



Ministerul Culturii

Compartimentul Strategii, Management Cultural

Domnului Ion-Horia-Leonida CARAMITRU, manager

Teatrul Național „I.L. Caragiale” din București

Ținând cont de prevederile art. 10 din Ordinul Ministrului Culturii nr. 2501/2016 privind Organizarea și desfășurarea analizării noului proiect de management al domnului Ion-Horia-Leonida Caramitru, manager al Teatrului Național „I.L. Caragiale” din București, care a obținut în urma evaluării finale, nota 9,95, secretariatul comisiei vă aduce la cunoștință rezultatul obținut în urma analizei noului proiect de management:

Notă prima etapă	Notă etapa a doua	Rezultatul analizei noului proiect de management
10	10	10

Marta Cojocaru, C.S.M.C.
membru în secretariatul comisiei

Compartimentul Strategii, Management Cultural

Nr. 791 / 21.07.2016,

850.2021

Proiect de management pentru dezvoltarea Teatrului Național „I.L. Caragiale”
din București în perioada 01.08.2016 – 01.08.2021

- ION CARAMITRU -

Misiunea Teatrului Național „I. L. Caragiale” din București, în calitatea sa de instituție publică de spectacole, accesibilă și relevantă pentru toate categoriile de public, este de a oferi spectatorilor un număr variat de piese de teatru din repertoriul românesc și universal, clasic și contemporan, urmărind excelența artistică și ținând cont de tradiția scenei românești de teatru și de curentele artistice contemporane.

Teatrul Național „I. L. Caragiale” din București își va asuma și o vocație culturală polivalentă.

În loc de introducere

Potrivit Ordinului Ministrului Culturii nr. 2510/14.06.2016, „Rezultatul final al evaluării finale, pentru perioada 07.07.2011-01.03.2016, a managementului Teatrului Național I. L. Caragiale din București, instituție publică de cultură aflată în subordinea Ministerului Culturii” a fost de 9,95.

Potrivit Art. 43¹ din OUG nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, cu modificările și completările ulterioare:

(1) *„În cazul în care rezultatul evaluării finale, prevăzute la art. 37 alin. (2), este mai mare sau egal cu 9, managerul are dreptul de a prezenta un nou proiect de management, în conformitate cu cerințele caietului de obiective întocmit de autoritate.*

(2) *Termenul de depunere a proiectului de management se stabilește de către autoritate.*

(3) *Proiectul de management depus în condițiile alin. (1) constituie baza încheierii unui nou contract de management.”*

Art. 37 alin. (2), din același act normativ, prevede că:

„În cazul în care rezultatele evaluărilor anterioare sunt peste 8, autoritatea este obligată să organizeze evaluare finală cu cel puțin 90 de zile calendaristice înainte de expirarea duratei contractului de management.”

Prin Ordinul Ministrului Culturii nr. 2500/14.06.2016 s-a aprobat „Caietul de obiective elaborat în vederea organizării și desfășurării analizei noului proiect de management al domnului Ion-Horia-Leonida CARAMITRU, manager al Teatrului Național „I. L. Caragiale” din București, care a obținut în urma evaluării finale nota 9,95”.

Gândit și redactat în strictă conformitate cu cerințele Caietului de obiective aprobat de autoritate, prezentul proiectul asumă o experiență de 10 ani ca manager al Teatrului Național „I. L. Caragiale” din București și propune o nouă abordare, corespunzătoare unei noi etape a activității teatrului.

După finalizarea celor mai multe dintre lucrările de investiții privind „Stabilitatea și Siguranța în exploatare, optimizarea funcțională, tehnologică și organizatorică a ansamblului instituțional Teatrul Național „I. L. Caragiale” din București - corpurile A, B, C, și D” avem datoria să finalizăm și remodelarea și optimizarea organizatorică a teatrului, să punem în operă vocația sa culturală polivalentă.

Vocația culturală polivalentă a Teatrului Național va să fie, pe lângă proiectul teatral – structurat pe săli, continuarea și consolidarea Programului ”9G la TNB” – gândit și lansat încă din 2014 și devenit, între timp, model și obiectiv preluat de Ministerul Culturii -, precum și găzduirea ori realizarea în co-producție a unor spectacole ale sectorului independent sau ale studenților, din ultimul an de studiu – licență sau masterat, de la instituțiile de învățământ universitar din domeniul teatrului.

Remodelarea instituțională înseamnă și continuarea și dezvoltarea programului cultural parateatral, desfășurat și dincolo de scene, în Sala Media, în foaiere și spațiile expoziționale, la Biblioteca și Muzeul Teatrului.

Deschidem teatrul – prin tururi ghidate – către publicul care vrea să îl cunoască, de la subsol până la sala în aer liber și terasă, precum și pentru cel iubitor de arte vizuale, muzică, poezie, fotografie, dans.

Data fiind importanța și amploarea activității Teatrului Național, a publicului, din ce în ce mai numeros, care îl frecventează, evoluția activității noastre depinde – într-o proporție mult mai mare decât în cazul altor instituții publice de cultură și, mai cu seamă, altor instituții de spectacol – de evoluțiile politice, socio-economice și normativ - administrative de la nivel național, precum și de la nivelul Municipiului București.

În egală măsură, realizarea vocației culturale polivalente a teatrului și concretizarea obiectivelor pe care ni le propunem prin prezentul Proiect de management depind, într-o măsură determinată, de sprijinul Ministerului Culturii prin inițierea și susținerea unui nou cadru normativ de organizare și funcționare, alocarea resurselor financiare și asigurarea celor umane necesare desfășurării activității noastre dedicate împlinirii vocației culturale polivalente a Teatrului Național.

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

Orice analiză socio-culturală a realităților în care își desfășoară și, mai ales, își va desfășura activitatea Teatrul Național, trebuie, în primul rând, să aibă în vedere necesarele predicții ale evoluțiilor economico-financiare în orizontul de timp 2016-2021.

De această evoluție depind resursele financiare pe care Guvernul le poate transfera, prin intermediul Ministerului Culturii, către instituțiile publice de cultură aflate în subordinea și finanțarea ministerului, ca și veniturile populației, întrucât consumul cultural este, primul, afectat în cazul deteriorării situației economice a țării și a cetățenilor ei.

Nevoia și dorința noastră de documentare nu a identificat decât două documente, oficiale și credibile, care să conțină o analiză a evoluției economico - financiară pe termen scurt, și anume:

- **„Programul de convergență”, dat publicității de Guvernul României în aprilie 2016;**
- **„Sinteza fondurilor alocate, pe surse și tipuri de cheltuieli, pe anii 2016-2019” pentru Ministerul Culturii, aprobată de Parlament în ianuarie 2016 – Anexa la Legea Bugetului de Stat pe acest an.**

Astfel, potrivit **Programului de convergență**, este estimată o creștere, în perioada 2016 – 2019, a Produsului Intern Brut (PIB-ul potențial) cu o rată medie anuală de 3,9 %, pe fondul unei reluări a procesului investițional.

