

Anexa  
la DPG nr. 841 / J. 05.05.2016

## TEATRUL MIC

## PROIECT DE MANAGEMENT

2016 - 2019

Autor : Gheorghe COLCEAG



## **A. Analiza socioculturală a mediului în care își desfășoară activitatea instituția și propuneri privind evoluția acesteia în sistemul instituțional existent**

### **a.1. instituții/organizații, grupuri informale (analiza factorilor interesați care se adresează aceleiași comunități)**

Pentru a putea analiza mediul în care își desfășoară activitatea Teatrul Mic, trebuie să pornim de la distincția care se impune între acele instituții care au același obiect de activitate, respectiv realizarea și prezentarea de producții teatrale, și concurența indirectă, reprezentată de instituții, organizații și diverși operatori/promotori a căror ofertă satisface nevoile publicului prin alte opțiuni artistice, dar și recreative: cinematografe, muzee, evenimente muzicale, evenimente sportive sau alte tipuri de activități non-culturale de petrecere a timpului liber. Mai mult, nu trebuie pierdut din vedere faptul că mediul concurențial este influențat direct și de către oferta companiilor independente de teatru, a festivalurilor și maratoanelor care reunesc cele mai valoroase producții realizate în acest sistem de producție, dar și a spațiilor dedicate exclusiv proiectelor din sfera independentă. Amintesc printre acestea Teatrul ACT, Teatrul Apropo, Asociația UNTEATRU, Godot Cafe-Teatru, Compania de Teatru D'AYA, Teatrul Luni, Teatrul Elisabeta. Un fenomen aparte îl reprezintă cazul marilor complexe cinematografice, care și-au extins obiectul de activitate, devenind centre culturale ce găzduiesc nu doar proiecții de filme, ci și spectacole de teatru, concerte și expoziții

În contextul acestei piețe, este extrem de important ca teatrele – aflate în permanență în fața provocării de a atrage cât mai mulți spectatori – să se impună în atenția publicului consumator prin strategii artistice bine definite, declinate în programe și proiecte de valoare și interes pentru acesta. Modul aparte de comunicare prin intermediul limbajului teatral, a esteticii teatrale și a unui tip de comunicare directă actor-spectator sunt argumente în favoarea teatrului ca experiență unică de reflexie și divertisment. Într-o lume hiper-mediatizată, care beneficiază de o explozie tehnologică fără precedent în istoria civilizației umane, acest tip de comunicare păstrează firescul, simplitatea, eficiența comunicării interumane, care înseamnă participare activă intelectuală și emoțională, experiențe unice trăite în comun. Această particularitate poate fi șansa reîntoarcerii publicului în număr cât mai mare către teatru.

*Teatrul Național „I.L. Caragiale” București (TNB)*, considerat cel mai mare teatru de repertoriu din România, este o instituție publică de spectacole aflată în subordinea Ministerului Culturii. Un adevărat centru cultural – dotat cu săli de teatru, spații expoziționale și spații alternative, un muzeu și o sală de lectură, TNB are drept obiectiv principal promovarea valorilor artistice, autohtone și universale, pe plan național și internațional favorizând astfel dezvoltarea dramaturgiei românești. Cu un repertoriu ce include atât spectacole dramatice, cât și producții lirice sau teatru-dans, TNB derulează numeroase proiecte în colaborare cu alte instituții naționale, instituții teatrale din străinătate.

*Teatrul Odeon*, un alt teatru de repertoriu cu echipă stabilă – „unul dintre cele mai reprezentative teatre din București” - și-a obișnuit publicul cu un repertoriu variat, ce reunește piese din dramaturgia clasică și contemporană, atât



națională, cât și internațională. Acesta include, de asemenea, numeroase spectacole de teatru-dans și spectacole-lectură urmate de discuții cu publicul, activitatea artistică fiind dublată de proiecte educaționale, adresate publicului de vârstă tânără. Teatrul Odeon are două săli: Sala Majestic, cu o scenă italiană și Sala Studio – destinată spectacolelor de teatru contemporan, dar și altor activități artistice (expoziții, conferințe etc.)

*Teatrul Bulandra* își desfășoară activitatea în patru săli de spectacol: Sala Liviu Ciulei, Sala Toma Caragiu, Liviu Ciulei Laborator și Studio Space. O instituție culturală cu o istorie de peste 6 decenii, Teatrul Bulandra este membru al Uniunii Teatrelor Europene, fiind singurul teatru din Capitală care se bucură de acest statut. Activitatea sa se axează pe programe menite să încurajeze dezvoltarea și promovarea teatrului românesc pe plan internațional, prin realizarea de coproducții și schimburi de experiență, în timp ce opțiunile sale repertoriale includ o dimensiune clasică, ilustrată de spectacole de teatru dramatic și liric, și una contemporană, experimentală (vezi programele Bulandra Underground sau Bulandra interferențe).

*Teatrul de Comedie* abordează un repertoriu dedicat exclusiv genului comic în marea sa diversitate, de la Shakespeare, Cehov sau Gogol la comedia boulevardieră, teatrul absurdului sau comedia neagră. Teatrul își desfășoară activitatea în cele trei săli proprii: Sala Radu Beligan, Sala Studio și Sala Nouă.

*Teatrul de Revistă „Constantin Tănase”* – unicul teatru de revistă din Capitală, repertoriul său incluzând atât spectacole de revistă, cât și spectacole „muzicale-umoristice”, concerte, gale și dialoguri muzicale sau spectacole pentru copii.

*Teatrul Evreiesc de Stat* are o activitate de mai bine de 120 de ani, dintre care 50 ca instituție de stat, și este singurul teatru de gen în limba idiș din București. Datorită acestui profil distinct, Teatrul este reprezentativ pentru mișcarea teatrală din România, cât și pentru peisajul contemporan al artei scenice de limbă idiș.

*Teatrul Masca* este un „teatru de gest, pantomimă și expresie corporală” înființat în 1990 - relativ recent în comparație cu alte instituții publice de artele spectacolului. Oferta sa include spectacole de teatru de stradă – clovnerie, commedia dell'arte, teatru medieval, marionete, dar și spectacole de interior cu scenariu elaborat, care se apropie ca stil de genul teatru-dans, fără cuvinte sau cu un minim de dialog.

*Teatrul Nottara* a propus publicului – conform datelor publicate pe site-ul propriu, peste 370 de titluri din dramaturgia românească și cea universală de-a lungul celor 60 de ani de activitate, într-un „echilibru benefic între divertisment și tematica filosofică, între râsul eliberator și gravitatea problemelor existențiale.”

*Teatrul Metropolis* este singurul teatru de proiecte aflat în subordinea Consiliului General al Municipiului București, scopul său fiind de a produce și reprezenta spectacole de teatru dinamic, neconvențional, alternativ, bazat pe texte contemporane, dar și de a realiza programe educaționale pentru tineret, precum și studii și cercetări în domeniu. Definit ca un teatru intim, Teatrul Metropolis își desfășoară activitatea în două săli, una cu o capacitate de 150 de locuri, alta de 110 locuri.



Centrul Cultural pentru UNESCO „Nicolae Bălcescu”, aflat în subordinea Consiliului Local Sector 4, este o instituție de artă și cultură relativ nouă, care a câștigat notorietate prin valoarea proiectelor realizate. Un repertoriu valoros, regizori importanți, premii importante naționale sunt argumente pentru calitatea produsului acestei instituții.

Teatrul Ion Creangă, Teatrul de Animație Țândărică, Teatrul Excelsior, Opera Comică pentru Copii – teatre dramatice și lirice pentru copii – derulează programe și proiecte adresate publicului de vârstă mică (3-12 ani), cu două excepții: Teatrul Ion Creangă, al cărui beneficiar include și categoria de vârstă 0-3 ani și Teatrul Excelsior, care se adresează „...și tinerei generații”.

Deși multe dintre exemplele amintite mai sus au valențe care le impun drept instituții singulare pe piața culturală (unicul teatru dedicat exclusiv comediei, unicul teatru de revistă, unicul teatru de expresie gestuală și pantomimă etc.), constatăm însă – la o privire mai atentă – că orientarea multora dintre aceste teatre nu este bine definită, repertoriile lor fiind amestecate. Bineînțeles, există și instituții teatrale a căror orientare repertorială este definită de anumite criterii de limbaj – vezi limba de reprezentare (idiș) pentru spectacolele Teatrului Evreiesc de Stat sau abordarea unui gen specific (teatrul liric, teatrul de gest, pantomimă și expresie corporală, teatrul de animație etc.). Însă, în contextul în care majoritatea teatrelor dramatice din București nu are o imagine clar conturată și diferențiată, publicul migrând cu ușurință de la un teatru la altul, în funcție de distribuție sau de titlul piesei, nu se poate vorbi despre un „public fidel” unui anumit teatru.

Concluzionând, în urma acestei succinte treceri în revistă a activității teatrelor din București, se pot identifica o serie de competitori pentru programele derulate la Teatrul Mic, cum ar fi - Teatrul Odeon, Teatrul Bulandra, Teatrul Nottara, Teatrul de Comedie.

#### **a.2. analiza SWOT (analiza mediului intern și extern, puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări)**

<b><u>Puncte tari</u></b>	<b><u>Puncte slabe</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-istoricul teatrului</li> <li>-patrimoniul teatrului</li> <li>-potențialul valoric al colectivului artistic și tehnic</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imposibilitatea folosirii sălii Teatrului Foarte Mic - grad seismic I</li> <li>- aproximativ 25% din totalul posturilor din statul de funcții sunt vacante</li> <li>- programe și proiecte neatractive</li> <li>- structură organizatorică inconsistentă</li> <li>- organigramă ineficientă</li> <li>- lipsa actorilor tineri</li> <li>-amplasarea Teatrului Mic pe o stradă puțin circulată</li> </ul>



	- lipsa spațiilor de parcare
<b><u>Oportunități</u></b> - o strategie prin care Teatrul Mic să-și recapete și să-și consolideze imaginea cu accentuarea profilului propriu - revenirea la vechea "familie" de artiști a Teatrului Mic prin identificarea animozităților și eliminarea acestora - valorificarea la maximum a potențialului artistic existent în instituție	<b><u>Amenințări</u></b> - întârzierea consolidării clădirii Teatrului Foarte Mic (pierderea publicului și diminuarea bugetului) - diminuarea veniturilor proprii și a numărului de spectatori -imposibilitatea ocupării posturilor vacante

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

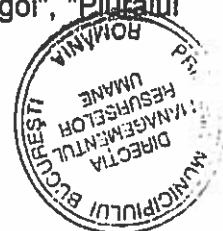
#### **Imaginea existentă**

Teatrul Mic are o istorie impresionantă. În 1914 pe strada Sărindar se înființează un teatru cu numele Maria Filotti, iar după cel de-al doilea război mondial, teatrul devine o instituție de stat și poartă pe rând mai multe denumiri.

În 1950, ministrul Cinematografiei, Nicolae Bellu, semnează actul de înființare al Studioului Actorului de Film "Constantin Nottara", sub direcția Mariettei Sadova. Premiera din 10 martie 1951 a spectacolului "Micii burghezi" de Maxim Gorki în regia Soranei Coroamă Stanca a fost un mare succes al acelor timpuri. În 1955, studioul își schimbă denumirea în Teatrul "C. Nottara". În 1960, teatrul din Sărindar devine Teatrul pentru Tineret și Copii. În 22 decembrie 1964, are loc premiera spectacolului "Oricât ar părea de ciudat" de Dorel Dorian, în regia lui Radu Penciulescu și scenografia Adrianei Leonescu.

Prin Certificatul nr. 18177 din 20.05.1965 Teatrul Mic a fost înregistrat ca instituție artistică de spectacole. În cei cinci ani în care a condus Teatrul Mic, Radu Penciulescu a abordat un repertoriu nou, cu texte abia traduse, montate pentru prima oară: "Doi pe un balansoar" de William Gibson, "Richard II" de William Shakespeare, "Tango" de Slawomir Mrozek, "Baltagul" de Mihail Sadoveanu sau "Îngrijitorul" de Harold Pinter. Până în anul 1990, i-au urmat lui Penciulescu, la conducerea Teatrului Mic, Ion Cojar, Nicolae Munteanu și Dinu Săraru.

Sub conducerea lui Dinu Săraru, în anii '80, la Teatrul Mic s-a produs ceea ce s-a numit "Fenomenul din Sărindar". Atunci Teatrul Mic a făcut istorie. S-au montat marile spectacole în regia Cătălinei Buzoianu și Silviu Purcărete: "Efectul razelor gama asupra anemonei", "Să îmbrăcăm pe cei goi", "Pluralul



englezesc", "Nu sunt Turnul Eiffel", "Maestrul și Margareta", "Niște țărani", "Diavolul și Bunul Dumnezeu", "Richard III", "Ivona principesa Burgundiei", "Mitică Popescu", "Doamna cu camelii", "Mielul turbat", "O scrisoare pierdută", spectacole cu distribuții de marcă, precum Ștefan Iordache, Leopoldina Bălănuță, Dinu Manolache, Olga Tudorache, Jean Lorin Florescu, Valeria Seciu, Mitică Popescu, Maria Ploae, Dan Condurache, Dinu Manolache, Coca Bloss, Nicolae Dinică, Monica Ghiuță, Tatiana Iekel, Nicolae Pomoje, Florin Călinescu, Mihai Dinvale, Rodica Negrea, Adriana Șchiopu, Gheorghe Visu.

Deși după anii '90, sub conducerea lui Romulus Vulpescu, Alexa Visarion, Dan Micu, Leopoldina Bălănuță, Florin Călinescu, Mihai Dinvale devine mai clară o alegere de repertoriu diferită pentru cele două săli, Teatrul Mic nu a mai reușit performanța anilor anteriori. Au mai existat după 1990 câteva spectacole importante, dar ele au fost sporadice, fără a fi incluse într-o strategie managerială coerentă: "Mătrăguna", regia Dan Micu, „Pescărușul”, regia Cătălina Buzoianu, „Dragostea celor trei portocale”, regia Nona Ciobanu, „Copiii soarelui”, regia Cristian Hadjiculea, „Școala femeilor”, regia Alexandru Dabija, „Lolita”, regia Cătălina Buzoianu, „Cum iubește cealaltă jumătate”, regia Sanda Manu, „Alex și Morris”, regia Gelu Colceag, „Cum gândește Amy”, regia Cătălina Buzoianu.

Imaginea actuală a teatrului se poate contura din principalii indicatori culturali realizați între 2013-2015. Tabelul conține date concrete, pe ani, privind evoluția respectivelor criterii de performanță conform Caietului de obiective.

Indicatori de performanță	Anul 2013	Anul 2014	Anul 2015
1. Număr de premiere	4	5	6
2. Număr de refaceri	23	18	21
3. Număr de coproducții	-	1	1
4. Număr de spectacole în regim de protocol	6	5	8
5. Număr de spectacole, din care:			
* la sediu	276	239	215
*in turnee	4	1	29
6. Număr de beneficiari neplătitori	7953	8972	12069
7. Număr de beneficiari	28400	21193	16197



plătitori			
7. Număr de participări la festivaluri, gale, concursuri etc.	5	4	17
8. Număr de proiecte promovate, ca inițiator sau partener	15	5	6
9. Număr de apariții în presă	18	28	70
10. Indice de ocupare a sălii la sediu (%)	66,07	67,12	66,85
11. Cheltuieli pe beneficiar (subvenție+venituri-cheltuieli de capital)/nr.de beneficiar	192,71	238,12	280,04
12. Fonduri nerambursabile atrase	0	0	0

### Propuneri

Pentru îmbunătățirea imaginii existente trebuie corelată strategia de promovare cu noua orientare repertorială, detaliată la punctul E 7. Consider că această schimbare a strategiei de promovare este necesară și că ea trebuie să reflecte, prin toate direcțiile sale de acțiune, o imagine puternică și recognoscibilă a instituției, nu doar la nivelul produsului cultural – spectacolul de teatru – , ci și la nivelul serviciilor și facilităților pe care instituția le oferă publicului. Acțiunile întreprinse pentru îmbunătățirea imaginii existente vor fi următoarele:

- realizarea unui repertoriu de calitate, coerent, în conformitate cu nevoile cultural-educative ale publicului;
- asigurarea unei activități teatrale susținute în măsură să asigure creșterea numărului de spectatori pe termen mediu și lung;
- inițierea și implementarea unor proiecte culturale de cercetare și analiză teatrală;
- alegerea / stabilirea unor regizori și scenografi de calitate pentru realizarea proiectelor din proiectul managerial;
- valorificarea optimă a potențialului colectivului artistic;
- racordarea la standarde europene privind dotările și echipamentele instituției;
- preocuparea pentru perfecționarea profesională continuă a personalului artistic, tehnic și administrativ pentru a putea oferi servicii de calitate;
- extinderea numărului de parteneri media;



- stabilirea unei identități vizuale a caietelor program, broșurilor, fluturașilor etc;
- dezvoltarea rețelei de distribuție a materialelor și îmbunătățirea spațiilor existente;
- dezvoltarea comunicării online și a interacțiunii cu publicul;
- îmbunătățirea ambientală a spațiilor de primire a publicului;
- diversificarea mesajului către alte categorii de public;
- organizarea de evenimente în spații neconvenționale;

Aceste acțiuni vizează menținerea unei stări de normalitate în funcționarea unei instituții de spectacole, care nu poate exista fără prezența publicului. De aceea, cel mai bun mijloc de promovare rămâne calitatea spectacolului.

