unui spectacol sau sunt organizate independent	10.000 50.000	60.000
11.	VIITORUL SUNĂ BINE	Spectacole sau alte evenimente dedicate copiilor și tinerilor care fac parte din	2	Tu poți alege! – spectacole și evenimente dedicate copiilor și tinerilor din medii	50.000	100.000



		categorii de izolate sau cu nevoi speciale. <i>Public țintă: școlarii, preadolescenții, adolescenții</i> <i>Misiunea: EXCELSIOR- SOCIAL</i>		de izolate sau din zone cu risc de excluziune socială. Și noi vedem teatru! – reprezentații speciale pentru copiii și tinerii cu deficiențe de vedere sau cu alte dizabilități	50.000	
12.	EXCELSIOR VINE ÎN FAMILIE	Activități culturale pentru publicul larg, care au loc în spații publice. Programul ajută la promovarea spectacolului de teatru, în speranța că teatrul va deveni o obișnuință pentru cât mai mulți copii și pentru părinții lor și îi va transforma treptat din spectatori întâmplători în spectatorii permanenți, cei care aleg să vină la teatru. <i>Public țintă: școlarii, preadolescenții, adolescenții</i> <i>Misiunea: EXCELSIOR ÎN SPRIJINUL FAMILIEI</i>	3	Vacanță de vară cu EXCELSIOR - eveniment out-door pe parcursul verii Moș Crăciun vine al EXCELSIOR – festival de iarnă out-door Teatru la Mall – spectacole de teatru jucate în mall-urile bucureștene	950.000 850.000 10.000	1.810.000
13.	EX - IN	Un program de dezvoltare internațională <i>Public țintă: școlarii, preadolescenții, adolescenții</i> <i>Misiunea: EXCELSIOR INTERNAȚIONAL</i>	1	Art -Travel – turnee și alte schimburi internaționale	50.000	50.000
ANUL 2019						
1.	ÎN RECREAȚIE	Spectacole pe texte din bibliografia școlară sau opțională <i>Public țintă: școlarii</i> <i>Misiunea: EXCELSIOR CULTURAL</i>	1	Spectacol ce va fi confirmat	350.000	350.000
					TOTAL 10.370.000	

2.	UnCLASIC	Spectacole pe texte din marea literatură universală (piese de teatru sau adaptări). <i>Public țintă: preadolescenții, adolescenții</i> <i>Misiunea: EXCELSIOR CULTURAL</i>	1	<i>Spectacol ce va fi confirmat</i>	400.000	400.000
3.	RESTITUIRI	Spectacole pe texte românești clasice (piese de teatru sau adaptări). <i>Public țintă: preadolescenții, adolescenții</i> <i>Misiunea: EXCELSIOR CULTURAL</i>	1	<i>Spectacol ce va fi confirmat</i>	400.000	400.000
4.	MUSIC-Show	Program de anvergură ce implică realizarea de spectacole de musical <i>Public țintă: preadolescenții, adolescenții</i> <i>Misiunea: EXCELSIOR CULTURAL</i>	1	<i>Spectacol ce va fi confirmat</i>	500.000	500.000
5.	TINERI PENTRU TINERI	Spectacole pe texte din noua dramaturgie, într-o stilistică de spectacol novatoare, realizate de tineri regizori <i>Public țintă: adolescenții.</i> <i>Misiunea: EXCELSIOR CULTURAL</i>	2	<i>Spectacol ce va fi confirmat</i>	450.000	600.000
				New drama / Performance, montarea textului câștigător al proiectului New Drama	150.000	
6.	EXCELSIOR TEEN-FEST	Festival de teatru profesionist dedicat adolescenților <i>Public țintă: adolescenții.</i> <i>Misiunea: EXCELSIOR CULTURAL</i>	1	Ediția a 5-a a festivalului de teatru pentru adolescenți	900.000	900.000
7.	CĂLĂTORI ÎN ȚINUTUL COPILĂRIEI	Turnee periodice în țară și schimburi culturale cu alte instituții de cultură din alte localități <i>Public țintă: preșcolarii, școlarii, preadolescenții, adolescenții.</i> <i>Misiunea: EXCELSIOR CULTURAL</i>	1	Voiajor – turnee în țară	50.000	50.000
8.	ART-CREATIVE	Programul are rol formator. Oferă posibilitatea tinerilor de a-și exersa diferite înclinații și aptitudini artistice. <i>Public țintă: adolescenții.</i> <i>Misiunea: EXCELSIOR EDUCAȚIONAL</i>	4	RELIEF , ediția a 4-a – laborator de teatru tânăr	600.000	5.000.000
				Gala Premiilor EXCELSIOR – Eurovision-ul corurilor, ediția a 3-a	4.200.000	
				NEW DRAMA, ediția a 5-a – concurs de scriere dramatică pentru adolescenți	150.000	