Se apreciază că, creșterea economică, pe termen mediu, va crea condițiile îmbunătățirii ocupării în muncă a cetățenilor, în special în ceea ce privește numărul salariaților. Astfel, se estimează că populația ocupată în muncă se va majora, treptat, până în 2019, structura acesteia modificându-se în favoarea salariaților, a căror pondere va fi de aproape 77 % în 2019, față de 72% în 2015.

De asemenea, studiile apreciază că rata șomajului se va diminua de la 6,7 % în 2016 la 6,4 % în 2019.

Se previzionează, totodată, că, începând cu anul 2017, inflația se va menține relativ constantă, situându-se, ca medie anuală, între 2,3 % și 2,5 %.

După reducerea prognozată a veniturilor bugetare în 2016, până la nivelul de 31,7 din PIB – în principal, ca urmare a măsurilor cuprinse în Codul fiscal și a reducerii rambursărilor de la Uniunea Europeană pentru proiecte europene – încasările sunt proiectate să rămână la același nivel până în 2019.

În același timp, cheltuielile bugetare totale sunt prognozate să se ajusteze cu 2 puncte procentuale, în perioada 2016 – 2019, de la 35,4 % din PIB, la 33,4 %, în condițiile revenirii cheltuielilor de personal la 7,7% din PIB în 2019 – nivel apropiat de 7,8 % din PIB înregistrat în anul 2016.

În „**Programul de convergență**”, se estimează că deficitul bugetar va înregistra o creștere semnificativă în acest an, fără a depăși limita de 3 % din PIB, urmată, însă, de revenirea, începând cu anul 2018, pe o traiectorie de ajustare ca procent în Produsul Intern Brut.

Pentru perspectivele de dezvoltare a activității Teatrului Național – care necesită o sporire, treptată, a personalului artistic și tehnico – administrativ, de la 500 la 850 - până în 2021, precum și creșterea subvenției alocate, proporțional cu realizarea sarcinilor prevăzute în Caietul de obiective elaborat de autoritate, nu este dăătoare de speranță estimarea fondurilor ce urmează să fie alocate, pe surse și titluri de cheltuieli, de către Ministerul Culturii, în perioada 2016 – 2019.

Astfel, potrivit „**Sintezei fondurilor alocate pe surse**”, totalul cheltuielilor prognozate va crește de la 772.376 mii lei, în acest an, la 900.176 mii lei – estimat pentru 2019. La **Titlul VI** – Transferuri între unități ale administrației publice, care se referă la subvențiile ce se alocă instituțiilor din subordinea Ministerului Culturii, creșterea estimată, în perioada de referință, va fi de doar 6.149 mii lei, în timp ce totalul cheltuielilor de personal este prevăzut să crească, în 2019 față de 2016, cu doar 1.157 mii lei.

Mediul socio-cultural în care își desfășoară activitatea, în principal, Teatrul Național este Municipiul București.

Conform ultimului recensământ, din 2011, Capitala găzduiește aproximativ 2 milioane de locuitori. Aceștia li se adaugă alți aproximativ 360 de mii de cetățeni din județul Ilfov, conectați într-un mod, unic în țară, cu orașul pe care îl împrejmuesc: aproximativ 40 % dintre rezidenții județului Ilfov lucrează în/sau sunt conectați profesional și cultural la București.

Tot ca fenomen singular este și faptul că, București – Ilfov este regiunea cea mai dezvoltată din România, cu o valoare a PIB-ului de peste 120 % față de media UE – în 2011, la mare distanță față de celelalte regiuni de dezvoltare ale României.

Bucureștiul a avut cea mai puternică creștere economică dintre orașele din fostul bloc comunist, fiind principalul polarizator și factor de atracție, atât la nivelul forței de muncă, cât și al companiilor care se localizează aici. Bucureștiul cuprinde aproximativ 10 % din populația țării și a atras mai mult de 50% din investițiile străine directe naționale, contribuind cu peste 25 % la PIB –ul național.

La nivelul Municipiului București, oferta culturală este, firesc, cea mai amplă și complexă, capitala deținând cea mai importantă infrastructură culturală din țară, atât prin numărul instituțiilor, serviciilor și echipamentelor culturale, cât și prin diversitatea acestora.

Conform datelor din **Studiul de consum cultural la nivelul municipiului București, 2015** – realizat de Institutul Național pentru Cercetare și Formare în Cultură, din subordinea Ministerului Culturii – **primele patru locuri, în topul preferințelor privind consumul cultural public, sunt ocupate de:**

- mersul la cinematograful, 46 %;
- participarea la sărbători sau evenimente locale, 45%;
- **mersul la teatru, 45 %;**
- vizitarea târgurilor de produse tradiționale / târguri meșteșugărești, 39 %.

Următoarele trei locuri sunt ocupate de mersul la film și festivaluri de muzică, de vizitarea muzeelor și de participarea la spectacolele de divertisment.

Pe de altă parte, studiul surprinde variațiile de consum cultural care sunt, în principal, în funcție de vârstă sau de nivel de educație, cu participare generalizată foarte redusă pentru persoanele de peste 65 de ani.

În ceea ce privește barierele de participare la evenimente, la nivelul populației Municipiului București sunt, preponderent, cele legate de cost – aproape 50 %, și de lipsa de timp.

Într-o analiză la nivel european, România are o rată de 74 % a non-participării populației la evenimentele culturale – artistice, față de media, la nivelul UE, de 62 %.

Raportul de cercetare privind Studiul de consum cultural pentru Municipiul București – 2015 relevă și faptul că acest consum cultural în spațiul public, pe parcursul unui an, situează, în top trei preferințe de consum cultural ale bucureștenilor, mersul la teatru, cu un procent de 41,5 %, pentru frecvența de 1-2 ori pe an sau mai des.

Preferințele pentru anumite genuri de spectacole teatrale indică faptul că, 38% preferă să meargă la comedii, 38,2 % la teatrul clasic și 11,7 % la teatru contemporan.

Analiza profilului consumatorului de teatru, cu o frecvență de participare de 1-2 ori, în 12 luni, pune în evidență că majoritatea sunt consumatori de internet, sunt de sex masculin, consumă *alte* evenimente culturale de 2 ori pe lună sau mai rar, sunt angajați, cu studii superioare, au venit în gospodărie de peste 3.000 de lei și au vârste cuprinse între 36 și 50 de ani.

1. Instituții, organizații, grupuri informale (analiza factorilor interesați) care se adresează aceleiași comunități

Potrivit datelor comunicate public de către **Institutul Național de Statistică, la data de 30 iunie 2016, rețeaua instituțiilor și companiilor de spectacole și concerte a cuprins, în anul 2015, la nivelul întregii țări, un număr de 254 de unități, din care 174 unități de bază și 80 filiale și secții. Instituțiile și companiile de spectacole au susținut peste 22,5 mii reprezentații, urmărite de peste 5,8 milioane spectatori.**

În funcție de tipul instituțiilor și companiilor de spectacole, **în anul trecut cei mai mulți spectatori s-au înregistrat la teatre, unde au mers peste 2,4 milioane persoane, reprezentând 41,7% din total**, precum și la spectacolele susținute de ansambluri artistice, trupele de dans și divertisment, unde s-au înregistrat circa 1,8 milioane spectatori – 31,6%.