#### **a.4. propuneri pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari (studii de consum, cercetări, alte surse de informare)**

Conform Caietului de obiective, din cei 3 ani analizați, reiese că nu s-a realizat niciun studiu de acest fel. Singurele date pe care le avem sunt cele furnizate de Barometrul de Consum Cultural 2014 și Studiul de consum cultural la nivelul orașului București 2015, realizate de Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală.

Din aceste documente aflăm că numărul „non-consumatorilor”, a scăzut în ultimii 10 ani cu aproximativ 14%, fiind vorba de cea mai mare scădere înregistrată în rândul unei forme de consum cultural public pentru care s-au cules date. Merg într-o mai mare măsură la teatru femeile, persoanele tinere cu vârsta de până la 34 de ani și cele cu nivel mai ridicat de educație.

Astfel, spectatorii tineri, cu vârsta mai mică de 35 de ani, reprezintă o parte importantă a publicului de teatru, 40% pentru toate subdomeniile. În rândul respondenților care au participat la cel puțin un spectacol în 2014, proporția celor care au vârsta între 18 și 25 de ani (22%) este mai mare decât a celor care au vârsta între 26 și 35 de ani. Astfel, 18% dintre persoanele cu vârsta între 18 și 25 de ani merg de câteva ori pe lună la teatru și doar 3% dintre respondenții cu vârste cuprinse între 26 și 34 de ani participă la astfel de manifestări.

Conform Barometrului de Consum cultural pentru 2014, factorii ce ar determina creșterea participării la spectacolele de teatru sunt, printre altele, ofertele promoționale (39%), mai mult timp liber (36%), o mai bună promovare a spectacolelor (15%), cunoașterea pe termen lung a programului de spectacole (10%) și programarea la ore accesibile (9%). La nivelul României, principalul motiv invocat de respondenți privind non-participarea sau nivelul redus la spectacolele de teatru este lipsa timpului (30%), urmat de o ofertă limitată și de calitatea slabă a spectacolelor (29%).

Atragerea unor noi categorii de public se poate face prin produsele culturale oferite (prin programele implementate – vezi punctul E) și prin marketarea corespunzătoare a acestora.





## Propuneri

- realizarea unui studiu dedicat identificării categoriilor de beneficiari ai Teatrului Mic pentru o cât mai bună aliniere a politicii repertoriale (vezi punctul E) la publicul existent, dar mai ales la atragerea publicului potențial – măsurători cantitative și calitative;
- colaborarea permanentă cu instituțiile media pentru informarea publicului referitor la activitățile instituției;
- dezvoltarea relațiilor de colaborare cu alte instituții de cultură;
- participarea la evenimente organizate de Primăria Municipiului București;
- prezența în mediul on-line, pe site-ul instituției și o activitate susținută pe rețelele sociale;
- realizarea unor forme moderne de promovare, care să conducă la îmbunătățirea imaginii instituției;

Urmărind constant feedback-ul publicului atât prin chestionare, prin internet sau telefonic, cât și prin aplicarea strategiilor de marketing, Teatrul Mic va reuși să contureze pentru fiecare categorie de public parametri de consum legați de gust, de disponibilitatea de timp și financiară, de tendințe viitoare de consum cultural. Toate aceste propuneri amintite mai sus pot contribui în mare măsură la cunoașterea activității instituției de către comunitatea beneficiară.

Deși, „publicul fidel” este o categorie aproape inexistentă în prezent, majoritatea spectatorilor migrând cu ușurință de la un teatru la altul, în funcție de distribuție sau în funcție de titlul piesei, aș vrea să subliniez două aspecte pe care le voi evidenția și în partea de programe și proiecte propuse pentru următoarea perioadă de management și care constituie ideile de bază ale strategiei artistice:

*Teatrul Mic are premisele construirii unui public fidel și numeros prin orientarea repertoriului către textele clasice - titluri cunoscute, importante și valoroase ale dramaturgiei românești și universale, către texte cu valoare recunoscută ale dramaturgiei contemporane românești și universale, grupate pe teme de interes și reflexie și către proiecte de cercetare și experiment teatral.*

Vezi punctul E 6.

### a.5. grupurile țintă ale activităților instituției pe termen scurt/mediu

Un factor esențial în proiectarea strategiei de promovare este publicul țintă, în cazul Teatrului Mic intervalul de vârstă predominant fiind între 19 și 34 de ani. Alături de acești spectatori, este angajată și o altă categorie de beneficiari: segmentul angajaților în corporații și companii multinaționale – cu precădere adulții cu vârsta cuprinsă între 35 și 44 de ani, cu studii superioare și medii, cu o viață socială activă și care sunt consumatori în mod regulat de evenimente culturale. O altă categorie de public țintă este reprezentată de segmentul de vârstă 45-54 de ani, un public interesat de zona clasică a genului; consumatori stabili, aceștia au de obicei o varietate de preocupări intelectuale, indicând serioase investiții de timp în scopuri culturale. Adesea selectiv și exigent, acest spectator combină consumul domestic cu cel din afara locuinței, intermediat de instituțiile culturale.

O categorie, de obicei neglijată, este *publicul viitor*. Programul dedicat exclusiv lui sperăm ca va atrage în sala de spectacol copiii și tinerii adolescenți.



#### **a.6. profilul beneficiarului actual**

Conform Raportului de activitate pe 2015 al Teatrului Mic, citând studii din 2010 care descriu în mod relativ profilul beneficiarului actual al Teatrului Mic, se poate spune că acesta aparține categoriilor de vârstă 19-24 ani, 25-34 ani și 35-44 ani, are studii superioare, nu este un consumator regulat sau frecvent de activități culturale, preferă teatrul clasic și ca gen de spectacol, comedia și nu este dispus să cheltuiască foarte mulți bani pentru a participa la spectacole de teatru. În ce măsură acest profil poate sta la baza construirii unor noi programe și proiecte ale Teatrului Mic este relativ, atâta timp cât publicul mai degrabă răspunde unor propuneri venite din partea instituțiilor de spectacole, din partea mass media și acționează în baza unor obiceiuri de consum (corelate evident cu factorii socio-economici), care nu pot și nu trebuie să indice o direcție viitoare a unei instituții de cultură.

Se recomandă, în acest caz, actualizarea studiilor de public, pentru a putea defini un profil mai aproape de realitate și pentru a putea construi, mai departe, programe și proiecte adaptate acestui profil.

### **B. Analiza activității instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia**

#### **B.1. analiza programelor și a proiectelor instituției**

*Acest proiect se dorește a fi o sinteză cât mai cuprinzătoare a direcțiilor de gestionare și dezvoltare a artei spectacolului de teatru, în acest moment, în acest context, în aceste condiții specifice în care se află Teatrul Mic, așa cum reiese din indicatorii Caietului de obiective. Este o propunere de proiect axată pe realitățile existente în Teatrul Mic, cu frământările, speranțele, împlinirile, nerealizările și succesele lui.*

Cel mai important deziderat al situației actuale din Teatrul Mic este acela de revenire cât mai rapidă la o activitate normală și susținută. Efectele anului 2015, în care s-a pus bază numai pe repertoriul contemporan, cu o singură excepție („Trei gemeni venețieni”), sunt vizibile în scăderea dramatică a numărului de spectatori plători.

Dacă producțiile realizate sunt neinspirate, confuze, agresive, fără valoare artistică, există pericolul îndepărtării publicului din sălile de spectacole, fenomen îngrijorător, care din păcate este prezent în teatrele românești.

Doar reprezentarea spectacolelor existente în repertoriul curent nu este de ajuns pentru îndeplinirea până la capăt a misiunii unui teatru subvenționat din bani publici. Intrarea în repetiții cât mai curând a unor proiecte importante, bazate pe texte valoroase, în regia unor regizori talentați, care să țină cont de potențialul trupei de actori angajați și de cerințele publicului, este manevra principală de resuscitare a unui organism slăbit și foarte puțin activ.

Instituirea cât mai eficientă a unor reguli clare și precise, care există incomplet în regulamentele ce gestionează activitatea teatrului, dar care nu sunt aplicate,



este condiția indiscutabilă de repunere în funcțiune a motoarelor creativității și eficienței. Restructurarea compartimentelor, delegarea responsabilităților, ocuparea posturilor de conducere a diferitelor compartimente, dar și a posturilor vacante din schema de funcționare, vor imprima o activitate sănătoasă, susținută și eficientă.

Este bine cunoscut faptul că *un colectiv artistic este mulțumit, echilibrat și liniștit, atunci când toți membri colectivității sunt implicați în proiecte*. Este o specie umană aparte cea a artiștilor, deoarece de cele mai multe ori, nu retribuția financiară este neapărat importantă, ci satisfacția realizării unui spectacol de calitate, care declanșează formidabilul drog al artistului: aplauzele publicului. Asta nu înseamnă că nu trebuie găsite cât mai repede formule pentru o retribuție echitabilă în funcție de cantitatea și calitatea muncii depuse.

Teatrul Mic a realizat, de-a lungul timpului, o serie de proiecte, regizate de regizori importanți, care au acoperit o paletă relativ variată de genuri de spectacol (de la spectacole pe texte clasice, care au avut în prim plan mari artiști, până la experiment, de la teatru-dans la teatru social. Analizând criteriile de performanță ale teatrului în ultimii trei ani, programele și proiectele realizate, ajungem la o concluzie paradoxală: în anul 2015, fostul director executiv, devenit manager, a pus în aplicare un proiect care cuprindea programe și proiecte, care au determinat scăderi de cifre alarmante. Asta nu înseamnă că programele și proiectele anilor 2013 și 2014 au fost dintre cele mai bune. Au fost eterogene, de multe ori întâmplătoare, fără performanțe deosebite artistice. Paradoxul reiese din faptul că aceeași persoană, care a devenit manager în 2015, a împărtășit viziunea și strategia managerului din 2013 și 2014, fiind directorul adjunct al teatrului. Ori s-a produs o ruptură gravă, ori atribuțiile directorului adjunct au fost reduse și nu a avut acces la alcătuirea repertoriului teatrului, ori s-a modificat viziunea când directorul adjunct a ajuns manager principal. Cifrele demonstrează scăderea drastică a performanțelor: schimbarea strategiei în 2015, concretizată prin modificarea programelor și a proiectelor și alegerea unor regizori neinspirați a dus la o *creștere a cheltuielilor pe beneficiar cu aproape 50%*. Aceasta datorită *creșterii numărului de beneficiari neplătitori cu aproape 50% și a scăderii numărului de beneficiari plătitori cu peste 60%*. În consecință, *veniturile proprii din activitatea de bază au scăzut cu aproximativ 30%*. Iar *curba cifrelor care reprezintă veniturile proprii din alte activități a fost extrem de inegală: a scăzut cu aproape 75%, în 2014, iar în 2015, cu aproximativ 50 %*.

În anii 2013 și 2014, în cadrul programelor *Comedia pe placul dumneavoastră, Vedeta Teatrului Mic și Teatrul pentru cei mai tineri profesioniști*, s-au realizat, conform datelor din Caietul de obiective (pag.9,10,11), câte șase premiere, din care pe scena mare a Teatrului Mic au fost reprezentați doi autori clasici universali: Ben Jonson și Bertold Brecht și un text clasic românesc: „D-ale carnavalului” de I.L. Caragiale. La Teatrul Foarte Mic a fost preluat spectacolul „Livada de vișini” de Cehov, de la UNATC. Consider că numărul textelor de valoare ce trebuiau să fie la baza programelor și proiectelor teatrului nu a fost îndeajuns.

Analizând lista programelor din 2015: *Teatrul Mic nou și contemporan și Teatrul Foarte Mic tânăr și inovator*, se constată că reducerea numărului de



programe, alcătuirea repertoriului numai din texte contemporane cu valori și mesaje inegale, (cu o singură excepție – „Trei gemeni venețieni”), precum și experimentul regizoral adus la rang de regulă, au provocat dezechilibrul existent în criteriile de performanță.

Un text valoros oferă publicului spectator motive de satisfacție și meditație. El dă prilejul echipei de creatori să-și dovedească creativitatea și inspirația pe o bază sigură. Actorii găsesc într-un text verificat ca valoare, partituri ofertante pentru a-și cuceri publicul și a-l fideliza. Conform sondajelor, publicul vine la teatru în primul rând pentru actori și text. Emoția transmisă de personajele universului scenic, construit cu talent și mijloace moderne de regizor și scenograf, combinată cu reflexia determinată de valori etice, morale și estetice ale textului, configurează valoarea unui spectacol de teatru.

În general, lipsa din repertoriu a dramaturgilor români consacrați a fost și va fi o mare eroare, deoarece apetitul publicului pentru textele valoroase românești se dovedește pe orice scenă din România, ba chiar și în sălile de cinema și în emisiunile de televiziune.

Consider, că acțiunile manageriale pozitive s-au concretizat în anii 2013 și 2014, prin alegerea proiectelor, care a mers, oarecum, în întâmpinarea preferințelor spectatorilor (vezi Studiul de consum cultural la nivelul orașului București 2015– mersul la teatru 45,1%, teatrul clasic 31,2% și comedii – 38%, iar teatrul contemporan este preferat doar în proporție de 11,7%). În anul 2015, managementul pozitiv s-a reliefat prin creșterea prezențelor media de la 28 de apariții în 2014, la 70 de apariții în 2015, prin mărirea numărului de turnee de la 4 turnee în 2013, la 29 de turnee în 2015, prin triplarea numărului de participări la festivaluri, gale și concursuri, de la 5 participări în 2013, la 16 participări în 2015 și, nu în ultimul rând, prin nominalizările pentru premiile UNITER a unei actrițe angajate: Ilinca Manolache și a unei actrițe colaboratoare: Emilia Dobrin.

## **B.2 concluzii**

### **2.1. reformularea mesajului, după caz**

Consider că Teatrul Mic trebuie să se întoarcă la misiunea precisă pe care trebuie să o aibă un Teatru, asemenea unui mare artist, care din când în când se reîntoarce la baza profesiei pentru a-și redescoperi adevărurile simple și primordiale, pentru a-și recâștiga originalitatea, pentru a scăpa de clișee și proaste obișnuințe. Renumele acestui teatru s-a construit cu spectacole solide, cu valoare de patrimoniu, care au atras publicul și au contribuit la educarea a numeroase generații. Valoarea artistică, culturală, educațională a actului teatral este susținută de texte dramatice cu valoare recunoscută, reprezentate în viziuni regizorale la care publicul să aibă acces nemijlocit. Funcția de cercetare și experiment nu trebuie lăsată deoparte, dar accentul trebuie pus pe producții teatrale care să bucure, să emoționeze și să satisfacă publicul din punct de vedere estetic și intelectual. Nu trebuie uitat niciun moment că beneficiarul este publicul, căruia trebuie să-i oferim ceea ce așteaptă și că elita artistică – noțiune nobilă și valoroasă - nu trebuie confundată cu elitismul.

Având în vedere realizările Teatrului Mic de-a lungul timpului, oportunitățile de dezvoltare ale instituției și creșterea potențialul său artistic, tehnic, administrativ și managerial, managementul Teatrului Mic trebuie să urmărească reasezarea



instituției pe direcția dezvoltării unor programe coerente, valoroase pentru comunitatea din care face parte, programe de impact, care să confere instituției o poziționare clară în peisajul cultural autohton, aceea a unei instituții-reper în domeniul spectacolului teatral. Acest deziderat poate fi realizat în timp, în etape succesive, care vizează mai multe direcții de dezvoltare.

## 2.2. descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii

Așa cum este redactată în Caietul de obiective: „Misiunea Teatrului Mic este de a contribui la dezvoltarea culturală a comunității prin realizarea și prezentarea unor producții teatrale moderne, diverse, valoroase și a unor activități culturale de anvergură care să reflecte tendințele actuale în arta teatrală, să stimuleze tinerii creatori, asigurând astfel o prezență constantă a instituției în circuitul cultural local, național, european și internațional”.