				Sp...ul îl facem noi, parteneriate cu liceele pentru prezentarea spectacolelor de teatru realizate de către tineri	50.000	
9.	EXCESIOR PORȚI DESCHISE	– Ateliere sau vizite făcute cu/în toate departamentele teatrului pentru a înțelege felul în care ia naștere un spectacol <i>Public țintă: școlarii, preadolescenții.</i> <i>Misiunea: EXCELSIOR EDUCAȚIONAL</i>	2	În culise – vizite ghidate prin Teatrul EXCELSIOR Let's play – ateliere de teatru ce preced vizionarea unui spectacol sau sunt organizate independent	10.000 50.000	60.000
10.	VIITORUL SUNĂ BINE	Spectacole sau alte evenimente dedicate copiilor și tinerilor care fac parte din categorii defavorizate sau cu nevoi speciale. <i>Public țintă: școlarii, preadolescenții, adolescenții</i> <i>Misiunea: EXCELSIOR- SOCIAL</i>	2	Tu poți alege! – spectacole și evenimente dedicate copiilor și tinerilor din medii defavorizate sau din zone cu risc de excluziune socială Și noi vedem teatru! – reprezentații speciale pentru copiii și tinerii cu deficiențe de vedere, dar și cu alte dizabilități	50.000 50.000	100.000
11.	EXCELSIOR ȘI FAMILIA	Activități culturale pentru publicul larg, care au loc în spații publice. Programul ajută la promovarea (directă) a spectacolului de teatru, în speranța că teatrul va deveni o obișnuință pentru cât mai mulți copii și pentru părinții lor și îi va transforma treptat din spectatori întâmplători în spectatori permanenți, cei care aleg să vină la teatru. <i>Public țintă: școlarii, preadolescenții, adolescenții, adulții</i> <i>Misiunea: EXCELSIOR ÎN SPRIJINUL FAMILIEI</i>	3	Vacanță de vară cu EXCELSIOR - eveniment out-door pe parcursul verii Moș Crăciun vine al EXCELSIOR – festival de iarnă out-door Teatru la Mall – spectacole de teatru jucate în mall-urile bucureștene	1.000.000 900.000 10.000	1.910.000



12.	EX - IN	Un program de dezvoltare internațională Public țintă: școlarii, preadolescenții, adolescenții Misiunea: EXCELSIOR INTERNATIONAL	1	Artiste - turnee și alte schimburi internaționale	100.000	100.000
ANUL 2020						
1.	ÎN RECREAȚIE	Spectacole pe texte din bibliografia școlară sau opțională Public țintă: școlarii Misiunea: EXCELSIOR CULTURAL	1	Spectacol ce va fi confirmat	400.000	400.000
2.	UnCLASIC	Spectacole pe texte din marea literatură universală (piese de teatru sau adaptări). Public țintă: preadolescenți, adolescenții Misiunea: EXCELSIOR CULTURAL	1	Spectacol ce va fi confirmat	450.000	450.000
3.	RESTITUIRI	Spectacole pe texte românești clasice (piese de teatru sau adaptări). Public țintă: preadolescenți, adolescenții Misiunea: EXCELSIOR CULTURAL	1	Spectacol ce va fi confirmat	450.000	450.000
4.	TINERI PENTRU TINERI	Spectacole pe texte din noua dramaturgie, într-o stilistică de spectacol novatoare, realizate de tineri regizori Public țintă: adolescenții. Misiunea: EXCELSIOR CULTURAL	3	Spectacol ce va fi confirmat Spectacol ce va fi confirmat New drama / Performance, montarea textului câștigător al proiectului New Drama	500.000 350.000 150.000	1.000.000
5.	EXCELSIOR TEEN-FEST	Festival de teatru profesionist dedicat adolescenților Public țintă: adolescenții. Misiunea: EXCELSIOR CULTURAL	1	Ediția a 6-a a festivalului de teatru pentru adolescenți	950.000	950.000
6.	CĂLĂTORII ÎN ȚINUTUL COPILĂRIEI	Turnee periodice în țară. Public țintă: preșcolarii, școlarii, preadolescenții, adolescenții. Misiunea: EXCELSIOR CULTURAL	1	Voiajor – turnee în țară	50.000	50.000
TOTAL 11.800.000						