În anul 2015, numărul spectatorilor, la instituțiile și companiile de spectacole și concerte, care a revenit la 1.000 de locuitori, a fost de 292 spectatori.

Personalul de specialitate, existent la sfârșitul anului 2015, în cadrul instituțiilor și companiilor de concerte a fost de 11.701 persoane.

În Capitală funcționează 22 instituții publice de cultură aflate în subordinea Consiliului General al Municipiului București, 29 de instituții publice naționale – în subordinea și finanțarea Ministerului Culturii și 17 instituții publice aflate în subordinea altor autorități ale administrației publice centrale.

De asemenea, există o semnificativă infrastructură culturală a instituțiilor de învățământ și institutelor de cercetare – îndeosebi biblioteci și muzee, numărul acestora fiind de 14, la care se adaugă rețeaua școlară, cu bibliotecile și sălile de festivități.

De exemplu, rețeaua publică preuniversitară deține nu mai puțin de 91 de săli de festivități, cu o capacitate între 50 și 467 de locuri.

Funcționează, de asemenea, 5 muzee și biblioteci aparținând cultelor religioase. Totodată, sunt 8 instituții și servicii culturale ce funcționează în cadrul sau în subordinea primăriilor de sector.

Studiile și cercetările întreprinse pentru stabilirea **Strategiei culturale a Municipiului București au identificat existența, în Capitală, a 30 de săli de spectacole și concerte ale instituțiilor de cultură, precum și 12 săli de spectacole și concerte, precum și spații în aer liber care constituie infrastructura culturală de tip spațiu-gazdă.**

Galeriile și spațiile dedicate expunerii lucrărilor de artă plastică și vizuală sunt în număr de 73.

Publicul bucureștean beneficiază de oferta de spectacole a 12 teatre, aflate în subordinea și finanțarea autorităților municipale, precum și a Teatrului Național „Ion Luca Caragiale”, aflat în subordinea și finanțarea Ministerului Culturii.

Potrivit Strategiei culturale a Municipiului București, în domeniul teatral, sectorul independent este reprezentat de 8 companii găzduite de spații de producție și prezentare și de alte 6 care își desfășoară activitatea în spații-gazdă.

În contextul acestei oferte culturale generoase, Teatrul Național este situat, în interesul publicului, mult peste media celorlalte instituții de spectacole din Capitală.

Opțiunile publicului, referitoare la oferta de spectacole și alte manifestări culturale organizate de Teatru, se situează – potrivit unui sondaj de opinie, dat publicității de IMAS, în decembrie 2015 –, la o cotă de frecvență a Naționalului de 48,8%, față de 39,9% – în decembrie 2012, mult peste media de frecvență a spectacolelor celorlalte teatre bucureștene, medie ce se situează între 9 și 27,2%.

Sinteza colaborărilor

În perioada mandatului, TNB a fost, împreună cu partenerii tradiționali, organizatorul, gazda sau partenerul unora dintre cele mai importante evenimente teatrale și nu numai desfășurate în România: Festivalul Național de Teatru, Festivalul Internațional George Enescu, Festivalul Shakespeare, Gala Premiilor Gopo, Gala Premiilor UNITER, Festivalul Internațional de Teatru NETA 2015.

Cei mai importanți parteneri ai Teatrului au fost, în această perioadă: Ministerul Culturii, New European Theatre Action, ArCuB, Institutul Cultural Român, Asociația Teatrului Național, Compania Passe Partout DP, IICMER, Asociația pentru Promovarea Filmului Românesc, Fundația Principesa Margareta, Fundația ECDL România, ICR Londra, TVR, Fundația Abracadabra, revista ArtOUT, Asociația Contemporanii, Asociația culturală Replika, Asociația Green Hours, MORA Emerging, Ambasada Irlandei, Institutul Cervantes, Asociația Culturala România – Japonia, Institutul Polonez, British Council, Institutul Național al Patrimoniului, Teatrul Național al Greciei de Nord, Fundația Geo Barton, Fundația Elvira Godeanu, editura Arthur și altele.

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

Evaluând activitatea TNB, după această experiență de zece ani, în parametrii unei analize de tip SWOT, putem identifica punctele forte și cele slabe, oportunitățile și amenințările, după cum urmează:

Analiza SWOT

Puncte forte	Puncte slabe
TNB are un public numeros, stabil și diversificat	Stil de joc neomogen al actorilor
Clădirea e situată în centrul Bucureștiului	Lipsa de motivație financiară a angajaților
Există mai multe săli de spectacol	Personal artistic, tehnic și administrativ insuficient
Ofertă consistentă de spectacole	Vârsta medie crescută a personalului artistic, tehnic de scenă, de producție și administrativ
Tehnicienii de scenă și scenotehnică de calitate	Lipsa unui sistem adecvat de salarizare, premiere și cointeresare pecuniară a personalului artistic, precum și a celui tehnic care contribuie în mod direct la crearea și reprezentarea spectacolelor
Brand recunoscut	Programarea spectacolelor cu numai 3 săptămâni înainte din cauza numărului insuficient de personal artistic și tehnic de scenă

Activitatea curentă are un ritm susținut	Subvenții insuficiente pentru proiectul artistic, cheltuielile de personal și de capital
Oportunități	Amenințări
Prezentarea de spectacole în pauza dintre stagioni (amfiteatrul în aer liber, turnee estivale, festival internațional)	Calitatea scăzută a absolvenților școlilor de teatru, precum și lipsa unor forme de educare și pregătire profesională specifică pentru personalul tehnic de scenă și de producție
Consolidarea clădirii și refuncționalizarea ei	Lipsa unei strategii asumate în domeniul culturii
Deschiderea foaielor în timpul zilei pentru o experiență culturală completă	Lipsa unor politici publice asumate în domeniul culturii, a activității instituțiilor de spectacole și concerte
Creșterea ponderii vânzării online a biletelor și introducerea unui sistem de abonamente	Instabilitate, incoerență și neadecvare legislativă
Dezvoltarea și consolidarea programului educațional	Inexistența personalului specializat pentru atragere de fonduri și pentru marketing

Această analiză este, nuanțat, diferită de cea pe care am prezentat-o în Raportul de activitate privind mandatul meu de manager din perioada iulie 2011-martie 2015 întrucât, mai ales în ceea ce privește „oportunitățile” și „amenințările”, am avut în vedere, îndeosebi, deschiderile oferite de noua configurație funcțională a Teatrului, precum și situația care continuă, de ani buni, în legătură cu lipsa unor politici publice asumate în domeniul culturii, a activității instituțiilor de spectacole și concerte, instabilitatea, incoerența și neadecvarea legislativă, ca și calitatea scăzută a absolvenților școlilor de teatru, precum și lipsa unor forme de educare și pregătire profesională specifică pentru personalul tehnic de scenă și de producție.