În vederea îndeplinirii misiunii, activitatea managerială se va îndrepta către o reorientare la nivel artistic, printr-o mai bună structurare a programelor și proiectelor, o restructurare a instituției la nivel intern, administrativ pentru o mai bună utilizarea a resurselor umane existente, inclusiv perfecționarea acestora (problema reorganizării interne este tratată pe larg la punctul C), ocuparea locurilor vacante, soluționarea problemelor tehnice existente cu spațiile aflate în utilizarea Teatrului Mic, îmbunătățiri aduse imaginii instituției, dezvoltarea relațiilor de parteneriat atât la nivel național, cât și internațional în mai multe direcții de acțiune: artistic, de imagine, tehnic, administrativ.

- programe și proiecte care au la bază premise sigure de valoare și conținut;

Această componentă a proiectului managerial reprezintă principala direcție pentru îndeplinirea misiunii unui teatru. Chiar dacă există un procent de relativitate în construcția spectacolului, dacă sunt asigurate premise sigure, rezultatul final va fi, cel puțin, la standarde profesionale acceptabile. Textul dramatic este primul și cel mai important component al spectacolului. Dacă baza pe care se clădește construcția teatrală este solidă, rezultatul este sigur valoros. Stabilirea repertoriului se face în urma evaluării potențialului trupei de creatori, dar și pornind de la evaluarea produsului cultural, pe care publicul-țintă va fi dispus să îl cumpere. Un exemplu: anul 2016 este an electoral și ar trebui inclusă urgent în repertoriu o piesă românească, care să aibă ca temă, modul în care se organizează alegerile în România. Concluzia imediată este că sigur ar trebui să fie o comedie!

După alegerea judicioasă a textului, un alt factor care poate apropia spectacolul de succesul final, este valoarea regizorului, concretizată prin CV-ul său, precum și prin originalitatea concepției regizorale. Nu în ultimul rând, o scenografie inventivă, pusă în slujba textului și a concepției regizorale, cu sugestii metaforice și virtuți plastice, constituie o premisă importantă pentru succesul viitorului spectacol.

Reîmprospătarea repertorială prin diversificare se referă la montări bazate în primul rând pe texte românești și universale clasice, a căror valoare este



incontestabilă, dar și pe texte contemporane ale unor autori care au confirmat valoarea prin succesul dramaturgiei lor la public.

Prin programele care urmează a se desfășura la Teatrul Foarte Mic se va urmări și experimentul, cercetarea, stimularea creativității prin realizarea unor proiecte originale, inedite, dar care trebuie să se dovedească de calitate.  
Vezi punctul E 7

**- restructurarea instituției la nivel intern, administrativ pentru o mai bună utilizarea a resurselor umane ;**

Calitatea infrastructurii este dată de organizarea și funcționarea instituției teatrale. Asigurarea unei structuri organizatorice moderne și eficiente, gestionarea resurselor și bugetului în conformitate cu prevederile legale, administrarea spațiilor și patrimoniului vor asigura desfășurarea optimă și în siguranță a activității specifice.  
Vezi punctul C.

**- asigurarea formării profesionale continue a colectivului;**

Activitatea susținută și neîntreruptă de perfecționare va asigura creșterea valorii și competenței colectivului Teatrului Mic. Perfecționarea permanentă a membrilor colectivului se poate realiza prin:

- cursuri de perfecționare pentru personalul de conducere, pentru personalul de execuție din compartimentele marketing, relații publice, resurse umane, administrativ, financiar-contabilitate, achiziții publice;
- cursuri de inițiere și perfecționare în profesii specifice scenei (regie tehnică, operator sunet și lumină, mânător decor și recuziter) ;
- workshopuri de arta actorului și ateliere de antrenament și reîmprospătare a mijloacelor de expresie pentru colectivul de actori;

Vezi punctul C 3.

**- diversificarea programelor culturale, altele decât activitatea specifică minimală;**

Toate programele culturale adiacente sunt tot atâtea forme de creștere a vizibilității activității teatrului, de creștere a calității imaginii și de diversificarea a ofertelor creaționale. Inventivitatea, soluțiile îndrăznețe și novatoare, ingeniozitatea trebuie să determine cât mai multe și valoroase programe culturale, altele decât cele din programul minimal:  
Vezi punctul E 7.

**- parteneriate cu instituții de învățământ și dezvoltarea unor programe speciale pentru publicul tânăr;**

Misiunea culturală a unei instituții de artă trebuie completată cu misiunea educațională. Pentru un teatru, căile de acces către publicul tânăr pot fi multiple. În afara interesului pe care tinerii îl pot avea pentru proiecte care le sunt dedicate, se pot constitui programe educaționale care prin conținut să vină în



întâmpinarea programelor școlare. Programele educaționale se pot derula și în teatru, dar și în școli și licee.

- realizarea unor forme moderne de promovare și marketing;

Activitățile de promovare și marketing se vor derula conform unei strategii și a unui program modern, asigurând reconstrucția brandului și refacerea imaginii teatrului. Vor fi implementate soluții pentru:

- îmbunătățirea imaginii instituției;
- îmbunătățirea vizibilității produsului specific;
- îmbunătățirea serviciilor pentru spectatori;
- realizarea unor parteneriate media;

Vezi punctul E 5

- implementarea în activitatea specifică instituției a unor valori referențiale pentru teatru ( valori etice, morale, deontologice);

Profesionalismul tuturor membrilor colectivului teatral trebuie să se manifeste prin respectarea unor valori referențiale, în general, pentru artă și, în special, pentru teatru. Teatrul fiind o artă colectivă impune o anumită deontologie specifică profesiilor care conlucrează la realizarea spectacolului. Respectul reciproc, concesiunea și cooperarea, aprecierea partenerului (actor, tehnician de scenă, regizor și scenograf) sunt minime reguli de conduită și comportament. Revenirea la o scară a valorilor corectă și instituirea unui sistem de reguli obligatorii de respectat pentru tot colectivul, sunt premisele unei atmosfere de lucru echilibrate și armonioase.

- impunerea valorii și a competenței în toate domeniile de activitate ale teatrului;

Acest deziderat ar trebui să fie valabil în orice domeniu de activitate. Din păcate, mediocritatea își găsește deseori loc și împiedică ca o boală tăcută buna desfășurare a activităților specifice. Evaluarea anuală a performanțelor, ocuparea locurilor vacante cu cele mai potrivite persoane, perfecționarea continuă a salariaților prin cursuri de perfecționare, workshopuri, ateliere de antrenament al mijloacelor de expresie pentru actori pot asigura valoarea și competența colectivului Teatrului Mic.

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

### **C1.Analiza reglementărilor interne ale instituției și ale actelor normative incidente**

Prin H.C.G.M.B nr.305/18.12.2013 cu Anexele 31 a și 31 b, după intrarea în vigoare a prevederilor O.U.G nr.77/2013 - pentru stabilirea unor măsuri privind asigurarea funcționalității administrației publice locale, a numărului de posturi și reducerea cheltuielilor la instituțiile publice au fost aprobate principalele documente normative interne care reglementează funcționarea



## Teatrului Mic: Organigrama, Statul de funcții, Regulamentul de Organizare și Funcționare și Regulamentul de Ordine Interioară.

În anul 2015, noua conducere managerială a modificat reglementările interne ale instituției. Din analiza acestor acte normative interne, reiese necesitatea revizuirii și modificării acestora, în vederea funcționării instituției conform viziunii acestui proiect de management:

- din analiza **Organigramei** se constată lipsa unor structuri interne funcționale, necesitatea reorganizării unor structuri existente, precum și absența unor posturi cheie de conducere și execuție.
- din analiza **Regulamentului de Organizare și Funcționare**, se impune necesitatea actualizării acestuia cu modificări ale actelor normative în vigoare.
- din analiza **Statului de funcții** se constată că aproximativ 25% din totalul posturilor din Statul de funcții, sunt vacante. Sunt vacante multe posturi de conducere, posturi de actori și 80% din posturile Biroului Marketing – Asistență dramaturgică, Promovare spectacole. Această funcționare de avarie împiedică desfășurarea activității instituției, prin lipsa personalului care să asigure un nivel intermediar de management și pârgii de comunicare către colectiv.
- din analiza **Regulamentului de ordine interioară** se constată necesitatea adăugării unor prevederi care să stipuleze revenirea la o scară a valorilor corectă și instituirea unui sistem de reguli obligatorii de respectat pentru tot colectivul

### C2. Propuneri privind modificarea reglementărilor interne

#### **1.1. Modificarea Organigramei și a Statului de funcții, conform legii astfel:**

- se înființează funcția de **Director adjunct artistic;**

*În perspectiva implementării strategiei manageriale propriie acestui proiect, se impune, la nivel funcțional, cât și la nivelul reflectării strategiei artistice, necesitatea existenței unui post de **Director adjunct artistic**, cu atribuții în gestionarea îndeplinirii obiectivului specific principal al instituției: creația spectacolului de teatru, conform etapelor de activitate: conceperea, realizarea și gestionarea proiectului teatral.*

- se înființează **Serviciul Marketing, Comunicare, Promovare** în subordinea Directorului Adjunct Artistic;

*În strategia managerială, obiectivul cel mai important îl reprezintă realizarea și promovarea spectacolelor teatrului. De aceea, este necesară înființarea Serviciului Marketing, Comunicare, Promovare, care să asigure asistența parcursului de realizare a proiectelor, inițierea, implementarea și evaluarea activităților de marketing și promovare, dezvoltarea relațiilor publice și programarea judicioasă a spectacolelor. Vor exista și responsabilități legate de realizarea unor proiecte culturale, altele decât cele din programul minimal, de dezvoltarea relațiilor internaționale și atragerea de fonduri europene.*





Serviciul Marketing, Comunicare, Promovare se subdivide în două compartimente: Compartimentul Marketing, Relații publice, Organizare spectacole, care cuprinde doi referenți de specialitate și Compartimentul Proiecte teatrale și Alte proiecte culturale, care cuprinde secretarul literar și doi producători delegați. Se constată, din analiza Statului de funcții, absența de personal suficient pentru implementarea programelor și proiectelor artistice. De aceea propun înființarea unor posturi de producători delegați pentru programele și proiectele teatrului, a căror rol este de a genera o mai mare coerență în activitatea comună a compartimentelor implicate în procesul de creație și realizare a spectacolului. Acești producători delegați vor fi asemenea unor manageri de proiect, adevărate pârgii de legătură, care vor genera eficiență și responsabilizare pentru calitatea producțiilor teatrale.

- se păstrează poziția Directorului Adjunct;

Acesta va avea ca atribuții gestionarea infrastructurii tehnice și administrative. În subordinea sa vor fi: Sectia Exploatare Scenă, ce va subsuma Compartimentul tehnic scenă ( regizori tehnici, recuziteri, sufleuri, costumieri, operatori sunet și lumină) și Formația de muncitori scenă, Sectia Execuție Producție, alcătuită din Formație muncitori ateliere: atelier coitorie, atelier mecanică, atelier tâmplărie-tapițerie și Sectia Administrație și Întreținere, formată din: Compartiment deservire săli spectacole, Serviciu Pază și PSI;

- se înființează un compartiment separat: **Achiziții Publice și Aprovizionare**, în subordinea Contabilului Șef;
- se modifică atribuțiile unor posturi cu funcție de conducere și execuție;

Consider că prin aceste modificări se asigură un mai bun context funcțional, care va sprijini efectuarea unui management al calității potrivit cu ultimile standarde. Statul de funcții va reflecta modificările aduse Organigramei. Vezi Anexa 1 A și 1 B și Anexa 2.

## 1.2. Revizuirea Regulamentului de Organizare și Funcționare (R.O.F) și a Regulamentului de Ordine Interioară (R.O.I.)

Revizuirea Regulamentului de Organizare și Funcționare și a Regulamentului de Ordine Interioară se va axa pe:

- alinierea prevederilor din regulamente cu actelor normative în vigoare;
- reformularea misiunii instituției, cu scopul diversificării serviciilor culturale;
- asigurarea unui context funcțional care să sprijine obiectivitatea procesului decizional și o bună fundamentare a acestora;
- reorientarea și introducerea a unor prevederi privind responsabilități, cu rol de monitorizare și evaluare a rezultatelor, în strânsă legătură cu obiectivele de management; (R.O.F.)



- actualizarea responsabilităților unităților din structură privind monitorizarea calității în activitatea artistică (modul de fundamentare a deciziilor artistice, a structurii de proiecte și programe, a producției efective și întreținerea spectacolului pe toată durata de viață a acestuia, a prezentării și comunicării cu publicul); (R.O.F.)
- stabilirea unor proceduri de comunicare între unitățile funcționale, care să conțină inclusiv elemente de identificare și monitorizare a activităților; (R.O.F.)
- accentuarea rolului de producător de servicii culturale și educative (reconsiderarea obiectului de activitate pentru o cât mai mare relevanță față de așteptările și necesitățile beneficiarilor); (R.O.F.)
- detalierea responsabilităților Directorului adjunct artistic, cu accent pe rolul de coordonare a procesului de realizare a spectacolelor din punct de vedere artistic, gestionare ulterioară a premierelor, coordonarea din punct de vedere artistic a altor activități, programe și proiecte culturale; (R.O.F.)
- introducerea de responsabilități privind domeniile ce se doresc a fi dezvoltate: marketing și promovare, relații internaționale, diversificare a programelor și proiectelor, dezvoltare caracter educațional (programe copii și tineret) și social, diversificarea facilităților și serviciilor culturale și suplimentarea surselor de venituri proprii; (R.O.F.)
- introducerea în a specificațiilor legate de conduita angajaților, de respectarea regulilor de comportament și deontologie profesională; (R.O.I.)
- armonizarea prevederilor, în dialog cu reprezentanții salariaților, în conformitate cu legislația actuală; (R.O.I.)

### 1.3. Actualizarea fișelor de post pentru întreg personalul, respectiv a criteriilor de evaluare.

Se impune o evaluare a funcțiilor și a fișelor de post ale angajaților Teatrului Mic, apoi o actualizare și o re poziționare a activității angajaților, în cadrul diverselor compartimente, cât și în relația dintre acestea, în funcție de noua organigramă și de Statul de funcții. Actualizarea fișelor de post va trasa liniile clare de răspundere pentru fiecare angajat, în conformitate cu proiectul de management aprobat, precum și necesitatea pregătirii profesionale continue și specifice.

Evaluarea performanțelor profesionale individuale se bazează pe aprecierea în mod sistematic și obiectiv a eficienței și creativității, a randamentului, a calității muncii, a comportamentului, a inițiativei, pentru fiecare salariat, din fiecare compartiment. Criteriile de evaluare vor fi adaptate la specificul fiecărui tip de activitate. Măsurarea și evaluarea performanțelor profesionale individuale este un proces continuu, coordonat de către compartimentul de gestiune a resurselor umane. Activitatea profesională va fi evaluată pe baza următoarelor criterii:



- performanța în realizarea activității și competența în gestionarea resurselor alocate;
- asumarea responsabilității;
- adecvarea la complexitatea muncii;
- inițiativa și creativitatea;

#### 1.4. Realizarea promovării/evaluării conform legii cu identificarea surselor de finanțare pentru sumele necesare promovării.

Obligativitatea evaluărilor profesionale este dată de reglementările H.G. nr. 1672/2008 pentru aprobarea Normelor Metodologice privind evaluarea personalului artistic, tehnic și administrativ de specialitate din instituțiile de spectacole sau concerte în vederea stabilirii salariilor de bază, cu modificările și completările ulterioare.

Prin procedura de evaluarea profesională a angajaților se va permite cunoașterea punctelor forte ale acestora, precum și domeniile unde aceștia au nevoie de perfecționare. Această activitate îl va ajuta pe manager în luarea deciziilor cu privire la oportunitatea unor cursuri de perfecționare profesională. Promovările se vor face în limitele prevăzute de lege, în baza unei proceduri reglementate de lege și aprobate de către ordonatorul principal de credite. Promovările se vor face în mod echitabil și vor ține cont de întreaga activitate, așa cum rezultă ea din fișele de evaluare efectuate de către șefii de structuri organizatorice.