7.	ART-CREATIVE	Programul ... rol formator. Oferă posibilitatea tinerilor de a-și exersa diferite înclinații și aptitudini artistice. <i>Public țintă: adolescenții.</i> <i>Misiunea: EXCELSIOR EDUCAȚIONAL</i>	4	RL ..., ediția a 5-a – laborator de teatru tânăr	600.000	5.075.000
				Gala Premiilor EXCELSIOR – Eurovision-ul corurilor, ediția a 3-a	4.300.000	
				NEW DRAMA, ediția a 6-a – concurs de scriere dramatică pentru adolescenți	100.000	
				Spectacolul îl facem noi, parteneriate cu liceele pentru prezentarea spectacolelor de teatru realizate de către tineri	75.000	
8.	EXCESIOR – PORȚI DESCHISE	Ateliere sau vizite făcute cu/în toate departamentele teatrului pentru a înțelege felul în care ia naștere un spectacol <i>Public țintă: școlarii, preadolescenții.</i> <i>Misiunea: EXCELSIOR EDUCAȚIONAL</i>	2	În culise – vizite ghidate prin Teatrul EXCELSIOR	25.000	75.000
				Let's play – ateliere de teatru ce preced vizionarea unui spectacol sau sunt organizate independent	50.000	
9.	VIITORUL SUNĂ BINE	Spectacole sau alte evenimente dedicate copiilor și tinerilor care fac parte din categorii defavorizate sau cu nevoi speciale. <i>Public țintă: școlarii, preadolescenții, adolescenții</i> <i>Misiunea: EXCELSIOR- SOCIAL</i>	2	Tu poți alege! – spectacole și evenimente dedicate copiilor și tinerilor din medii defavorizate sau din zone cu risc de excluziune socială	50.000	100.000
				Și noi vedem teatru! – reprezentații speciale pentru copiii și tinerii cu deficiențe de vedere, dar și cu alte dizabilități	50.000	



10.	EXCELSIOR ȘI FAMILIA	Activități cu ● pentru publicul larg, care au loc în spații publice. Programul ajută la promovarea (directă) a spectacolului de teatru, în speranța că teatrul va deveni o obișnuință pentru cât mai mulți copii și pentru părinții lor și îi va transforma treptat din spectatori întâmplători în spectatori permanenți, cei care aleg să vină la teatru. <i>Public țintă: școlarii, preadolescenții, adolescenții</i> <i>Misiunea: EXCELSIOR ÎN SPRIJINUL FAMILIEI</i>	3	Va ● de vară cu EXCELSIOR - eveniment out-door pe parcursul verii Moș Crăciun vine al EXCELSIOR – festival de iarnă out-door Teatru la Mall – spectacole de teatru jucate în mall-urile bucureștene	1.100.000 950.000 50.000	2.100.000
11.	EX - IN	Un program de dezvoltare internațională <i>Public țintă: școlarii, preadolescenții, adolescenții</i> <i>Misiunea: EXCELSIOR-INTERNAȚIONAL</i>	1 2	Art -Travel – turnee și alte schimburi internaționale TEEN-NET –realizarea de coproducții transnaționale cu spectacole pentru adolescenți	150.000 1.000.000	1.150.000
ANUL 2021						
1.	ÎN RECREAȚIE	Spectacole pe texte din bibliografia școlară sau opțională <i>Public țintă: școlari</i> <i>Misiunea: EXCELSIOR CULTURAL</i>	1	<i>Spectacol ce va fi confirmat</i>	450.000	450.000
2.	UnCLASIC	Spectacole pe texte din marea literatură universală (piese de teatru sau adaptări). <i>Public țintă: preadolescenți, adolescenții</i> <i>Misiunea: EXCELSIOR CULTURAL</i>	1	<i>Spectacol ce va fi confirmat</i>	500.000	500.000
3.	RESTITUIRI	Spectacole pe texte românești clasice (piese de teatru sau adaptări). <i>Public țintă: preadolescenți, adolescenții</i> <i>Misiunea: EXCELSIOR CULTURAL</i>	1	<i>Spectacol ce va fi confirmat</i>	450.000	450.000
					TOTAL 12.700.000	