Evoluția Naționalului în următorii ani înseamnă cinci dimensiuni, cinci direcții strategice de acțiune: Dezvoltare, Deschidere, Durabilitate, Dinamică, Diversitate:

- dezvoltarea unui repertoriu durabil, dar și divers pentru cele 6 săli;
- deschiderea TNB către co-producții;
- deschiderea foaielor pe timpul zilei;
- dezvoltarea și consolidarea echipei artistice, tehnice și administrative a TNB;
- dezvoltarea și consolidarea logisticii de spectacol.

3. Analiza imaginii existente a instituției și propuneri pentru îmbunătățirea acesteia

În ultimii doi ani și, îndeosebi, după finalizarea lucrărilor de reabilitare, optimizare funcțională și organizatorică a Teatrului, **putem raporta un important și evident câștig de imagine, cu precădere în rândul publicului tânăr, din ce în ce mai atras de propunerile TNB.**

Campania „Un teatru nou pentru un public nou”, destinată promovării noului ansamblu cultural pe care îl reprezintă TNB, după lucrările de refuncționalizare, a atins, în 2015, momentul său de maxim impact.

De asemenea, promovarea Festivalului NETA 2015 s-a axat pe conceptul de comunicare centrat pe ideea *Inima Teatrului European bate în această vară la București!*, concept căruia i s-au subsumat toate materialele de promovare.

Pentru îmbunătățirea imaginii Teatrului, am consolidat un studio de creație și de producție a materialelor grafice, foto și video necesare comunicării, promovării și arhivării evenimentelor și producțiilor Naționalului, dotat cu aparatură performantă pentru filmare, înregistrare și stocare de date.

Astfel, **Teatrul Național ”I.L. Caragiale” din București a reușit să devină independent în ceea ce privește realizarea materialelor video de promovare necesare comunicării publice cât mai moderne și actualizate tehnologic**, atât prin intermediul website-ului TNB, al display-urilor din foaierele teatrului, cât și al posturilor de televiziune partenere.

Compartimentul tehnoredactare, care funcționează în cadrul aceluiași birou, a realizat afișele spectacolelor și conferințelor TNB, precum și machete pentru bannere online și alte materiale promoționale necesare actualizării site-ului www.tnb.ro, a paginii de facebook TNB și a deservirii parteneriatelor media cu reviste și alte publicații print sau online .

Studiul de public efectuat în cursul anului 2013 confirmă – dacă mai era nevoie –, faptul că, *„Principala sursă de informare a publicului despre activitățile TNB o reprezintă pagina de internet a Teatrului Național, TNB urmând tendințele cele mai noi de comunicare și promovare în mediul online”*.

Site-ul TNB, www.tnb.ro reprezintă, în prezent, unul din principalele instrumente de comunicare și de promovare a activităților Teatrului.

Conform *Google Analytics*, între 1 ianuarie 2015 și 1 ianuarie 2016 s-au înregistrat 905.802 de vizite cu 463.178 vizitatori unici (în creștere față de anul precedent), o creștere de 52% a vizitatorilor noi și o medie de 4,19 minute de stat pe site (în creștere față de anul precedent).

Newsletter-ul TNB, lansat în anul 2008, se trimite în prezent, săptămânal, unui număr de peste 9.428 de abonați (față de 8000 în 2014).

Încă din anul 2013 există o preocupare constantă și pentru dezvoltarea platformelor social-media. În 2015, platformei Facebook i s-au adăugat Instagram, Twitter, youtube etc.

Pagina de Facebook a TNB (<https://www.facebook.com/TNB.Ro>) este actualizată zilnic. Ea se bucură de o excelentă frecvență, cu rezultate notabile în planul creșterii numărului de spectatori, cu precădere tineri.

În 2014 a fost creată și pagina de facebook a Programului Noua Generație la TNB (9G la TNB) <https://www.facebook.com/9G-la-TNB>.

Pe paginile de FB sunt postate campaniile de email-marketing ale TNB. Totodată, s-au lansat numeroase concursuri cu premii sub formă de invitații la spectacole, se cultivă constant un dialog interactiv cu ocazia premierelor sau a lansării unor inițiative ale Teatrului, sub formă de evenimente, albume foto etc. În 2015, pagina de Facebook a Naționalului a ajuns la 18.431 Like-uri (aprecieri), iar cea a programului 9G la TNB la 4.858.

A fost lansat contul de Instagram **Tnb.ro** (generarea de material fotografic pentru promovarea spectacolelor și activităților demarate în TNB). 211 utilizatori au urmărit pagina de Instagram în 2015. A se vedea: <https://www.instagram.com/tnb.ro/>

A fost organizat cel de-al 11-lea Instameet global la Teatrul Național „I. L. Caragiale” din București, pe 21 martie 2015. Peste 100 de utilizatori de Instagram au fotografiat teatrul și au încărcat fotografiile pe rețeaua de socializare, înainte de deschiderea oficială.

Canalul youtube al TNB a fost inaugurat în anul 2015, cu ocazia Festivalului Internațional NETA. Acest canal pune la dispoziția vizitatorilor interviuri, declarații, trailere ale spectacolelor Naționalului și alte materiale video și foto, precum și comunicatele de presă și anunțurile importante despre activitatea TNB.

Îmbunătățirea modalităților de informare a publicului și de promovare a imaginii Teatrului au făcut ca Teatrul Național „I. L. Caragiale” din București să se situeze, la finalul anului 2015, la un nivel de notorietate de peste 74%.

Potrivit studiului IMAS, gradul de frecvență a producțiilor Naționalului a crescut, în perioada decembrie 2012 – decembrie 2015, de la 39,9% la 48,8%. Este cea mai mare creștere a ratei de frecvență dintre toate teatrele din Capitală.

4. Propuneri pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari (studii de consum, cercetări, alte surse de informare)

Studiile realizate de noi – în 2007 și 2013 – au definit atât strategia de marketing și comunicare în derulare, prezentată, în detaliu, la punctul precedent, cât și politicile repertoriale, felul în care am gândit și realizat programul minimal anual, atât în ceea ce privește realizarea și programarea spectacolelor în premieră, cât și programarea repertoriului curent.

Am urmărit, în egală măsură, și datele și concluziile relevate de studiile privind consumul cultural - elaborate și date publicității de Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală, din subordinea Ministerului Culturii, precum și cercetările sociologice și sondajele de opinie elaborate de diverse institute de sondare a opiniei publice, îndeosebi cele ale Institutului de Marketing și Sondare (IMAS).

De asemenea, am utilizat, în scopul cunoașterii categoriilor de beneficiari și a preferințelor publicului, chestionare difuzate în rândul spectatorilor noștri.