#### 1.5. Implementarea unui sistem de management al calității și a standardelor de control intern.

Managementul este o funcție profesională, care înseamnă a conduce, într-un context dat, un grup de persoane, care au de atins un obiectiv comun, în conformitate cu misiunea instituției din care fac parte. Nu este o meserie solitară și nu se învață doar în școală, ci mai ales în contact cu practica. Nu trebuie confundat managementul, cu a avea persoane în subordine. Multă vreme s-a considerat că eficiența în activitatea managerială este determinată în mod exclusiv de calitățile personale ale managerului, experiența combinată cu perspicacitatea, originalitatea, abilitatea, energia, puterea de a convinge pe ceilalți. De aici și ideea că managementul este o artă, deoarece nu există rețete prestabilite pentru rezolvarea unor situații dificile, pentru luarea celor mai potrivite decizii într-un context caracterizat de cele mai multe ori de ambiguitate. Practica ne-a arătat că reușita managementului este sensibil îmbunătățită, atunci când, pe calitățile personale, se grefează și cunoștințe specifice de management.

Evoluția ulterioară ne arată că acest domeniu a dobândit și atributele unei științe, deoarece ne aflăm în fața unui corp sistematizat de cunoștințe, metode și tehnici, care, utilizate în activitatea practică, contribuie la creșterea eficienței activității unei instituții. Astfel, putem conchide că managementul eficient nu este o artă sau o știință, ci și artă și știință, deoarece presupune utilizarea calităților personale pentru a adapta cunoștințele, tehnicile și practicile la un context determinat.



- Implementarea unui sistem de management al calității de tip ISO 9001/2015 este o intenție managerială, care va avea ca rezultat eficientizarea activităților manageriale în:
  - luarea deciziilor - decizii bazate pe analiza și evaluarea de date și informații
  - îmbunătățire continuă - accentuarea și concentrarea eforturilor asupra îmbunătățirii managementului.
  - abordarea procesuală - înțelegerea și gestionarea activităților ca procese interdependente, formând un sistem coerent.
  - implicarea oamenilor - asigurarea ca toți cei implicați să fie competenți și capabili, adăugând valoare activității desfășurate.
  - orientarea către beneficiar - management axat pe satisfacerea nevoilor beneficiarilor
- Conform Ordinului nr.400 din 2015, al Secretarului General al Guvernului, **standardele de control managerial intern** stabilesc un minimum de reguli de management, care permit un sistem de referință în raport cu care se constată rezultatele și evoluția instituției. Aplicarea ansamblului normelor de control va înlesni evaluarea sistemele interne și va identifica zonele și direcțiile de schimbare.

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

Din datele Caietului de obiective, reiese că în cadrul Teatrului Mic managementul resurselor umane a fost unul deficitar. A existat o preocupare minoră pentru perfecționarea personalului – în 4 ani, 14 angajați au participat la cursuri de perfecționare, iar această activitate a vizat doar personalul din cadrul sectorului administrativ, fără a exista nicio participare la cursuri a personalului artistic și doar o participare din sectorul tehnic. Sigur că în domeniul cultural există probleme în perfecționarea personalului tehnic de scenă pentru că organizarea cursurilor în acest domeniu de specializare este sporadică și conjuncturală.

Trebuie să reprezinte o prioritate pentru manager găsirea unor soluții pentru perfecționarea practicanților meseriilor auxiliare pentru arta spectacolului: maestrul și operatorii lumini, maestrul și operatorii sunet, mănuitoarii decor, regizorii tehnici, pentru revitalizarea unor profesii specifice teatrului, care sunt pe cale de dispariție și care necesită o atenție deosebită. Atât personalul de conducere cât și angajații pe funcții de execuție din toate compartimentele trebuie să urmeze cursuri de perfecționare, în vederea creșterii gradului de profesionalism și în conformitate cu dispozițiile art. 194 din Codul Muncii, pentru buna desfășurare a activității structurilor organizatorice ale instituției și a programelor artistice.

*În vederea îmbunătățirii și dezvoltării activității legate de formarea profesională, se impun următoarele măsuri:*



- necesitatea elaborării unei strategii de formare și dezvoltare a resurselor umane ținând cont de obiectivele managementului planificate pe termen lung;
- necesitatea formării / perfecționării profesionale a angajaților în meserii tehnice de scenă și administrative;
- aprobarea în bugetul de venituri și cheltuieli al instituției a unor prevederi bugetare pentru urmarea de către personalul teatrului a unor cursuri de perfecționare profesională, atât pentru personalul artistic, cât și pentru personalul tehnic și administrativ;

Pentru perioada 2016-2019, propun următoarele cursuri de perfecționare:

-pentru personalul de conducere:

- Management strategic în instituțiile de cultură;
- Relații publice și comunicare;
- Marketing și produse culturale;

-pentru colectivul de actori:

- Workshopuri de arta actorului, conduse de personalități importante ale pedagogiei teatrale (David Esrig, Radu Penciulescu, Sanda Manu, Andrei Șerban, etc);
- Ateliere de antrenament al mijloacelor de expresie pentru actori (Gheorghe Căciuleanu, Felicia Dalu, etc)

- pentru personalul angajat în activități cu publicul, marketing cultural, atragere de finanțări:

- Relații publice și comunicare;
- Elaborarea și managementul proiectelor;
- Marketing și produse culturale;
- Accesare de fonduri europene, structural și de coeziune europene;

- pentru personalul de execuție din compartimentul resurse umane, administrative, financiar, contabilitate:

- Legislație în domeniul achizițiilor publice;
- Evaluarea performanțelor salariaților din instituțiile publice de cultură;
- Contabilitatea proiectelor cu finanțare europeană;

-Pentru personalul din compartimentul tehnic scenă (lumini, sunet):

- Instalare și operare echipament profesional de ultimă generație -sunet;
- Instalare și operare echipamente video și lumini de ultimă generație;
- Întreținerea structurilor și echipamentelor de scenotehnică;



La o primă analiză a Statului de funcții, de-a lungul anilor, ne confruntăm cu o involuție a numărului de posturi. Dacă în 1992 erau 157 de posturi aprobate, se ajunge în 2008 la 163 de posturi, ca în 2013, urmare a aplicării prevederilor O.G.nr. 77/2013, să se reducă la 118 posturilor aprobate. În momentul de față, 24 de posturi sunt vacante. Este imperios necesar să se ocupe urgent, în proporție cât mai mare, posturile vacante prin organizare de concursuri conform legii. De asemenea, din analiza Statului de funcții, reiese că sunt 15 posturi de conducere, din care 9 posturi vacante. Conform prevederilor ordonanței 77/2013, numărul maxim de posturi de conducere dintr-o instituție finanțată de la bugetul de stat, trebuie să se înscrie într-un procent de 12% din numărul total al posturilor aprobate. De aceea, noul Stat de funcții va trebui să conțină nu mai mult de 14 posturi de conducere.

Numărul de posturi în perioada 2013 - 2015:

Nr. crt.	Posturi	2013	%	2014	%	2015	%
	Numărul de personal la 31 decembrie	98	60	94	80	90	76
1	Personal artistic	37	86	37	86	34	79
2	Personal tehnic de scenă	11	82	10	83	10	83
3	Personal tehnic de producție	29	71	27	90	27	90
4.	Personal tehnic de întreținere	10	45	10	67	9	60
5.	Personal administrativ	11	57	10	56	10	56

Statul de funcții la 31 decembrie, 2015 – sursa Caietul de obiective:

Funcții de conducere	Nr. posturi ocupate
<b>Total funcții de conducere:</b>	<b>8</b>
Director – manager	1
Director adjunct, contabil-șef, inginer-șef	2
Șef formație muncitori	4
Șef atelier	1
<b>Funcții de execuție de specialitate, din care :</b>	<b>31</b>
Actori	28
Regizor artistic	1



Secretar platou	1
Consultant artistic	1
<b>Total funcții tehnice de specialitate, din care:</b>	<b>10</b>
Regizor scenă	4
Sufleor teatru	3
Maestru lumini	1
Maestru sunet	1
Machior	1
<b>Total personal calificat de scenă/producție,</b>	<b>22</b>
Inginer	1
Costumier	3
Croitor	2
Mănuitor decor	9
Recuziter	2
Lăcătuș mecanic	2
Operator lumini	1
Tapiter	2
<b>Total personal întreținere și deservire</b>	<b>9</b>
Garderobier	2
Plasator	1
Pompier	5
Electrician întreținere și reparații	1
<b>Total personal administrativ din care :</b>	<b>10</b>
Referent	3
Tehnician	1
Economist	1
Contabil	2
Casier	1
Secretar dactilograf	2
<b>TOTAL POSTURI OCUPATE</b>	<b>90</b>
<b>TOTAL POSTURI VACANTE</b>	<b>28</b>
<b>TOTAL POSTURI APROBATE</b>	<b>118</b>

Statul de funcții, aprilie 2016 – sursa Serviciul Resurse umane, Teatrul Mic:

Funcții de conducere	Nr. posturi ocupate	Nr. posturi vacante	Nr. total de posturi
<b>Total funcții de conducere:</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>15</b>
Director – manager	-	1	1
Director adjunct, contabil-șef, inginer-șef	1	1	2



Şef secție	-	1	1
Şef formație muncitori	4	2	6
Şef atelier	1	-	1
Şef birou	-	4	4
<b>Funcții de execuție de specialitate, din care :</b>	<b>31</b>	<b>9</b>	<b>40</b>
Actori	28	5	33
Regizor artistic	1	-	1
Secretar platou	1	-	1
Consultant artistic	1	-	1
Secretar literar	-	4	4
<b>Total funcții tehnice de specialitate, din care :</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>10</b>
Regizor scenă	4	-	4
Sufleur teatru	3	-	3
Maestru lumini	-	1	1
Maestru sunet	1	-	1
Machior	1	-	1
<b>Total personal calificat de scenă/producție, din care :</b>	<b>26</b>	<b>2</b>	<b>28</b>
Inginer	1	1	2
Costumier	3	-	3
Croitor	2	-	2
Mănuitor decor	13	1	14
Recuziter	2	-	2
Lăcătuș mecanic	2	-	2
Operator lumini	1	-	1
Tapiter	2	-	2
<b>Total personal întreținere și deservire:</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>11</b>
Garderobier	2	-	2
Plasator	1	-	1
Supraveghetor sală	1	-	1
Controlor bilete	1	-	1
Pompier	5	-	5
Electrician întreținere și	1	-	1
<b>Total personal administrativ din care :</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>
Referent	3	-	3
Tehnician	1	-	1
Economist	2	-	2
Contabil	2	-	2
Consilier juridic	-	1	1





Casier	1	1	2
Secretar dactilograf	2	-	2
Şef depozit	-	1	1
<b>TOTAL POSTURI OCUPATE</b>	<b>94</b>		
<b>TOTAL POSTURI</b>		<b>24</b>	
<b>TOTAL POSTURI</b>			<b>118</b>

Propunerile privind modificarea Organigramei și a Statului de funcții de la punctul C.2.1.1 se vor produce doar prin transformarea unor posturi vacante.

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

- Teatrul Mic, își desfășoară activitatea în mai multe spații: sala de spectacol a Teatrului Mic – situată pe str. Constantin Mille nr.16, care include: casa de bilete, garderoba, foaietul, scena, buzunarele și anexele scenei, cabinele actorilor, cabina de machiaj, magazia pentru depozitarea recuzitei, spațiu destinat personalului de scenă, spațiul centralei termice, spațiul de depozitare costume și decoruri, arhiva instituției și birourile;
- sala de spectacol a Teatrului Foarte Mic – situată pe Bd. Carol, nr. 21, Sector 2; Teatrul Mic are în administrare în această locație parterul unde se află , pe lângă sala de spectacol, casa de bilete, garderoba, foaietul, cabinele actorilor, cabinele de sunet și lumină, spații pentru depozitare decoruri și costume, a obiectelor de recuzită și două spații utilizate pentru diferite activități ale Teatrului Foarte Mic;
- atelierele de croitorie bărbați/femei, tapițerie – pictură și magazia de costume – care se află la ultimul nivel al clădirii din str. Constantin Mille, nr.14;

În 2012, spațiile care revin Teatrului Mic și Foarte Mic au intrat într-un proces de reorganizare și reamenajare, prin care s-a urmărit adaptarea acestora la nevoile curente ale teatrului. Sala de spectacole a Teatrului Mic, situată pe strada C-tin Mille, nr. 16, are o capacitate de 271 de locuri și este spațiul în care se desfășoară toate spectacolele Teatrului Mic. Până acum, s-au realizat lucrări de consolidare a scenei și a spațiilor destinate depozitării decorurilor (cele două „buzunare” ale scenei), a fost creată o nouă sală de repetiție prin dezafectarea podului, schimbarea scândurii scenei și a cortinei, înlocuirea scaunelor și a mochetei și reorganizarea locurilor în sală, în așa fel încât să se obțină un plus de confort pentru spectatori. De asemenea, foaietul a fost renovat și supus unor lucrări de modernizare.

Spațiile existente în prezent sunt funcționale doar pentru asigurarea activității de spectacol a instituției, ele nefiind utilizate și amenajate pentru a deservi spectatorii și în afara orelor de spectacol sau pentru alte tipuri de activități conexe – de ex. expoziții, întâlniri, lansări de carte etc. Astfel, propun îmbunătățirea condițiilor care vizează confortul spectatorilor și



imaginea teatrului, în primă fază, prin amenajarea foaierei pentru a fi funcțional pentru spectatori și în afara orelor de spectacol, ceea ce va permite asigurarea unui climat curat și plăcut pentru activitățile salariaților și colaboratorilor instituției și amenajarea unor spații de depozitare. Pentru a asigura posibilitatea montării unor spectacole la care se cer condiții tehnice deosebite, se va avea în vedere includerea în bugetul de venituri și cheltuieli a sumei necesare pentru instalarea unei turnante demontabile pe scenă. De asemenea, se vor completa instalațiile de sunet și lumină cu aparatura profesională necesară, de ultimă generație. Cea mai mare problemă este, însă, locația Teatrului Foarte Mic. Ca urmare a publicării în Monitorul Oficial a Legii nr. 282 din 18 noiembrie 2015 pentru modificarea și completarea Ordonanței Guvernului nr. 20/1994 privind măsuri pentru reducerea riscului seismic al construcțiilor existente, lege care a intrat în vigoare în data de 22 noiembrie, la sala de la Teatrul Foarte Mică fost sistată activitatea de spectacole, clădirea fiind pe lista imobilelor expertizate tehnic la adresa Jean Louis Calderon, nr. 2 și inclusă în clasa I de risc seismic care prezintă pericol public. În prezent la Teatrul Foarte Mic sunt folosite doar spațiul casei de bilete și vitrinele, ca spații de expunere a afișelor și, sălile, accidental, ca spații de repetiție. În aceste condiții este vitală demararea procedurii de consolidare a acestui imobil, deoarece Teatrul Mic este obligatoriu să-și desfășoare activitatea în două săli. Până atunci, soluționarea celui de al doilea spațiu de joc, pentru Teatrul Foarte Mic, poate fi prin:

- declanșarea unor demersuri pentru găsirea unui spațiu provizoriu, care să fie destinat numai activităților specifice Teatrului Foarte Mic;
- închirierea unui spațiu, care să fie destinat numai activităților specifice Teatrului Foarte Mic, în limita prevederilor bugetare;
- organizarea unei stagiuni itinerante, în spații precum: centre culturale, săli de spectacole din licee, săli ale altor teatre, etc, pentru desfășurarea activităților specifice Teatrului Foarte Mic;

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

Un manager de teatru trebuie să cunoască toate tipurile de activități din instituția teatrală: de la execuția costumelor și a decorurilor până la actele normative specifice activității teatrale, de la creația actoricească și regizorală până la principiile marketingului modern. Și totuși, consider că nu se poate obține performanță decât în echipă, deoarece diversitatea direcțiilor de management este amplă, iar responsabilitățile sunt multiple. De aceea, viziunea asupra instituției delegării trebuie să producă o descentralizare benefică bunului mers al activității instituției.

Cele două organisme, care asistă managerul în activitatea sa : Consiliul Administrativ și Consiliul Artistic, sunt organizate și funcționează conform prevederilor art. 16-27, din Regulamentul de Organizare și Funcționare al Teatrului Mic, aprobat prin HCGMB nr. 305/2013, Anexa nr.31 b.



**Consiliul Administrativ**, organism cu rol deliberative, are următoarea componență: managerul - președintele Consiliului Administrativ, directorul adjunct artistic, directorul adjunct, contabilul șef, consilierul juridic, reprezentantul sindicatului, un reprezentant al Primăriei Municipiului București. În funcție de ordinea de zi, vor fi invitați la dezbateri și specialiști din cadrul instituției. Secretarul Consiliului Administrativ este numit de președintele Consiliului Administrativ. Președintele Consiliului Administrativ stabilește datele de ședință și asigură pregătirea proiectelor de hotărâri, organizarea și derularea ședințelor. Consiliul Administrativ se va reuni ori de câte ori Managerul îl solicita, dar nu mai puțin de o dată la 3 luni. Procedura de desfășurare a Consiliului Administrativ va fi reglementată prin Regulamentul de Organizare și Funcționare. Consider că atribuțiile Consiliului Administrativ, așa cum sunt prevăzute în R.O.F., acoperă o parte importantă din activitatea managerială - execuția bugetară, investițiile, structura tehnică și de producție, gestionarea patrimoniului și organizarea administrativă și, astfel, poate analiza, asista și corecta activitatea managerului în domeniile de activitate specifice, în raport cu prevederile contractului de management.