4.	MUSIC-Show	Program de a...ură ce implică realizarea de spectacole de musical Public țintă: preadolescenți, adolescenții Misiunea: EXCELSIOR CULTURAL	1	Spectacol ce va fi confirmat	550.000	550.000
5.	TINERI PENTRU TINERI	Spectacole pe texte din noua dramaturgie, într-o stilistică de spectacol novatoare, realizate de tineri regizori Public țintă: adolescenții. Misiunea: EXCELSIOR CULTURAL	2	Spectacol ce va fi confirmat	400.000	600.000
				New drama / Performance, montarea textului câștigător al proiectului New Drama	200.000	
6.	EXCELSIOR TEEN-FEST	Festival de teatru profesionist dedicat adolescenților Public țintă: adolescenții. Misiunea: EXCELSIOR CULTURAL	1	Ediția a 7-a a festivalului de teatru pentru adolescenți	1.150.000	1.150.000
7.	CĂLĂTORI ÎN ȚINUTUL COPILĂRIEI	Turnee periodice în țară. Public țintă: preșcolarii, școlarii, preadolescenții, adolescenții. Misiunea: EXCELSIOR CULTURAL	1	Voiajor – turnee în țară	75.000	75.000
8.	ART-CREATIVE	Programul are rol formator. Oferă posibilitatea tinerilor de a-și exersa diferite înclinații și aptitudini artistice. Public țintă: adolescenții. Misiunea: EXCELSIOR EDUCAȚIONAL	4	RELIEF, ediția a 6-a – laborator de teatru tânăr	700.000	5.300.000
				Gala Premiilor EXCELSIOR – Eurovision-ul corurilor, ediția a 5-a	4.400.000	
				NEW DRAMA, ediția a 7-a – concurs de scriere dramatică pentru adolescenți	150.000	
				Spectacolul îl facem noi, parteneriate cu liceele pentru prezentarea spectacolelor de teatru realizate de către tineri	50.000	
9.	EXCESIOR PORȚI DESCHISE	Ateliere de teatru sau vizite făcute cu/în toate departamentele teatrului pentru a înțelege felul în care ia naștere un spectacol Public țintă: școlarii, preadolescenții. Misiunea: EXCELSIOR EDUCAȚIONAL	2	În culise – vizite ghidate prin Teatrul EXCELSIOR	25.000	75.000
				Let's play – ateliere de teatru ce preced vizionarea unui spectacol sau sunt organizate independent	50.000	

10.	VIITORUL SUNĂ BINE	Spectacole sau alte evenimente dedicate copiilor și tinerilor care fac parte din categorii defavorizate sau cu nevoi speciale. <i>Public țintă: școlarii, preadolescenții, adolescenții</i> <i>Misiunea: EXCELSIOR- SOCIAL</i>	2	Tu poți alege! – spectacole și evenimente dedicate copiilor și tinerilor din medii defavorizate sau din zone cu risc de excluziune socială Și noi vedem teatru! – reprezentații speciale pentru copiii și tinerii cu deficiențe de vedere, dar și cu alte dizabilități	75.000 100.000	175.000
11.	EXCELSIOR ȘI FAMILIA	Activități culturale pentru publicul larg, care au loc în spații publice. Programul ajută la promovarea (directă) a spectacolului de teatru, în speranța că teatrul va deveni o obișnuință pentru cât mai mulți copii și pentru părinții lor și îi va transforma treptat din spectatori întâmplători în spectatori permanenți, cei care aleg să vină la teatru. <i>Public țintă: școlarii, preadolescenții, adolescenții</i> <i>Misiunea: EXCELSIOR ÎN SPRIJINUL FAMILIEI</i>	3	Vacanță de vară cu EXCELSIOR -eveniment out-door pe parcursul verii Moș Crăciun vine al EXCELSIOR – festival de iarnă out-door Teatru la Mall – spectacole de teatru jucate în mall-urile bucureștene	1.200.000 1.000.000 25.000	2.225.000
12.	EX - IN	Un program de dezvoltare internațională <i>Public țintă: școlarii, preadolescenții, adolescenții</i> <i>Misiunea: EXCELSIOR- INTERNĂȚIONAL</i>	2	Art -Travel – turnee și alte schimburi internaționale TEEN-NET –realizarea de coproducții transnaționale cu spectacole pentru adolescenți	140.000 1.000.000	1.150.000