5. Grupurile-țintă ale activităților instituției pe termen scurt/mediu

Pe baza studiilor și concluziilor chestionarelor realizate de noi, precum și a datelor relevate de cercetările întreprinse de instituțiile specializate, **concluzionăm că grupurile țintă ale activităților instituției sunt constituite din toate categoriile de spectatori și vizitatori ai Teatrului, atât sub raportul vârstei și sexului, cât și a structurii socio-profesionale.**

Urmărim, totodată, cu consecvență, **atragera, în realizarea programelor noastre, a tuturor categoriilor de creatori și interpreți – tineri sau consacrați, angajați sau independenți.**

De asemenea, urmărim, în continuare, **atragera unor categorii noi de public**, în acord cu noile direcții programatice ale acestui Proiect de management, direcții definite de reformularea mesajului TNB:

- **TNB = TRADIȚIE, NOUȚATE, BUCURIE!**
- **5D la TNB: DEZVOLTARE, DESCHIDERE, DINAMICĂ, DIVERSITATE, DURABILITATE.**
- **O EXPERIENȚĂ CULTURALĂ COMPLETĂ LA TNB!**

Realizarea dezideratului de atragere a unui public nou, se va face prin:

- abordarea modernă a unui repertoriu clasic și noi propuneri repertoriale;
- efortul de atragere a unui public tânăr tot mai numeros, prin lansarea și continuarea derulării unor programe vizând această categorie de public – Noua Generație la TNB (9G la TNB);
- deschiderea foaielor în timpul zilei;
- organizarea spectacolelor-lectură, cu texte clasice și contemporane din curriculum școlar, în licee bucureștene;
- modernizarea limbajelor de comunicare și orientarea activităților de promovare ale TNB, cu precădere spre noile medii de socializare, pentru atragerea celor mai diverse categorii de public;
- organizarea și deschiderea Muzeului Teatrului;
- organizarea consecventă a tururilor ghidate ale Naționalului.

6. Profilul beneficiarului actual

În general, **studiile de specialitate relevă faptul că, în ultimii trei ani, volumul publicului de teatru din București a rămas neschimbat.**

În funcție de frecvența cu care merg la teatru, **spectatorii pot fi grupați în trei categorii**, și anume:

- spectatori fideli (au mers la teatru de cel puțin 6 ori în ultimele 12 luni): 19%;
- spectatori ocazionali (au mers la teatru de aprox. 3-5 ori în ultimele 12 luni): 40%;
- spectatori rari (au mers la teatru de 1-2 ori în ultimul an): 39%.

În structură, predomină spectatorii de gen feminin (56,4% față de 43,6% spectatori de sex masculin), vârsta medie se cifrează la 46 de ani, predominând spectatorii cu studii superioare (peste 70%), precum și cei cu un venit net pe persoană de peste 1.500 lei.

Prin comparație cu aceste date, referitoare la întreaga populație a Bucureștiului, (potrivit studiului IMAS, decembrie 2015), **studiile noastre au relevat o serie de deosebiri semnificative în ceea ce privește publicul TNB.**

Profilul demografic al spectatorului Naționalului indică faptul că, două treimi îl reprezintă femeile (62%) și numai o treime bărbații (38%). Vârsta medie a publicului TNB se situează în jurul celei de 38 de ani, categoriile de vârstă cele mai prezente la spectacolele de teatru fiind cele de 20-39 de ani și 30-39 de ani, totalizând 54%. 23% dintre spectatori au vârsta de peste 50 de ani. Un procent covârșitor dintre spectatori au studii superioare (76%), dintre care o treime au studii post-universitare, iar 54% dintre aceștia câștigă peste venitul mediu din România.

TNB are un nucleu consistent și tare de spectatori, de 67%, adică cei mai mulți dintre aceștia sunt fideli (37% vin lunar, iar 30% vin o dată la trei luni).

Publicul TNB se împarte astfel:

- **nucleul consumatorilor** – public eterogen, majoritar feminin, educat, neinteresat de mondenități, care folosește noile tehnologii și care vine la Național pentru renumele spectacolului, pentru repertoriu și ineditul spectacolelor – aproximativ 170.000 persoane;
- **publicul potențial** – merge mai rar la teatru, majoritar masculin, tânăr și activ (până în 50 de ani), căsătorit, educat, cu venit redus, care vine la Național pentru notorietatea artiștilor, pentru repertoriu și ineditul spectacolelor – aproximativ 550.000 persoane.

O analiză cantitativă...

Dinamica cifrelor reprezentând numărul estimat de spectatori, față de cel prezent la spectacolele de la sediu, este următoarea:

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
estimat	100.000	110.000	110.000	110.000	150.000	170.000	160.000	120.000	100.000	100.000	120.000
realizat	109.843	123.419	135.387	115.900	207.964	209.137	161.814	143.480	120.476	128.928	161.682

Anul	reprezentații	emisie sală	spectatori	Venituri din vânzări de bilete	Procentaj de ocupare a sălilor
2005	511	218,024	109,843	1,677,428	50.38
2006	553	219,688	121,593	1,998,915	55.35
2007	514	204,883	135,387	2,169,257	66.08
2008	511	164,501	115,900	2,307,830	70.46
2009	613	250,016	207,964	3,722,238	83,18
2010	641	273,482	209,137	4,470,426	76,47

2011	530	193,507	161,814	3,374,238	83,62
2012	459	194,059	143,480	3,098,263	73,93
2013	407	163,346	120,476	3,880,288	73,75
2014	601	161,197	128,928	4,119,080	79,98
2015	759	214,264	161,682	5,421,581	75,46

Și o estimare...

Proiectul artistic, prezentat pe larg la punctul E.6, structurează programele culturale ale Naționalului în funcție de categoriile de beneficiari.

Dacă, programele gândite pentru Sala Mare, Sala Studio și Sala Pictură sunt dedicate tuturor categoriilor de public iubitor de teatru (nucleu, dar și public potențial), celelalte programe sunt dedicate categoriilor de public de nișă și atragerii, în continuare, a tinerilor către TNB.

De asemenea, foaierele, Biblioteca, spațiile expoziționale (Galeriile TNB) și Muzeul vor fi organizate astfel încât să contribuie la creșterea numărului de vizitatori și implicit de spectatori.

Beneficiarii Noului TNB sunt bucureștenii, dar nu numai ei!

Anul	reprezentații	spectatori	venituri din vânzări bilete	procentaj de ocupare a sălilor
2016	750	150000	7453000	70
2017	800	160000	8000000	70
2018	850	170000	8500000	70
2019	900	180000	9000000	70
2020	950	190000	9500000	70
2021	1000	200000	10000000	70

Toate aceste deziderate cantitative sunt realizabile în condițiile creșterii anuale graduale, în următorii 5 ani, a numărului de angajați (personal artistic, tehnic și administrativ), până la 850 persoane.