**Consiliul Artistic**, este un organism colegial cu rol consultativ, în domeniul organizării serviciilor și activităților culturale, constituit prin decizia managerului. Are în componență un număr de maxim 5 membri, aprobat conform legii, constituit din personalități culturale din instituție și din afara acesteia. Atribuțiilor prevăzute în R.O.F. intenționez să le adaug și responsabilizarea colectivă a membrilor Consiliului artistic, prin solicitarea acordului de intrare în producție a proiectelor, în urma expunerii concepției de către principalii creatori. În perioada premergătoare premierei unui spectacol, membrii Consiliului artistic vor fi invitați să vizioneze viitorul proiect, să-și spună părerea în legătură cu valoarea spectacolului viitor și să valideze ieșirea la public. De asemenea, atribuțiile Consiliului artistic cuprind și analiza activităților Biroului de relații publice, marketing și alte proiecte culturale, identificarea unor surse de finanțare și a unor parteneriate naționale și internaționale și monitorizarea activității artistice specifice.

În ceea ce privește delegarea de atribuțiuni, din analiza reglementărilor interne, rezultă că în Teatrul Mic s-a desfășurat un tip de management centralizat, în mod special în ceea ce privește activitatea de realizare a proiectelor. Lipsa de legătură dintre artistic, tehnic și producție a provocat de multe ori sincope în activitatea specifică instituției. De aceea, se impune necesitatea delegării acestor tipuri de responsabilități către Directorul adjunct artistic și Directorul adjunct, care, la rândul lor, vor delega atribuțiuni șefilor de Secții, Servicii, Birouri și Formații de muncitori. Modificările și îmbunătățirile aduse prevederilor din R.O.F., în raport cu propunerile de mai sus, vor face operativă instituția delegării ca modalitate sigură și legală pentru realizarea proiectului managerial.



**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**

1.1. bugetul de venituri (subvenții/alocații, surse atrase/venituri proprii);  
 1.2. bugetul de cheltuieli (personal: contracte de muncă/convenții/contracte încheiate în baza legilor speciale; bunuri și servicii; cheltuieli de capital, cheltuieli de întreținere; cheltuieli pentru reparații capitale);  
 În perioada 2013 – 2015 au fost prevăzuți și realizați următorii indicatorii economici: (mii lei)

Nr. crt.	Categoriile	Aprobat 2013 HCGMB nr.304 18.12.2013	Executat 2013	Aprobat 2014 HCGMB nr.297 18.12.2014	Executat 2014	Aprobat 2015 HCGMB nr.222 15.12.2015	Executat 2015
1	Total venituri	10,662,000	10,248,322	7,951,000	7,632,564	8,186,000	7,656,058
2	Venituri proprii	800,000	851,664	630,000	605,485	600,000	597,940
3	Sponsorizari						
4	Subventii	9,862,000	9,396,658	7,321,000	7,027,079	7,586,000	7,058,118
5	Total cheltuieli	10,662,000	10,248,322	7,951,000	7,632,564	8,186,000	7,656,058
6	Cheltuieli de personal	2,602,000	2,591,222	3,111,000	3,024,823	2,586,000	2,580,531
7	Bunuri si servicii	1,646,000	1,513,340	1,560,000	1,498,260	1,673,000	1,614,339
8	Chelt.proiect e cult.	1,996,700	1,883,638	1,694,740	1,639,642	1,756,000	1,665,490
9	Chelt.cu colaboratorii	1,017,300	1,017,286	1,020,260	1,020,260	1,346,000	1,345,698
10	Chelt.de capital	3,400,000	3,242,836	565,000	449,579	825,000	450,000

Din datele prezentate privind bugetul de venituri si cheltuieli pe perioada 2013-2015 se constată următoarele:

**Venituri** - în bugetul de venituri aprobat și executat pe perioada 2013-2015, ponderea cea mai mare o deține subvenția. Se constată, însă, că instituția a avut dificultăți în realizarea veniturilor aprobate prin buget, în condițiile în care acestea au reprezentat până la 10% din totalul veniturilor (subvenții+venituri) aprobate.

**Ponderea cheltuielilor de personal** în totalul cheltuielilor a fost de cca. 25% în 2013, fără a depăși 35% în anii următori, creșterea fiind influențată de creșterile salariale aprobate la nivel național, nu neaparat de angajarea de personal pe posturile vacante.

**Ponderea cheltuielilor pentru bunuri și servicii**, altele decât cele destinate realizării spectacolelor au fost, anual, de cca. 20% din totalul cheltuielilor.



Cheltuielile pentru realizarea spectacolelor (spectacole noi, refaceri, întreținere) au reprezentat 34% în anul 2014, 37% în anul 2014 și numai 28% în anul 2015.

Ponderea cheltuielilor de capital în totalul cheltuielilor a fost de peste 30% în anul 2013 când s-au realizat lucrările privind consolidarea scenei, refacerea sălii și a foaierei, lucrări continuate în 2014 și 2015, dar cu o pondere anuală de numai 5%.

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

	Programul/proiectul	Deviz estimat	Deviz realizat	Observații, comentarii, concluzii
1.	Comedie... pe placul dumneavoastră/ <i>Dale carnavalului</i>	400,000	396,147	
2.	Comedie... pe placul dumneavoastră/ <i>Volpone</i>	450,000	441,659	
3.	Vedeta Teatrului Mic/ <i>Zelda</i>	15,000	10,120	
4.	Vedeta Teatrului Mic/ <i>Mutter Courage</i>	350,000	347,231	
5.	Teatru pentru cei mai tineri profesioniști/ <i>Cușca</i>	50,000	48,333	
6.	Teatru pentru cei mai tineri profesioniști/ <i>Superfericiții</i>	120,000	179,715	
7.	Comedie... pe placul dumneavoastră/ <i>39 de trepte</i>	100,000	93,769	
8.	Vedeta Teatrului Mic/ <i>Mata Hari dincolo de legendă</i>	160,000	151,440	
9.	Vedeta Teatrului Mic/ <i>Banii jos</i>	160,000	151,440	Proiect care nu a avut premieră datorită unui caz de forță majoră.
10.	Teatru pentru cei mai tineri profesioniști/ <i>Clasa noastră</i>	12,000	11,160	Proiect preluat pe scena Teatrului Foarte Mic, în urma parteneriatului cu UNATC
11.	Teatru pentru cei mai tineri profesioniști/ <i>Numele</i>	70,000	69,535	
12.	Teatru pentru cei mai tineri profesioniști/ <i>Livada cu vișini</i>	67,000	66,328	Proiect preluat pe scena Teatrului Foarte Mic, în urma parteneriatului cu UNATC
13.	Teatrul Mic. Nou și contemporan/ <i>Trei gemeni venețieni</i>	228,000	148,341	
14.	Teatrul Mic. Nou și contemporan/ <i>Top dogs</i>	310,000	270,645	
15.	Teatrul Mic. Nou și contemporan/ <i>Anul dispărut. 1989</i>	150,000	134,535	
16.	Teatrul Mic. Nou și contemporan/ <i>Fetele din calendar</i>	300,000	257,587	
17.	Teatrul Foarte Mic. Tânăr și inovator/ <i>Casa cu pisici</i>	40,000	31,736	
18.	Teatrul Foarte Mic. Tânăr și inovator/ <i>Inamicul poporului</i>	100,000	88,507	
19.	Teatrul Foarte Mic. Tânăr și inovator <i>Vania și Sonia și Mașa și Spike</i>	150,000	124,988	
		3,232,000	3,023,214	



Făcând analiza comparativă a cheltuielilor pe proiecte, se observă că din 19 producții ale teatrului, 18 dintre ele se înscriu într-o valoare mai mică a devizului decât cea estimată și doar o singură producție depășește suma propusă inițial, dar care se află într-o limită a abaterii general acceptată de 10%.

Pentru cele 19 producții s-a estimat un deviz de 3.232.000 lei și s-a realizat un deviz de 3.023.214 lei, cu o diferență de 208.786 lei, ceea ce se poate traduce într-un proiect mare sau două medii sau trei mici. Proiecte care pe parcursul celor trei ani ar fi putut fi realizate.

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

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

În urma analizei veniturilor proprii realizate din activitatea de bază specifică instituției, se constată o scădere îngrijorătoare de la 723.556 lei în anul 2013, la 534.434 lei în anul 2015. În ceea ce privește raportul între numărul de beneficiari plătitori și neplătitori, dacă în 2013 existau 28.400 beneficiari plătitori și doar 7.953 de beneficiari neplătitori, în 2015 s-a ajuns la doar 16.197 beneficiari plătitori, față de 12.069 beneficiari neplătitori. Un rezultat neperformant al unei alegeri de texte și de regizori neinspirate.

Tarifele pentru bilete practicate în cadrul Teatrului Mic sunt următoarele:

35 lei - parter - rândurile A-L

30 lei - parter - rândurile M-O, balcon - rândurile A-B

25 lei - balcon - rândurile C-D

10 lei - balcon - rândul E

20 lei - preț redus elevi și studenți

**Facilități practicate:**

- Rezervare telefonică
- Rezervare on-line
- Opțiunea de printare a biletelor acasă
- O invitație de două locuri la 20 de bilete cumpărate.
- Pentru persoanele cu dizabilități și persoanele care au activat în domeniul culturii, bilete gratuite, în limita locurilor disponibile, în fiecare zi de marți pentru săptămâna în curs.
- Pentru persoanele cu dizabilități rampă și ascensor mobil pentru scaun cu roțile.



### 3.2 analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției

Total lei:

	Venituri din vanzari de bilete	Alte venituri	Total venituri proprii
2013	723.556	128.108	851.664
2014	573.197	32.288	605.485
2015	534.434	63.506	597.940
Total	2.368.743	269.203	2.637.946

Din analiza tipurilor de venituri realizate în perioada 2013-2015 rezultă clar faptul că eforturile echipei manageriale s-au orientat pe linia încasărilor din vânzarea билетelor la spectacole; celelalte categorii de venituri au reprezentat 17,7% în anul 2013, 5,66% în anul 2014 și 11,88% în anul 2015 și au constat în vânzarea de spectacole, participarea la festivaluri în țară și închirierea sălilor de spectacole.

Totodată, se remarcă faptul că în aceeași perioadă, gradul de acoperire din venituri a cheltuielilor proprii a fost foarte mic, respectiv de cca. 8%, anual.

### 3.3. analiza veniturilor realizate din prestări de servicii culturale în cadrul parteneriatelor cu alte autorități publice locale

În urma participării la festivaluri organizate de autorități publice locale din țară, s-au încasat venituri simbolice, care nu au afectat în măsură semnificativă nivelul veniturilor realizate de instituție.

### 3.4. soluții și propuneri privind gradul de creștere a surselor atrase / venituri proprii în totalul veniturilor

Dacă în perioada 2013-2015, Teatrul Mic a nu a înregistrat venituri din surse atrase (donații, sponsorizări, alte finanțări), pentru perioada semestrul II 2016 – 31 decembrie 2019, propun următoarele soluții:

- intensificarea activităților de marketing pentru a a asigura un număr din ce în ce mai mare de spectatori plătitori;
- identificarea de potențiali sponsori/parteneri care să contribuie financiar la realizarea unor proiecte;
- solicitarea de fonduri la Ministerul Culturii și ICR pentru finanțarea unor proiecte de importanță națională (daca este cazul);
- depunerea de proiecte, pentru care se va asigura finanțarea de către AFCN, Ministerul Culturii, programe operaționale;

### 4.1. analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor:

	2013	2014	2015
pondere cheltuieli de personal din total cheltuieli (%)	25,28	39,63	33,71

- prin angajarea de personal pe posturile vacante, se estimează creșterea ponderii cheltuielilor de personal, în totalul cheltuielilor, la cca. 40%.



În situația în care pe plan național, se vor aproba creșteri salariale importante, se va analiza, în perioada respectivă, posibilitatea angajării de personal în condițiile bugetului alocat cu această destinație.

#### 4.2. analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total:

	2013	2014	2015
pondere cheltuieli de capital (%)	31,89	31,64	7,11

- dacă în anul 2016, valoarea cheltuielilor de capital în totalul cheltuielilor reprezintă 7,4%, în perioada următoare este absolut necesară creșterea ponderii cheltuielilor de capital, având în vedere urgența finalizării lucrărilor de investiții deja angajate în anii anteriori, precum și pentru rezolvarea situației spațiului Teatrului Foarte Mic.

#### 4.3. analiza gradului de acoperire a salariilor din subvenție/ alocație:

	2013	2014	2015
gradul de acoperire a salariilor din subvenție %	100,00	100,00	100,00

- în perioada 2016-2019 gradul de acoperire a salariilor din subvenție va fi de 100%.

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

- Ponderea cheltuielilor pentru contractele de drepturi de autor și drepturi conexe în totalul cheltuielilor:

	2013	2014	2015
pondere %	9,92	13,36	17,57

- Ponderea cheltuielilor pentru contractele de drepturi de autor și drepturi conexe în totalul cheltuielilor curente:

	2013	2014	2015
pondere %	14,52	14,20	18,67

- Ponderea cheltuielilor pentru contractele de drepturi de autor și drepturi conexe în totalul cheltuielilor pentru proiecte culturale:

	2013	2014	2015
pondere %	35,06	38,35	44,69

După cum se poate observa, oricare ar fi baza de calcul, există o creștere semnificativă, între anul 2014 și anul 2015, care este explicată în Raportul de management pe anul 2015, prin schimbarea strategiei manageriale. Fosta echipă de conducere a justificat creșterea procentului prin mărirea numărului de





proiecte ( de la 6 la 7) și preferința pentru texte contemporane comandate sau foarte bine cotate internațional, care au necesitat sume mai mari pentru drepturile de autor, decât în cazul textelor clasice.

#### 4.5 cheltuieli pe beneficiar, din care :

	2013	2014	2015
cheltuieli pe beneficiar	192,71	238,12	280,04

Cheltuielile pe beneficiar au înregistrat o creștere foarte mare între anii 2013 și 2015, cu aproape 50%. Această creștere s-a datorat, după cum am mai analizat la punctul B, creșterii numărului de beneficiari neplătitori cu aproape 50% și a scăderii numărului de beneficiari plătitori cu peste 60%. În consecință, veniturile proprii din activitatea de bază au scăzut cu aproximativ 30%. Schimbarea strategiei manageriale în anul 2015 s-a dovedit a fi, numai din analiza cifrelor, eronată.

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

**Propuneri, pentru întreaga perioadă de management:**

#### **E.1. viziune**

Teatrul este cea mai directă și vie dintre artele spectacolului. Aceasta pentru că presupune o întâlnire directă între un grup de oameni (actorii), care creează un univers fictiv, pentru ca un alt grup de oameni (spectatorii) să-și poată consuma, într-un spațiu protejat, nevoia de reflexie, visare, relaxare, cu ajutorul imaginației. Instituția teatrală este structura care înlesnește această întâlnire. Ea trebuie să creeze condițiile cele mai optime, nu numai pentru creatorii teatrali, dar și pentru spectatorii de teatru. Această caracteristică specială obligă și pe managerul de teatru să dețină un statut special în raport cu alte categorii de manageri. Pentru cine își asumă acest rol, răspunderea este pe măsura dificultăților pe care le presupune exercitarea acestei misiuni. Deși creația teatrală este efemeră și se compune, după cum spune Shakespeare: *din plămada din care sunt făcute visele*, activitatea managerului teatral este, în mod paradoxal, foarte concretă, aceasta adăugându-i un spor ridicat de solicitare.

Viziunea managerială trebuie să fixeze țintele pe care trebuie să le atingă întregul colectiv. Managerul trebuie să dea direcția, dar nu poate fără o echipă sudată, competentă să ajungă la împlinirea obiectivelor propuse. Teatrul este asemenea unui templu unde actorii oficiază, iar publicul se reculege pentru reevaluarea valorilor care trebuie să-i călăuzească viața, publicul suferă și se bucură, empatizând cu universul ficțional al spectacolului teatral, reflectează la mesajul ce parvine din scenă. Dar pentru toate acestea locul magic numit teatru, trebuie să-și recapete dimensiunea spirituală pe care trebuie să o conțină un locaș de artă.



Procesul de revitalizare a Teatrului Mic trebuie să țintească, în primul rând, performanțele, pe care acest teatru le-a avut în decursul timpului. Memoria trebuie să funcționeze ca un catalizator al proceselor de refacere a imaginii pierdute. În primul rând, programele propuse trebuie să conțină potențial estetic, poetic și filozofic. Proiectele din cadrul programelor ar trebui să fie modele de texte dramatice valoroase. Regizorii invitați să colaboreze ar trebui să fie dintre aceia care, prin rezultate, au ajuns să fie vârful ale breslei. Încrederea acordată regizorilor tineri trebuie să se bazeze pe potențialul acestora și realizările de până acum. Munca cu actorul pentru descoperirea personajului trebuie să fie elementul principal al travaliului regizoral. Scenografiile cu care vor colabora regizorii trebuie să fie valoroși, cu apetență pentru soluții plastice, ingenioase, inventive. Spațiul a devenit în ultimul timp un element extrem de important al spectacolului de teatru. Spectatorii sunt adesea impresionați în primul rând de viziunea plastică a universului scenic.

Nu poți produce opere de artă valoroase într-un mediu care nu îndeplinește minime condiții. O atmosferă relaxată, liniștită, în care să se menajeze creația, un spațiu organizat, curat și ordonat care să ofere creatorilor un confort absolut obligatoriu, sunt câteva din necesitățile minimale pentru actul de creație. Munca specifică creatorilor de teatru trebuie să se întâmple înconjurată de încredere, liniște, ordine, rigoare. Și beneficiarului trebuie să i se asigure un minim de confort atunci când intră în teatru. Spectatorul trebuie să fie primit exemplar, să se simtă ca acasă, îndeplinindu-se astfel condiția obligatorie pentru receptarea actului teatral.

## E.2. misiune

Misiunea Teatrului Mic este, în acest moment, aceea de a-și recăpăta statutul de teatru municipal și, astfel, să răspundă prin programele și proiectele sale nevoilor comunității locale. Echipa managerială trebuie să asigure o activitate culturală valoroasă, care să asigure prezența publicului pe termen mediu și lung și să intensifice schimburile culturale la nivel național, european și internațional prin promovarea creației teatrale românești. De asemenea, trebuie diversificată oferta culturală a teatrului prin realizarea unor proiecte și programe complementare activității de bază, care să intensifice legăturile cu comunitatea locală. Trebuie identificate posibilitățile de a realiza coproducții și parteneriate cu instituții de profil din București, din țară și străinătate. O componentă importantă a misiunii Teatrului Mic este aceea de a realiza parteneriate cu instituții de învățământ în vederea dezvoltării unor programe educaționale pentru publicul tânăr.

În acest sens, având în vedere tradiția și marile personalități pe care scena Teatrului le-a găzduit și le-a lansat de-a lungul timpului, orientarea Teatrului Mic consider că trebuie să intre în zona clasică a marilor texte din repertoriul românesc și universal. De asemenea, repertoriul poate fi orientat într-o direcție complementară, una contemporană, deschisă formelor noi de expresie, cercetării în domeniul teatrului și experimentului, dar și sprijinirii tinerelor generații de artiști de valoare. Teatrul Mic ar trebui să devină, astfel, o instituție care contribuie la dezvoltarea culturală a comunității din care fac parte.



### **E.3. obiective (generale și specifice)**

#### **Obiective generale:**

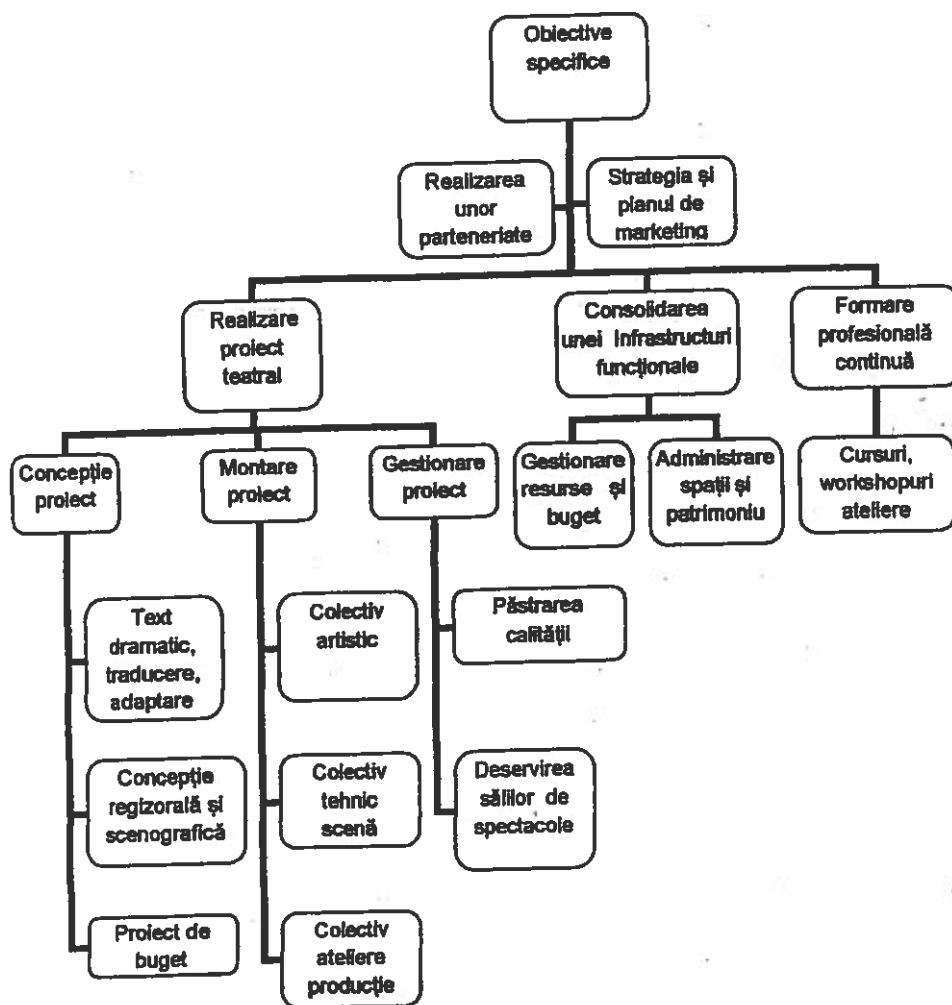
- asigurarea condițiilor optime pentru producerea și realizarea unor creații teatrale valoroase, de anvergură, din dramaturgia națională și universală, care au ca scop promovarea actului de cultură și educarea publicului spectator;
- continuarea tradiției artistice a mișcării teatrale naționale;
- valorizarea creației teatrale contemporane în context european și internațional;
- realizarea unei activități culturale valoroase care să intensifice schimburile culturale la nivel național, european și internațional;
- implementarea unor structuri europene de organizare, funcționare, mediatizare și marketing al spectacolelor și evenimentelor organizate;
- accentuarea profilului propriu în acord cu statutul de teatru bucureștean, profund conectat la realitatea culturală;
- atragerea de finanțări și cofinanțări locale, naționale și europene, pentru derularea programelor propuse;
- valorificarea potențialului teatrului;
- realizarea unor parteneriate cu instituții de cultură și învățământ;
- stimularea inovației și a creativității în rândul tinerilor artiști;
- îndeplinirea funcțiilor principale ale teatrului: estetică, etică și educațională prin conceperea unor programe care să cuprindă proiecte cu teme, subiecte și abordări de interes public;

Vezi punctul E 4.

#### **Obiective specifice:**

Conform Caietului de obiective, Teatrul Mic asigură: realizarea și exploatarea de producții artistice, constând din spectacole de teatru din dramaturgia națională și universală, cu scopul promovării actului de cultură, a educării publicului spectator, promovarea de producții/coproducții artistice, afirmarea personalității artistice și promovarea valorilor teatrale românești în străinătate, diversificarea ofertei culturale și creșterea gradului de acces și participare a cetățenilor la viața culturală.





După cum se poate observa, primul obiectiv specific al managementului instituției teatrale este realizarea spectacolului. Este limpede că scopul principal al unui teatru este să realizeze spectacole, care să atragă un număr cât mai mare de spectatori. Pentru că succesul la public este determinat doar de calitatea spectacolului. Deși, în artă, rețeta succesului pare a fi relativă, totuși premisele corecte, principiile sănătoase și opțiunile inspirate ale managementului pot asigura un procent ridicat pentru asigurarea condițiilor ca proiectul să aibă succes la public. După cum se poate observa din schema de mai sus, în primul pachet de activități specifice, regizorul, scenograful și compozitorul (dacă este cazul), după alegerea textului dramatic, trebuie să consolideze conceptia spectacolului. Din compartimentul *Asistență Proiecte Teatrale* va fi delegat un producător, care va coordona întreaga activitate de documentare, concepere și realizare a proiectului. Împreună cu regizorul, producătorul delegat va alege, în cazul unei piese de teatru din repertoriul internațional, cea mai valoroasă traducere a textului dramatic, va produce, eventual, una nouă, va definitiva versiunea scenică sau adaptarea partiturii care urmează să stea la baza viitorului spectacol. Varianta finală a textului, concepția regizorală, schițele și macheta scenografică, distribuția alcătuită cu prioritate din actorii angajați în trupa teatrului, precum și proiectul de buget care



nu trebuie să depășească previziunile din proiectul managerial, vor fi prezentate spre aprobare directorului artistic și managerului general.

După rezolvarea posibilelor probleme sau observații, în urma acordului obținut, se poate trece la faza a doua a realizării proiectului, montarea spectacolului. Sunt absolut convins că de talentul creatorilor, de alegerea repertoriului și a echipei de realizatori, de cantitatea și seriozitatea muncii specifice și de condițiile optime financiare și materiale puse la dispoziția echipei, depinde realizarea unui spectacol de teatru valoros și cu succes la public. Munca specifică a acestei etape - configurarea viitorului univers fictiv prin acțiunea personajelor întruchipate de actori în decorurile și costumele imaginate de scenograf și realizate de compartimentul de producție și muncitorii de la ateliere, jocul de lumini conceput de maestrul de lumini, coloana sonoră realizată de maestrul de sunet, manevrele tehnice ale decorului; toate sub coordonarea regizorului tehnic - se va produce sub direcția de scenă a regizorului, asistat de producătorul delegat.

După premiera spectacolului, urmează o altă etapă la fel de importantă: gestionarea produsului obținut. Programarea spectacolelor trebuie făcută ritmic, în așa fel încât să se păstreze calitatea spectacolului de la premieră și să mențină interesul publicului în orice moment al reprezentației. Condițiile de vizionare și primirea publicului în sala de spectacol, calitatea fiecărei reprezentații sunt deziderate importante pentru asigurarea succesului de durată la public. Producătorul delegat va urmări calitatea reprezentațiilor de după premieră, urmărind păstrarea calității spectacolului și semnalând orice deficiență apărută.

Creșterea gradului de ocupare a sălii se produce datorită calității produsului, dar și strategiei și planului de marketing (vezi punctul E 5). Activitatea de marketing trebuie să facă spectacolul cât mai cunoscut, pentru a fi vândut cât mai bine. *Este vorba de principala menire a actului teatral: aceea de a ridica nivelul de cultură și educație, de a dezvolta simțul etic și moral și de a satisface nevoia de frumos la publicul spectator.* Pentru ca acest deziderat să fie împlinit, numărul spectatorilor trebuie să fie cât mai mare.

Valorificarea potențialului financiar al spectacolului, concretizată prin nivelul încasărilor, este un obiectiv specific la fel de important. În această privință, cred că o judicioasă balanță între prețul biletului de intrare, dimensionat în funcție de nivelul diferit social al diferitelor categorii de public și ritmicitatea programării spectacolelor poate oferi o cât mai justă exploatare a potențialului fiecărui spectacol.

Este evident că asemenea proiectului oricărei construcții solide și valoroase, condiția consolidării unei infrastructuri bine organizate și funcționale este fundamentală. Gestionarea resurselor și bugetului în conformitate cu prevederile legale, este o condiție obligatorie, care asigură sănătatea morală a unei instituții menite să producă bunuri spirituale cu un înalt grad de moralitate și etică. Iar administrarea spațiilor de orice fel și a patrimoniului, reprezentat prin bunuri materiale cu valoare artistică (decoruri, obiecte de mobilier și recuzită, costume), devine o condiție care se cere instituită prin organizarea exemplară a depozitelor, magaziiilor, a tuturor spațiilor de depozitare. Nu în ultimul rând și



mai ales în contextul actual, trebuie acordată o atenție deosebită siguranței și sănătății muncii, precum și securității și pazei bunurilor materiale și imobile. Voi reveni asupra structurării activității teatrului, prin propunerea unei noi organigrame, care să reflecte structurile vitale ale instituției.

Dintre obiectivele specifice importante în activitatea managerială a unei instituții de artă și cultură mai trebuie amintite: realizarea de parteneriate cu instituții similare naționale și internaționale (vezi punctul E 7) și formarea profesională continuă (vezi punctul C 3).

#### E.4.strategia culturală, pentru întreaga perioadă de management:

Din punct de vedere al strategiei culturale, există două direcții diferite: programele și proiectele din planul minimal de activitate și diversificarea ofertei culturale prin realizarea unor proiecte complementare. Proiectele teatrale vor fi grupate spre două direcții tematice: *Valori clasice și contemporane românești și universale* și *Laborator de creație, cercetare și experiment teatral*.

Prima direcție are la bază montarea unor spectacole pe texte care reprezintă *valori clasice și contemporane românești și universale*. Programele se vor constitui pornind de la diferite teme etice, morale, filozofice, care sunt de interes public. Un program special este dedicat păstrării în activitate a unor nume mari ale teatrului românesc, nume care s-au legat de-a lungul timpului de cel al Teatrului Mic. Proiectele vor încerca să prilejuiască reîntâlnirea cu publicul a unor mari actori: Valeria Seciu, Mitică Popescu, Coca Bloss, etc. Schimbarea direcției repertoriale ar trebui să meargă în paralel cu o deschidere tot mai mare a teatrului către colaborări internaționale cu regizori, scenografi, artiști străini invitați pentru a realiza spectacole la Teatrul Mic. Evoluția Teatrului depinde, în acest context, de capacitatea acestuia de a se adapta și a se alinia la marile direcții europene în domeniul teatrului, la noile forme de spectacol și la noile modalități în care o instituție de spectacol relaționează cu publicul său. Această nouă direcție ar determina o mai mare coerență atât la nivel repertorial, cât și la nivel de imagine, care se poate reflecta și în formarea unui public fidel, apropiat Teatrului și deschis proiectelor și propunerilor sale.

*Laboratorul de creație, cercetare și experiment teatral* este o formulă dinamică prin care se stimulează inspirația și creativitatea tinerilor creatori, se identifică și se lansează noi talente pentru arta spectacolului în România. Texte contemporane cu cele mai noi mesaje și mijloace de comunicare, texte contemporane în premieră absolută, atelier de dramaturgie care să furnizeze texte inedite, proiecte sincretice, în care să se întâlnească toate artele, sunt produse care ar trebui să fie generate de acest veritabil creuzet de inovație și experiment. Teatrul Foarte Mic va continua tradiția de a fi un loc efervescent, creativ, în care tinerețea nu înseamnă amatorism, ci inovație.

Pe lângă acestea, ca o direcție secundară, Teatrul Mic va dezvolta și programele dedicate copiilor, având ca scop educarea viitorului public și formarea gustului pentru participarea la evenimente și activități culturale. Programul *Teatrul Mic pentru cei mici* va cuprinde proiecte dramaturgice dedicate copiilor, care vor aduce în sală deopotrivă copiii și părinții.



În strategia culturală a acestui proiect managerial, un loc aparte îl ocupă componenta educațională, care se va concretiza în subprogramul *Teatrul pentru școală*.

Vezi punctul E 6.

Programele culturale, altele decât programul minimal, vor diversifica oferta culturală a teatrului și vor crește gradul de acces și participare a cetățenilor la viața culturală a cetății. Prin organizarea și participarea la festivaluri naționale și internaționale, va crește vizibilitatea producțiilor teatrului, iar colectivul artistic se poate confrunta cu producții valoroase realizate de colective similare.

Nu în ultimul rând, din strategia culturală trebuie să facă parte și parteneriatele de lungă durată cu teatre similare, de nivel european și internațional, cu centre culturale și instituții de artă și cultură, cu instituții de învățământ superior artistic, în vederea inițierii unor schimburi culturale, coproducții, proiecte în colaborare, programe comune și a derulării unor programe și proiecte culturale de interes local, național și european.