B) Analiza activității instituției și propuneri privind îmbunătățirea acestora

Se știe că problema cea mai spinoasă a unui manager de teatru este folosirea judicioasă a trupei permanente, a actorilor angajați cu contract de muncă. În acest sens, în TNB, situația este complicată din cauza funcționării simultane a celor 6 săli. Programarea spectacolelor și folosirea actorilor sunt operațiuni dificile. Totuși, în ultimii doi ani am ajuns la performanța de a programa și până la 26 de reprezentații pe săptămână, ceea ce reprezintă un record absolut de folosire a trupei. Au revenit în actualitate și matineele de sâmbătă și duminică dimineața, în special la Sala Pictură și la Sala Atelier și mai nou la Sala Mică.

Cum TNB are o trupă permanentă eterogenă, o bună parte dintre actori fiind angajați, de-a lungul anilor, cu contracte de muncă pe termen nedeterminat, după alte criterii decât cele de performanță artistică, distribuirea actorilor (casting-ul) este un proces greoi și complicat.

Este adevărat că, exploatând mecanismele prevăzute de legea privind instituțiile de spectacole sau concerte, am reușit să susținem financiar, din venituri proprii, realizarea de noi proiecte, inclusiv onorariile personalului artistic angajat în acestea, conform Legii 8/1996 privind dreptul de autor și drepturile conexe, cu modificările și completările ulterioare.

1. Analiza programelor și a proiectelor instituției

Principala direcție repertorială, definită de punerea în operă a misiunii Naționalului, atât în perioada de reconstrucție a Teatrului, dar și după finalizarea lucrărilor, a fost aceea de a propune, a realiza și a promova un repertoriu cât mai variat – și clasic, și contemporan –, prin forme și formule artistice, estetice și tematice care să acopere, ca accesibilitate și interes, nevoile unor categorii foarte largi de public.

Consider că un teatru național și, mai ales, Teatrul Național din București, cea mai mare și cea mai importantă instituție teatrală din țară, trebuie să răspundă, prin propunerile pe care le adresează și prin spectacolele pe care și le asumă, interesului unui public divers.

Așadar, cred că este necesar să vorbim atât despre producții artistice tradiționale, cât și despre spectacole moderne și experimentale.

Astfel, la sfârșitul stagiunii 2015/2016 – cu numărul 43, sub pălăria lui Caragiale –, repertoriul TNB arată ca un *puzzle* teatral și parateatral, unde titlurile și genurile se întrepătrund într-o ofertă artistică unică în România, construit după coerența principiului diversității, unde fiecare categorie de public (indiferent de vârstă, studii, experiență artistică și culturală, mediu social) își găsește corespondentul scenic și spectacular: 54 spectacole în repertoriu, 26 texte românești, 4 premiere absolute / 28 texte universale, 27 texte contemporane / 27 texte clasice.

PROGRAMUL REPERTORIAL

În precedentii 5 ani de mandat, care s-au desfășurat în condițiile grele de șantier, au avut loc 27 premiere în cadrul acestui program – tot atâtea pariuri câștigate cu publicul bucureștean.

„CONFLUENȚE”

Menit să dezvolte proiecte interdisciplinare/parateatrale, în domeniul muzicii, artelor vizuale, dansului, **TNB PARATEATRAL**, inaugurat în 2010, a continuat, în fiecare an, beneficiind de spații noi, cu destinație și dotări specifice.

Turneele în străinătate ale Naționalului, realizate, parțial, în parteneriat cu ICR, au contribuit la o mai bună vizibilitate a TNB și au confirmat, prin succesul reputeat, calitatea spectacolelor itinerate.

Prezența la **Festivaluri Internaționale de Teatru** pe al căror afiș s-au regăsit mari teatre ale lumii și unele dintre cele mai performante trupe ale momentului.

Astfel, unele dintre remarcabilele manifestări la care a participat TNB sunt:

- primele două ediții ale Festivalului MITEM, Budapesta – *Două loturi* (2014) și *Furtuna* (2015),
- la Festivalul de la Rijeka, Croația – *Lecția* (2015),
- la Zilele Culturii Române de la Edinburgh – *20 de ani în Siberia* (2015).

„Șapte dintr-o lovitură”

Gândit ca un program **dedicat noii dramaturgiei românești**, programul a devenit parte a Programului 9G la TNB, prilejuind, în 2014, premiera românească a spectacolului *Organic* de Saviana Stănescu și premierele absolute *AfterHours* de Radu Iacoban și, în 2016, *Defectul Placebo*, concept colectiv coordonat de Ștefan Lupu.

„Start”

Program precursor al Programului 9G la TNB. În 2011, în cadrul acestuia a fost produs, tot în cadrul programului minimal, spectacolul *Purificare*, în regia tânărului Alexandru Mâzgăreanu. În 2012, în afara programului minimal, în colaborare cu UNATC, a fost produs spectacolul *Biloxi Blues*. Tot în 2012, și tot în cadrul programului, au fost produse alte două spectacole, *Doi ori doi* și *Fata din curcubeu*.

„tnb.edu”

Dedicat educării pentru teatru, atragerii categoriilor de spectatori tineri și prezentării spectacolelor Naționalului în țară, *tnb.edu* a continuat cu succes, chiar în condițiile șantierului, prin seria turneelor TNB și a Conferințelor Teatrului Național, iar, în 2015 în cadrul programului au fost lansate tururile ghidate ale clădirii renovate.

În 2015 au fost prezentate 104 tururi ghidate, cu peste 2500 de spectatori. În primul trimestru al anului 2016, au fost deja organizate 45 tururi ghidate.

De asemenea a continuat programul duminical al Teatrului Național pentru Copii, realizat împreună cu Fundația Abracadabra.

Centrul de Cercetare și Creație Teatrală „Ion Sava”

În 2011, Centrul a produs, în cadrul programului minimal al Teatrului, spectacolul-studiu *Macbeth* de William Shakespeare, în regia lui Radu Penciulescu, prilejuind întoarcerea triumfală la Național a maestrului regiei românești, după mai bine de 30 de ani.

Școală informală de perfecționare a artiștilor și tehnicienilor, platformă deschisă experimentului și investigației teatrale și interdisciplinare, Centrul a organizat două ateliere coordonate de Andrei Șerban, în parteneriat cu ICR și ICRNY (în 2011 la Ipotești și 2012 la Mogoșoaia).

Din 2014, Centrul a conceput și pus în practică Programul 9G la TNB, cu sprijinul Asociației Teatrului Național.

Pe 23 septembrie 2014, Centrul a organizat *Seminarul de Tehnică Alexander* susținut de reputatul profesor de la Royal Academy of Dramatic Arts, John Hunter, la care au participat peste 20 de tineri actori.

În 2016, Centrul a produs, în cadrul programului minimal al teatrului, spectacolul *L’Om DadA*, care a avut premiera oficială pe 11, 12 și 13 Martie.

Tot în 2016, Centrul a fost, alături de Universitatea Națională de Artă Teatrală și Cinematografică “I. L. Caragiale” din București și Ambasada Irlandei, coproducător al spectacolului *Eden* de Eugene O’Brien, reprezentând examenul de master la regie al studentei Cristina Giurgea, acest proiect fiind inclus în repertoriul Sălii Mici.