#### **E.5.strategia și planul de marketing:**

Activitățile de promovare derulate de Teatrul Mic și propunerile de îmbunătățire expuse în continuare, vor avea ca misiune *reconstrucția brandului și refacerea imaginii teatrului*:

##### ***Stabilirea unei identități vizuale prin:***

- demararea unei politici de rebranding a Teatrului Mic;
- elaborarea afișelor, a caietelor program, a broșurilor, a fluturașilor etc. cu aceeași linie grafică, aceeași paletă de culori, aceleași fonturi, aceleași formate sau formate-tip – care să corespundă programelor propuse;
- redactarea caietelor program pentru fiecare premieră;
- tipărirea și expunerea de afișe pentru fiecare spectacol;
- afișarea unor mesh-uri pe clădirea teatrului pentru spectacolele din repertoriu;
- filmarea spectacolelor și realizarea de spoturi audio și video;
- arhivarea spectacolelor Teatrului Mic;

##### ***Creșterea vizibilității prin:***

- deplasarea producțiilor proprii în alte orașe, prin parteneriate concretizate în contracte bilaterale cu instituții de cultură din orașele respective;
- participarea la festivaluri de teatru din țară și străinătate;
- Implementarea de noi programe cu impact pentru comunitate – *Uși deschise la Teatrul Mic*, detaliate la punctul E;
- evenimente ocazionale – Ziua Teatrului, Festivalul Teatrelor Mici și Foarte Mici, Zilele Bucureștiului, Bucureștii lui Caragiale (detaliate la punctul E);
- crearea și organizarea de evenimente comune cu televiziuni, companii, asociații la sediul teatrului;
- atragerea unor noi categorii prin:
  - implementarea programului *Teatrul Mic pentru cei mici* și prin introducerea unor proiecte cultural-educaționale pentru copii (ateliere pentru copii de



vârstă preșcolară pe durata spectacolelor – un serviciu conex dedicat părinților, ateliere de creativitate, tururi ghidate ale teatrului, lecturi de povești, cursuri de teatru, scenete realizate de către copii și cu participarea acestora etc.);

- oferirea posibilității de a interacționa cu instituția și în afara orelor de spectacol – ex. spații expoziționale în foaiere ;

**Realizarea unei campanii de comunicare și marketing a spectacolelor teatrului prin:**

- dezvoltarea rețelei de distribuție a materialelor și îmbunătățirea spațiilor existente – obținerea unor spații afișaj exterior/interior;
- derularea unor noi parteneriate care să faciliteze promovarea activității Teatrului pe alte formate outdoor – panouri citylight, bus shelter, billboard, scroller, dar și indoor – în spații care favorizează socializarea și petrecerea timpului liber: bistrouri, cafenele, restaurante;
- distribuirea de afișe în punctele nodale de circulație: stații de metrou, autobuze, tramvaie și troleibuze, pentru a maximiza eficiența acestui mijloc de promovare;
- dezvoltarea unui parteneriat cu Cocor Media Channel care deține cel mai mare ecran din România sau cu rețeaua Blitz Tv care poate asigura promovarea spectacolelor teatrului pe ecranele de la metrou și din alte spații publice;
- extinderea numărului de parteneri media - dezvoltarea unor parteneriate media de lungă durată (TV, radio, presă scrisă);
- dezvoltarea comunicării online și a interacțiunii cu publicul – intensificarea promovării pe internet și pe rețelele de socializare;
- modernizarea și dinamizarea site-ului instituției;
- extinderea bazei de date a abonaților care primesc newsletter-ul teatrului;
- reevaluarea platformei online, pentru a include secțiuni foto și video, dar și o componentă interactivă – prin crearea unei aplicații sau a unui sistem de comunicare prin care publicul să poată beneficia de comunicare directă cu actorii;
- realizarea unei aplicații care să le permită spectatorilor să acceseze programul instituției și să achiziționeze bilete pentru spectacole de pe telefonul mobil;
- îmbunătățirea comunicării pe rețelele de socializare, dezvoltarea unei baze de date cu spectatorii și transmiterea regulată și personalizată a informațiilor despre evenimentele teatrului către aceștia;





- îmbunătățirea spațiilor de primire a publicului (posibilitatea de a interacționa cu instituția și în afara orelor de spectacol – ex. bistro/bar, spații expoziționale în foaiere etc) și creșterea gradului de confort al spectatorului;
- oferirea posibilității de a avea loc de parcare inclus în biletul de spectacol, în urma unui parteneriat sau contract cu o firmă care are în gestiune un spațiu de parcare privat închis;
- extinderea adresabilității către alte categorii de public – de tipul:
  - angajați din corporații și companii multinaționale (schimbarea orelor de începere a unor spectacole, de la 19.00 la 20.00 sau 21.00, în funcție de duratele spectacolelor),
  - familii (programul *Teatrul Mic pentru cei mici*),
  - elevi (introducerea unor titluri în repertoriu din programa școlară)
  - seniori (matinee la sfârșit de săptămână)
- crearea unor mini-evenimente artistice care au ca scop popularizarea spectacolelor Teatrului Mic și atragerea publicului la reprezentații în stațiile de metrou, în școli și universități, în companii și firme mari și în alte spații publice;
- elaborarea unor proiecte ancorate în realitatea culturală cotidiană în acord cu interesele socio-culturale ale audienței teatrului;

#### **E.6. programele propuse pentru întreaga perioadă de management;**

##### **TEATRUL MIC**

**Valori clasice românești** – program care vizează montarea unor titluri clasice din repertoriul românesc.

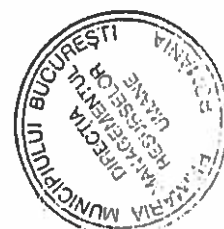
**Valori clasice universale** – program care vizează montarea unor titluri clasice din repertoriul universal.

Aceste programe principale au ca obiective valorificarea potențialului artistic al teatrului, continuarea tradiției artistice a mișcării teatrale naționale, asigurarea prin alegerea unui repertoriu valoros a condițiilor optime pentru producerea și realizarea unor creații teatrale valoroase, de anvergură, care au ca scop promovarea actului de cultură și educarea publicului spectator, stimularea inovației și creativității prin provocarea făcută grupului de creatori (regizor, scenograf, actori, compozitor, etc) de a îmbrăca în haine noi valorosul fond al dramaturgiei clasice.

##### **Valori contemporane românești și universale**

Acest program urmărește identificarea celor mai valoroase creații dramaturgice ale timpului nostru și transpunerea lor scenică de către regizori și scenografi cu o viziune modernă și inovatoare asupra teatrului. Temele dezbătute în textele alese vor fi cele de interes public: imparțialitatea justiției, eradicarea corupției, păstrarea valorilor familiale, puritatea relațiilor interumane.

**Teatrul Mic pentru cei mici** – program care vizează atragerea unei noi categorii de public la Teatrul Mic. Repertoriul, ca și modul de realizare a spectacolelor va fi accesibil deopotrivă celor mici, dar și celor mari (părinți și bunici).



**Memoria Teatrului românesc** – programul are ca scop montarea unor spectacole care au în prim plan figuri emblematice ale scenei teatrului românesc, mari artiști al căror nume a fost legat de activitatea Teatrului Mic. Evenimentele reunite în cadrul acestui program includ nu doar spectacole dedicate sau create special pentru acești artiști, ci o serie de activități conexe de tip publicistic (cărți dedicate lor), expozițional (expoziții de fotografii, obiecte, schițe etc.) sau chiar întâlniri, discuții, dezbateri, care îi au în prim-plan pe acești artiști importanți.

## **TEATRUL FOARTE MIC**

### **Laborator de creație, cercetare și experiment**

#### **Creația teatrală contemporană**

Subprogramul își propune susținerea tinerilor creatori prin realizarea unor proiecte de către colective de creație alcătuite din artiști sub 35 de ani, pe texte foarte noi din dramaturgia contemporană și pe texte în premieră absolută, în limba română sau în altă limbă de circulație europeană.

Alegerea proiectelor se va face pe baza unui concurs de proiecte lansat la nivel național, care va avea un juriu de selecție alcătuit din personalități din Teatrul Mic și din afara lui.

#### **Teatrul și celelalte arte**

Subprogramul se manifestă prin realizarea unor proiecte de cercetare și experiment teatral, din zone conexe teatrului, care au la bază scenarii după texte dramatice sau epice, dar care le prelucrează într-un limbaj nou, interdisciplinar de către colective de creație alcătuite din artiști sub 35 de ani. Se urmărește stimularea creativității și prin utilizarea și altor forme de expresie artistică, precum și dezvoltarea multilaterală a actorilor trupei.

#### **Teatru pentru școală**

Subprogramul este menit să vină în întâmpinarea interesului elevilor de liceu, care pot lua cunoștință cu *texte din literatura românească, care sunt în programa școlară*, într-o modalitate plăcută, emoțională și plină de noi înțelesuri. Spectacolele de lectură, prezentările sub formă multimedia, minispectacolele bazate pe texte scurte pot fi prezentate în sălile liceelor din București sau la sediul Teatrului Foarte Mic (în măsura în care consolidarea clădirii va fi făcută de urgență sau se găsește un alt spațiu). Atragerea către teatru a tinerilor, printr-un proces educațional îmbrăcat în haine artistice, pregătește viitorul public fidel al Teatrului Mic.

### **Proiecte în cadrul programelor:**

Teatrul trebuie să fie o tribună vie de dezbateră a celor mai arzătoare probleme ale cetății. El trebuie să țină pasul, ca mesaj, cu „*vremurile*”, după cum spunea Shakespeare. De aceea, este necesară o atitudine liberă a managementului în raport cu produsul său. O posibilă schimbare a proiectelor din cadrul programelor, se poate produce din cauza modificărilor produse în componența trupei de actori de la data elaborării proiectului de management, până la data intrării în producție a spectacolului respectiv. Completarea colectivului de actori prin scoaterea la concurs a posturilor vacante, situațiile obiective legate de



indisponibilitatea unui protagonist și, nu în ultimul rând, opțiunea regizorului pentru un proiect sau altul, în funcție de programul său estetic și de interesul pe care îl poate oferi pachetul de texte oferit, sunt posibile motive pentru modificarea planului repertorial inițial. De aceea, se impune propunerea unui portofoliu maximal de texte dramatice și o listă maximală de regizori și scenografi, care urmează a intra în producție, în funcție de programul lor.

#### Valori clasice românești:

- Escu... de Tudor Mușatescu
- Regele moare de Eugen Ionescu
- Acești nebuni fățarnici de Teodor Mazilu
- Jocul dragostei și-al morții de Horia Lovinescu

#### Rezerve:

- Ultima oră de Mihai Sebastian
- Arca lui Noe de Lucian Blaga
- Omul care a văzut moartea de Victor Eftimiu
- Capul de rățoi de Gheorghe Ciprian
- Suflete tari de Camil Petrescu
- Răceala de Marin Sorescu

#### Valori clasice universale:

- Trei surori de Cehov
- Cyrano de Bergerac de Edmond Rostand
- Fură ceva mai puțin de Dario Fo
- Hamlet de William Shakespeare
- Vară și fum de Tennessee Williams

#### Rezerve:

- Arta comediei de Eduardo de Filippo
- Pogoară iarna de Maxwell Anderson
- Regele Lear de William Shakespeare

#### Valori contemporane românești și universale:

- Tinutul de la mijlocul verii de Trasy Letts
- Tsunami de Radu F. Alexandru
- 12 de Nikita Mihalkov, Aleksandr Novototskiy-Vlasov, Vladimir Moiseenko



- Domnul Fluture și doamna Fluture de Dumitru Radu Popescu
- Domnișoara din Tucma de Mario Vargas Llosa
- Negustorul de timp de Matei Vișniec
- Cadavrul de Gerald Moon
- Pușlamaua de Pierre Chesnot

Rezerve:

- *Inutil* de Saviana Stănescu
- *Humpty – Dumpty* de Eric Bogosian
- *Blackbird* de David Harrower
- *Dumnezeul de a doua zi* de Mimi Brănescu

**Teatru Mic pentru cei mici:**

- Turandot de Carlo Gozzi
- Doctor fără voie de Moliere

Rezerve:

- *Vicleniile lui Scapin* de Moliere
- *Dragonul* de Evgheni Șvarț
- *Slugă la doi stăpâni* de Carlo Goldoni

Regizori propuși: Nona Ciobanu( regizor angajat), Victor Ioan Frunză, Yuri Kordonskiy, Horațiu Mălăele, Beatrice Rancea, Anca Bradu, Vlad Massaci, Cristian Juncu, Andreea Vulpe, Claudiu Goga, Vlad Cristache, Alexandru Mâzgărean, Bobi Pricop, Vladimir Anton, Anca Colțeanu, Mariana Cămărășan, Gabriela Dumitru, Tudor Luncanu.

Scenografi propuși: Lia Manțoc, Maria Miu, Dragoș Buhagiar, Adriana Grand, Ștefan Caragiu, Liliana Cenean, Doina Levintza, Andu Dumitrescu, Ioana Pascha, Vladimir Turturică, Corina Grămoșteanu, Adrian Damian.

Actul managerial trebuie să fie viu, apt continuu la schimbare, pentru a putea ține cont de modificările factorilor externi. Un exemplu ar fi adaptarea proiectelor din cadrul programelor la cerințele beneficiarului și potențialul trupei de creatori. Paleta repertorială mai largă, expusă la punctul E, poate asigura schimbarea unui proiect cu altul, în cadrul aceluiași program, în funcție de cerințele beneficiarului, care se pot testa permanent prin sondaje, chestionare și, nu în ultimul rând, prin indicele de ocupare a sălii. Pe de altă parte, interesul spectatorilor pentru un anumit gen de spectacol teatral se poate schimba, datorită modificărilor apărute în contextul politic și social.



### E.7.alte evenimente, activități specifice instituției, planificate pentru perioada de management

**Festivalul Teatrelor Mici și Foarte Mici** – programul propune organizarea unui festival de teatru pentru tinerii creatori, care realizează, în spații neconvenționale, proiecte cu buget mic, fără o finanțare regulată. El va fi organizat anual și are ca obiectiv stimularea inovației și creativității în absența unui buget mare.

**Teatrul Mic în lume** – programul urmărește dezvoltarea unor relații de parteneriat cu instituții similare din Europa și din străinătate, cu scopul dezvoltării unor proiecte comune, spectacole în co-producție sau schimburi interculturale; în același timp, programul își propune introducerea Teatrului Mic în principalele rețele de teatru din Europa și din lume care ar putea facilita astfel de schimburi și colaborări, dar și participarea la festivaluri internaționale de profil (ex. Belgrade International Theatre Festival – Serbia, Tbilisi International Theatre Festival, Festival of Central European Theatres – Slovacia, Gdansk Shakespeare Festival - Polonia) și înființarea unei rețele de teatre mici din lume cu sediul la București.

**Aniversările Teatrului Mic** – programul include evenimente realizate cu ocazii și aniversări speciale, care marchează un moment important, fie din istoria instituției (sărbătorirea aniversării teatrului, în fiecare an, în ziua de 4 mai) fie din istoria teatrului în general (ex. 2017 – 165 de ani de la nașterea lui Caragiale , 2019 – 455 de ani de la nașterea lui Shakespeare – , 2020 – 160 de ani de la nașterea lui Cehov - etc.) sau a artiștilor săi de referință.