O dimensiune esențială a programului meu managerial este legătura cu românii de dincolo de Prut. Împreună cu directorul Teatrului Național din Chișinău – Petru Hadârcă –, am inițiat două manifestări culturale dedicate limbii române și teatrului românesc: ***Reuniunea Teatrelor Naționale de la Chișinău și Teatrul Românesc la București și Chișinău***, ambele evenimente aflându-se la a doua ediție. Este o experiență fără precedent între cele două spații de limbă română. Ea stă sub semnul valorilor comune, a teatrului și a legăturii istorice, având ca fundament limba română comună. Și la București, și la Chișinău, spectacolele prezentate au fost primite de public cu entuziasm, iar reacțiile au depășit, uneori, sfera artistică, atingând o emoție născută din rădăcinile istorice comune. S-au întâlnit artiști care nu se cunoșteau, s-au descoperit creatori cu preocupări comune.

2. Concluzii

Dincolo de aceste direcții manageriale reușite, **perspectivele de dezvoltare a activității TNB reclamă, cu urgență, împrăștierea colectivului de actori.**

Plecarea masivă la pensie, îmbătrânirea biologică, rezolvarea programării spectacolelor la cele șase săli, dar și calitatea din ce în ce mai slabă a absolvenților școlilor de teatru reprezintă probleme majore în dezvoltarea organică a unei trupe de

anvergura Naționalului. Legislația curentă nu ajută la evoluția acestui din urmă proces, care trebuie să fie flexibil și deschis. Sistemul de contracte de muncă moștenit din trecut trebuie modificat, dincolo de unele dispoziții normative permissive care se regăsesc în legislația specifică instituțiilor de spectacole.

În condițiile în care Ministerul Culturii va asigura financiar dezvoltarea capacității inovatoare a teatrului, Naționalul își va asuma realizarea unui program artistic, nu numai teatral, dar și educațional, garantat prin oferta managerială, astfel încât activitatea sa să continue la cel mai înalt grad calitativ al ofertei artistice și, în egală măsură, al adresabilității.

2.1. Reformularea mesajului, după caz

Misiunea Teatrului Național „I. L. Caragiale“ din București, în calitatea sa de instituție publică de spectacole, accesibilă și relevantă pentru toate categoriile de public, este de a oferi spectatorilor un număr variat de piese de teatru din repertoriul românesc și universal, clasic și contemporan, urmărind excelența artistică și ținând cont de tradiția scenei românești de teatru și de curentele artistice contemporane.

Așadar, Teatrul Național „I. L. Caragiale“ din București își va asuma și o vocație culturală polivalentă.

O EXPERIENȚĂ CULTURALĂ COMPLETĂ LA TNB!

5D la TNB: DEZVOLTARE, DESCHIDERE, DINAMICĂ, DIVERSITATE, DURABILITATE.

TNB = TRADIȚIE, NOUTATE, BUCURIE!

2.2. Descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii

Cele 3 direcții gândite de noi pentru îndeplinirea misiunii Naționalului – prezentate mai jos – se subsumează strategiei de dezvoltare prezentate la punctele E.4 și E.5.

În general, cadrul normativ și instituțional privind organizarea și funcționarea instituțiilor de spectacole, finanțarea acestora, raporturile dintre aceste categorii de instituții și autoritățile publice care le coordonează au cunoscut, începând din 2006, o anume îmbunătățire, dar și un regres, odată cu schimbarea, în mai puțin de 5 ani, a doisprezece miniștrii ai Culturii.

Pentru Noul TNB este, evident necesară, o nouă Hotărâre de Guvern, care să recunoască Teatrului unicitatea și modul de funcționare specific și original. Subliniez, încă o dată, faptul că, funcționarea noului Teatru Național, la parametri optimi, se poate asigura, la modul ideal, cu un număr de 850 de persoane, incluzând, îndeosebi, o creștere a numărului personalului artistic și tehnico-administrativ de scenă.

- **În acest cadru, am elaborat și înaintat Ministerului Culturii, în scopul aprobării de către Guvernul României, un proiect de Hotărâre de Guvern de organizare și funcționare a Teatrului, proiect care, prin prevederile sale, să consacre polivalența activității noastre și să asigure, în viitor, alocarea**

resurselor umane, financiare și materiale necesare funcționării noului Teatru Național.

(În Anexă, prezentăm, atât Hotărârea de Guvern, în vigoare, care reglementează activitatea, cât și Nota de fundamentare și proiectul noii hotărâri de Guvern.)

- **Dezvoltarea de programe teatrale și culturale care să contribuie la respectarea unei vocații culturale polivalente, o dată cu finalizarea consolidării și refuncționalizării**

Consolidarea Programului **Repertorial** (A se vedea E.6)

Consolidarea Programului **9G la TNB** (A se vedea E.6)

Consolidarea Programului **tnb.edu** (A se vedea E.6)

Consolidarea Programului **Confluente – TNB parateatral** (A se vedea E.6)

Dezvoltarea și consolidarea noului Program **Împreună** (A se vedea E.6)

Dezvoltarea și consolidarea noului Program **dramaXXI.eu** (A se vedea E.6)

- **Asigurarea unei comunicări și promovări coerente a noului Teatru Național ca brand exponențial al culturii române de azi**

Note pentru dezvoltarea campaniei **„5D la TNB – Dezvoltare, Deschidere, Dinamică, Diversitate, Durabilitate”**:

- dezvoltarea unui repertoriu durabil, dar și divers pentru cele 6 săli;
- deschiderea TNB către co-producții;
- deschiderea foaielor pe timpul zilei;
- dezvoltarea și consolidarea echipei artistice, tehnice și administrative a TNB;
- dezvoltarea și consolidarea logisticii de spectacol.

Note pentru dezvoltarea campaniei **„TNB = Tradiție, Noutate, Bucurie”**:

- povestea celor 165 de ani ai Teatrului Național din București – fragmentarium istoric (mari actori, mari dramaturgi, mari regizori, mari scenografi, mari spectacole);
- transformarea Bibliotecii într-un veritabil Centru de documentare teatrală;
- digitizarea patrimoniului cultural al instituției și crearea unei noi baze de date disponibilă gratuit online (a se vedea documentarea consolidării și refuncționalizării TNB în imagini la http://www.tnb.ro/TNB_vr/index.html).

Note pentru dezvoltarea campaniei **„O experiență culturală completă la TNB”**:

- agora culturală de la kilometrul 0 al Capitalei României – alternativă la mall-ul de tip consumist;
- asocierea noului TNB la campaniile de tipul „rezistență prin cultură”, față de expansiunea non-valorilor și a prostului gust, asocierea cu organizațiile societății civile care promovează acest tip de discurs;
- transparență maximă a comunicării: vizite ghidate, machete 3D, evenimente conexe.

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

Așa cum subliniam și în Raportul meu de activitate, pentru perioada iulie 2011 - martie 2016, organizarea și/sau reorganizarea Teatrului a urmat sinusoidală evoluțiilor legislative, normativ-administrative, precum și a alocațiilor bugetare, inconstante și insuficiente, privind, mai ales, cheltuielilor de personal.