Printre activitățile specifice planificate a fi realizate pe perioada de management, se numără:

- identificarea și lansarea de talente noi pentru arta spectacolului în România prin parteneriatele cu UNATC „I.L.Caragiale”, Universitatea Hyperion și alte unități de învățământ din mediul de stat și privat. Aceste parteneriate vor selecta producții realizate pentru a le reprezenta pe scena Teatrului Mic și vor înlesni accesul tinerilor creatori la concursurile de proiecte de creație lansate sub egida *Laboratorului de creație, cercetare și experiment teatral*;
- realizarea de coproducții cu instituții de artă și cultură din București și din țară (centre și institute culturale, UNITER și alte uniuni de creație, teatre lirice și companii teatrale independente, ARCUB, Teatrul Masca, Centrul Național al Dansului, Teatrul Constantin Tănase, Circul Globus) pentru diversificarea mijloacelor de expresie ale actorilor Teatrului Mic;
- participarea activă la festivaluri și evenimentele bucureștene, prin realizarea de proiecte dedicate manifestărilor respective (Zilele Bucureștiului, Bucureștii lui Caragiale, etc.);
- participarea la festivaluri naționale și internaționale;
- parteneriate cu Universitatea Națională de Arte, cu UNATC, secția Scenografie, unități muzeale sau galerii în vederea realizării de expoziții în foayerul Teatrului Mic;



- organizarea unor evenimente speciale în aer liber (grădini de vară, parcuri, estrade) și în spații neconvenționale, care să apropie Teatrul Mic de publicul său și în alte spații decât cel convențional;

## **F. Previzionarea evoluției economico-financiare a instituției publice de cultură, 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 buget de venituri și cheltuieli pe perioada managementului**

Prin Hotărârea nr. 32/29.02.2016 a Consiliului General al Municipiului București a fost aprobat Bugetul de venituri și cheltuieli pe anul 2016 și estimări pentru anii 2017 – 2019 pentru Teatrul Mic:

Nr. crt.	Categorii	Anul 2016	Anul 2017	Anul 2018	Anul 2019
1.	<b>TOTAL VENITURI, din care:</b>	10.063.000	10.510.000	10.630.000	10.650.000
	1.a. venituri proprii, din care:	620.000	620.000	620.000	620.000
	1.a.1. venituri din activitatea de bază	620.000	620.000	620.000	620.000
	1.a.2. surse atrase	0	0	0	0
	1.a.3. alte venituri proprii	0	0	0	0
	1.b. subvenții/ alocații	9.443.000	9.890.000	10.010.000	10.030.000
	1.c. alte venituri	0	0	0	0
2.	<b>TOTAL CHELTUIELI, din care</b>	10.063.000	10.510.000	10.630.000	10.650.000
	2.a. Cheltuieli de personal, din care:	4.100.000	4.100.000	4.200.000	4.200.000
	2.a.1. cheltuieli cu salariile	3.327.000	0	0	0
	2.a.2. alte cheltuieli de personal	773.000	0	0	0
	2.b. Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care:	5.520.000	5.810.000	5.830.000	5.850.000
	2.b.1. Cheltuieli pentru proiecte	1.800.000	2.000.000	2.050.000	2.050.000
	2.b.2. Cheltuieli cu colaboratorii	1.200.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000
	2.b.3. Cheltuieli pentru reparații	220.000	250.000	200.000	200.000
	2.b.4. Cheltuieli de întreținere	1.645.000	1.650.000	1.650.000	1.650.000
	2.b.5. Alte cheltuieli cu bunuri și servicii	655.000	660.000	680.000	700.000
	2.c. Cheltuieli de capital	743.000	600.000	600.000	600.000

În raport de sumele prevăzute în bugetul aprobat pentru anul 2016 și estimările pentru perioada 2017 -2019, se pot observa următoarele:



- veniturile proprii estimate vor fi încasate numai din activitatea de bază, ele reprezentând cca. 6% din totalul veniturilor;
- nu se prevede obținerea de venituri din surse atrase

Se impune, astfel, identificarea unor surse de finanțare care pot fi atrase și utilizate pentru realizarea proiectelor culturale, altele decât cele din programul minimal de management.

Referitor la nivelul cheltuielilor aprobate prin bugetul prezentat mai sus, se impun următoarele observații:

- Cheltuieli de personal: având în vedere faptul că prevederile bugetare aprobate pentru perioada următoare sunt cu peste 58% mai mari față de realizările anului 2015, rezultă clar faptul că există fondurile necesare pentru angajarea de personal pe posturile vacante, ceea ce impune demararea, de urgență, a procedurilor privind organizarea concursurilor.

- Cheltuieli pentru bunuri și servicii: prevederile bugetare destinate acestor categorii de cheltuieli sunt, în general, la nivelul realizărilor la 31 decembrie 2015, ceea ce va permite finanțarea cheltuielilor funcționale curente ale instituției.

- Cheltuielile pentru realizarea proiectelor culturale, inclusiv cheltuielile pentru colaboratori vor permite realizarea spectacolelor din programul minimal, precum și întreținerea spectacolelor din repertoriu și plata colaboratorilor pentru aceste spectacole.

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

### **2.1. la sediu**

Având în vedere că numărul beneficiarilor a cunoscut o curbă descendentă în ultimii ani, nu se prevede o creștere spectaculoasă imediată. Consider, însă, că gradul de ocupare a sălii poate crește în 2016 la 68%, în 2017 la 75%, în 2018 la 80%, iar în 2019 la 85%.

### **2.2. în afara sediului**

Ținând cont de propunerile făcute la punctul E, estimez o creștere cu un procent de 5% pe an.

## **F.3. Programul minimal estimat pentru perioada de management aprobată**

Nr. Crt.	Program	Scurtă descriere a programului	Nr. proiecte în cadrul programului	Denumirea proiectului	Buget prevăzut pe program (Lei)



**Primul an de management - 2016**

1	Valori clasice românești	montarea unor texte valoroase din repertoriul clasic românesc	1	<i>Escu... de Tudor Mușatescu</i>	500.000
2	Valori clasice universale	montarea unor texte valoroase din repertoriul clasic universal	1	<i>Fură ceva mai puțin de Dario Fo</i>	500.000
3	Valori contemporane românești și universale	montarea unor texte valoroase, care au confirmat, din repertoriul contemporan românesc și universal	2	<i>Ținutul din mijlocul verii de Trasy Letts</i>  <i>Pușlamaua de Pierre Chesnot</i>	380.000  350.000
3	Laboratorul de creație, inovație și experiment	realizarea unor proiecte de creație, cercetare și experiment	1	titlul va fi definitivat în urma concursului de proiecte	70.000

**Al doilea an de management - 2017**

1	Valori clasice românești	montarea unor texte valoroase din repertoriul clasic românesc	1	<i>Regele moare de Eugen Ionescu</i>	400.000
2	Valori clasice universale	montarea unor texte valoroase din repertoriul clasic universal	1	<i>Trei surori de Cehov</i>	600.000





3	Valori contemporane românești și universale	montarea unor texte valoroase, care au confirmat, din repertoriul contemporan românesc și universal	2	12 de Nikita Mihalkov, Aleksandr Novototskiy-Vlasov, Vladimir Moiseenko  <i>Tsunami</i> de Radu F. Alexandru	250.000  260.000
4	Teatrul Mic pentru cei mici	montarea unor texte pentru copii și adolescenți	1	<i>Turandot</i> de Carlo Gozzi	350.000
5	Laboratorul de creație, inovație și experiment	realizarea unor proiecte de creație, cercetare și experiment	2	titlurile vor fi definitivare în urma concursului de proiecte	140.000

#### Al treilea an de management - 2018

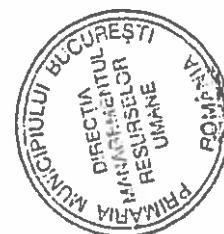
1	Valori clasice românești	montarea unor texte valoroase din repertoriul clasic românesc	1	<i>Jocul dragostei și-al morții</i> de Horia Lovinescu	400.000
2	Valori clasice universale	montarea unor texte valoroase din repertoriul clasic universal	1	<i>Cyrano de Bergerac</i> de Edmond Rostand	650.000
3	Valori contemporane românești și universale	montarea unor texte valoroase, care au confirmat, din repertoriul contemporan românesc și universal	3	<i>Cadavrul</i> de Gerald Moon  <i>Domnul și doamna Fluture</i> de D.R.Popescu  <i>Domnișoara din Tucma</i> de Mario Vargas Llosa	200.000  250.000  340.000



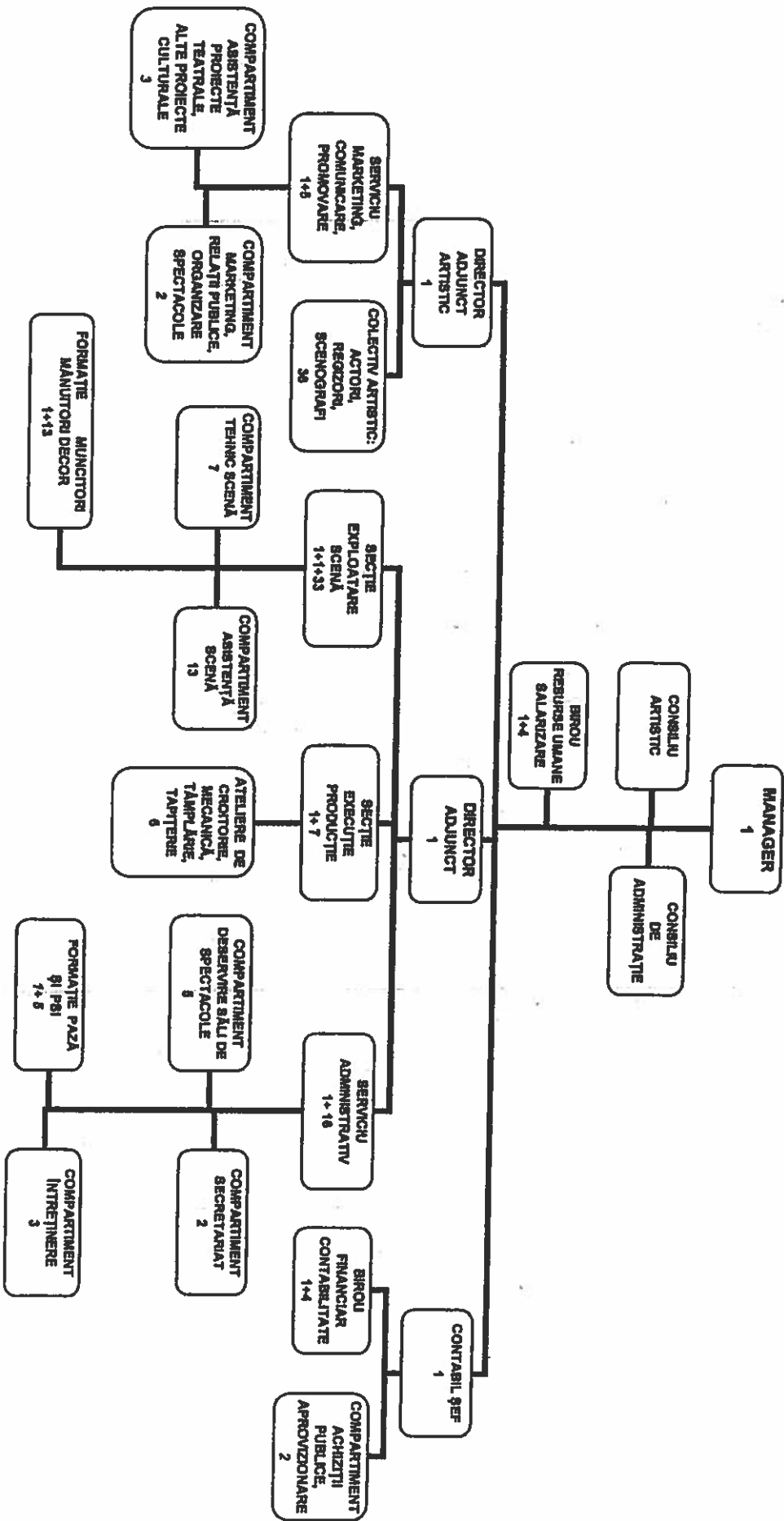
5	Laboratorul de creație, inovație și experiment	realizarea unor proiecte de creație, cercetare și experiment	3	titlurile vor fi definitive în urma concursului de proiecte	210.000
---	--	--	---	---	---------

**Al patrulea an de management - 2019**

1	Valori clasice românești	montarea unor texte valoroase din repertoriul clasic românesc	1	<i>Acești nebuni fățarnici</i> de Teodor Mazilu	400.000
2	Valori clasice universale	montarea unor texte valoroase din repertoriul clasic universal	2	<i>Hamlet</i> de Shakespeare <i>Vară și fum</i> de Tennessee Williams	650.000 360.000
3	Valori contemporane românești și universale	montarea unor texte valoroase, care au confirmat, din repertoriul contemporan românesc și universal	1	<i>Negustorul de timp</i> de Matei Vișniec	200.000
3	Laboratorul de creație, inovație și experiment	realizarea unor proiecte de creație, cercetare și experiment	1	titlul va fi definitivat în urma concursului de proiecte	70.000
4	Teatrul Mic pentru cei mici	montarea unor texte pentru copii și adolescenți	1	<i>Doctor fără voie</i> de Moliere	300.000



**ANEXA 1. Propunere de organigramă**



## **ANEXA 1.B. Propunere de organigramă**

### **Conducerea instituției: 4 posturi:**

1 manager( director), 1 director adjunct artistic, 1 director adjunct, 1 contabil șef

### **Birou Resurse umane, salarizare : 1 Șef birou + 4 posturi :**

1 Șef birou, 2 referenți, 1 economist, 1 consilier juridic

### **Serviciu Marketing, promovare, comunicare : 1 Șef serviciu + 5 posturi**

- *Compartiment Marketing, Relații publice, Organizare spectacole – 2 posturi*  
2 referenți de specialitate
- *Compartiment Asistență proiecte teatrale și alte proiecte culturale – 3 posturi*  
1 secretar literar, 2 producători delegați

### **Colectiv artistic- 36 posturi:**

1 regizor artistic, 1 scenograf, 34 actori

### **Secție Exploatare scenă: 1 Șef secție + 1 Șef formație + 33 posturi**

- *Compartiment tehnic scenă – 7 posturi*  
2 maestru lumini, 2 maestru sunet, 2 operator lumini, 1 operator sunet,
- *Compartiment asistență scenă – 14 posturi:*  
4 regizori scenă, 2 sufleori, 4 costumieri, 3 recuziteri, 1 machior
- *Formație muncitori ( decor)- 14 posturi:*  
1 Șef formație, 13 muncitori mănuitori decor

### **Secție Execuție producție: 1 Șef secție + 1 inginer + 6 posturi de execuție**

- *Ateliere- 6 posturi:*  
2 croitori, 2 lăcătuși mecanici, 2 tapișeri

### **Serviciu Administrație și întreținere: 1 Șef serviciu + 1 Șef formație + 15 posturi execuție**

- *Compartiment secretariat – 2 posturi:*  
2 secretari dactilografi
- *Compartiment deservire săli de spectacole- 5 posturi:*  
1 supraveghetor sală, 1 controlor bilete, 1 plasator, 2 garderobieri
- *Compartiment întreținere- 3 posturi:*  
1 tehnician, 1 electrician întreținere, 1 magaziner( șef depozit)
- *Formație pază și PSI - 6 posturi:*  
1 Șef formație, 5 pompieri

### **Birou Financiar-contabilitate : 1 Șef birou + 4 posturi:**

2 contabili, 2 casieri

### **Compartiment Achiziții publice și aprovizionare- 2 posturi:**

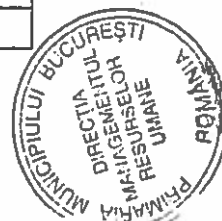
1 economist, 1 referent

**Total posturi: 118**



## ANEXA 2. Propunere de Stat de funcții

Funcții de conducere	Nr. total de posturi
<b>Total funcții de conducere:</b>	<b>12</b>
Director – manager	1
Director adjunct artistic	1
Director adjunct	1
Contabil-șef.	1
Șef secție Exploatare scenă	1
Șef secție Execuție producție	1
Șef formație Mânuitori decor,	1
Șef formație Pază și PSI	1
Șef serviciu Marketing, comunicare, promovare	1
Șef serviciu Administrativ	1
Șef birou Resurse umane	1
Șef birou Financiar-contabilitate	1
<b>Funcții de execuție de specialitate, din care :</b>	<b>40</b>
Actori	34
Regizor artistic	1
Scenograf	1
Referent de specialitate	2
Secretar literar	1
Producător delegat	2
<b>Total funcții tehnice de specialitate, din care :</b>	<b>11</b>
Regizor scenă	4
Sufleor teatru	2
Maștru lumini	2
Maștru sunet	2
Machior	1
<b>Total personal calificat de scenă/producție, din care :</b>	<b>30</b>
Inginer (execuție producție)	1
Costumier	4



Croitor	2
Mănuitor decor	13
Recuziter	3
Lăcătuș mecanic	2
Operator lumini	2
Operator sunet	1
Tapiter	2
<b>Total personal întreținere și deservire: generală din care :</b>	<b>11</b>
Garderobier	2
Plasator	1
Supraveghetor sală	1
Controlor bilete	1
Pompier	5
Electrician întreținere și reparații	1
<b>Total personal administrativ din care :</b>	<b>14</b>
Referent	3
Tehnician	1
Economist	2
Contabil	2
Consilier juridic	1
Casier	2
Secretar dactilograf	2
Șef depozit(magaziner)	1
<b>TOTAL POSTURI APROBATE STAT</b>	<b>118</b>