Teatrul se află într-o **situație critică în ceea ce privește acoperirea numărului de posturi necesare**, îndeosebi cele privind personalul artistic și personalul tehnic de scenă, precum și personalul din atelierele de producție care contribuie direct la realizarea și prezentarea publică a spectacolelor.

În funcție de actele normative în vigoare, în diverse etape, precum și de resursele financiare primite prin subvenția aprobată de Ministerul Culturii, am adaptat Organigrama și Regulamentul de organizare și funcționare ale Teatrului, corespunzător resurselor pecuniare și statului de funcții aprobate.

De exemplu, **la sfârșitul anului 2014**, în urma suplimentării numărului de posturi, Structura organizatorică, Regulamentul de organizare și funcționare și Statul de funcții al TNB au fost modificate, fiind aprobate prin Ordinul ministrului culturii nr. 2811/26.11.2014. În consecință, instituția a funcționat cu un număr de 430 posturi, dintre care 39 posturi de conducere și 391 posturi de execuție.

În noiembrie 2015, prin Hotărâre de Guvern s-a aprobat o suplimentare a numărului de personal al Teatrului cu 50 de posturi. Drept urmare, am gândit o nouă Organigramă a Teatrului și un nou Stat de funcții. Prin Ordinul ministrului culturii nr. 2723/2015 au fost aprobate noua Organigramă și noul Stat de funcții ale Teatrului, cuprinzând 480 posturi, dintre care 39 posturi de conducere și 441 posturi de execuție.

În momentul de față, **Teatrul Național „I. L. Caragiale” din București funcționează** cu un număr de 480 posturi și o structură organizatorică coordonată de 1 manager, 1 director general adjunct, 5 directori, 1 contabil șef, 1 inginer șef, 1 șef secție, 7 șefi de serviciu, 11 șefi de birouri. Potrivit structurii organizatorice, activează 11 formații muncitori și 12 compartimente funcționale.

Ministerul nu ne-a alocat, însă, prin subvenție, la „Cheltuielile de personal”, întreaga sumă necesară pentru asigurarea salarizării celor 480 de posturi. De aceea, am solicitat Ministerului Culturii ca, **cu prilejul rectificării bugetare, la Titlul „Cheltuieli de personal”, bugetul Teatrului să primească o majorare de 1.059 mii lei, vital necesară pentru asigurarea salarizării, până la sfârșitul anului, a personalului angajat.**

Trebuie subliniat - și în acest context - faptul că, pentru realizarea cerințelor Caietului de obiective și a vocației culturale polivalente a Teatrului Național, este imperios necesară asigurarea, în perspectiva anului 2021, în mod ideal, a unui număr de personal angajat de 850, mai ales actori, tehnicieni de scenă și toate atelierele de producție.

1. Analiza reglementărilor interne ale instituției și a actelor normative incidente

Reglementările interne ale instituției – și anume Organigrama, Statul de funcții, Regulamentul de organizare și funcționare, procedurile de asigurarea a controlului intern managerial, precum și alte proceduri interne – au corespuns etapelor de evoluție a activității Teatrului, în parametrii constrângerile legislative și economico – financiare la care ne-am referit.

Remodelarea și optimizarea organizatorică a Teatrului, punerea în operă a noii sale vocații culturale, necesită, în primul rând, o nouă consacrare normativă, corespunzătoare activității sale polivalente.

Tocmai de aceea, am înaintat Ministerului Culturii un Proiect de Hotărâre de Guvern privind stabilirea unor măsuri pentru organizarea și funcționarea Teatrului Național „I. L. Caragiale” din București.

După adoptarea, de către Guvern, a noii hotărâri, vom înainta ministrului culturii, spre aprobare, o nouă Organigramă și un nou Regulament de organizare și funcționare.

Cât privește cadrul reglementărilor cu caracter normativ incidente și care influențează, în mod determinant, și activitatea Teatrului Național – reglementări ce ar trebui, urgent, îmbunătățite – el se referă, îndeosebi, la:

- Ordonanța Guvernului nr. 21/2007 privind organizarea și funcționarea instituțiilor de spectacole sau concerte, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța de Urgență a Guvernului nr.189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, cu modificările și completările ulterioare;
- cadrul legislativ privind salarizarea personalului bugetar și, în acest context, salarizarea specifică personalului artistic, tehnic și administrativ al instituțiilor de spectacole și concerte.

Trebuie subliniat faptul că, activitatea instituțiilor publice de spectacole a fost și este afectată, într-o măsură din ce în ce mai mare, de acte normative cu aplicare generală în domeniul bugetar, care, însă, influențează, major, desfășurarea normală a activității acestui tip de instituții și, astfel, însăși calitatea actului artistic.

Această situație a generat și generează împrejurări absurde, cu consecințe dintre cele mai nefaste pentru domeniul artelor spectacolului.

Practic, **din cauza abordărilor greșite pe care le permite sau chiar le impune cadrul normativ**, în activitatea de zi cu zi, **în loc de a se dedica punerii în operă a viziunilor pentru care au fost selectați și angajați, managerii sunt, adesea, aduși la condiția derizorie de a fi doar administratorii seriei de constrângeri care îngrădesc cadrul de funcționare a acestor instituții**, într-o manieră deopotrivă rigidă, birocratică, anacronică și esențialmente neeuropeană.

În esență, sunt, urgent necesare, două tipuri de intervenții normative ce trebuie promovate de Ministerul Culturii, și anume:

- crearea de norme derogatorii, prin care să se statueze că, pentru realizarea programelor/ proiectelor/ acțiunilor culturale se aplică principiile și dispozițiile diferite față de cele care guvernează însăși administrarea și funcționarea curentă a entităților publice în ansamblul lor, deoarece principiile și nevoile organizării,

- planificării, bugetării și desfășurării programelor culturale sunt fundamentale diferite de cele ale administrării și funcționării entităților publice;
- norme pentru îmbunătățirea legilor speciale care guvernează domeniul artelor spectacolului, mai cu seamă a Ordonanței Guvernului nr. 21/2007 privind instituțiile publice de spectacole sau concerte, precum și activitatea de impresariat artistic.
 - salarizarea specifică activităților instituțiilor de spectacole și concerte, care să fie bazată și să motiveze pecuniar performanța, mai ales cea artistică, într-o deosebire specifică față de actualul sistem bugetar, bazat pe creșteri salariale în funcție de vechime sau de promovarea în poziții de tip administrativ.

În acest context, cunoaștem, am contribuit și susținem demersurile Ministerului Culturii de îmbunătățire a prevederilor Ordonanței Guvernului nr. 21/2007.

Cu experiența mea de actor, regizor și manager, dar și în calitate de Președinte al Uniunii Teatrale din Romania, îmi declar disponibilitatea pentru continuarea lucrului și demersurilor necesare îmbunătățirii, de fond, a prevederilor acestui act normativ.

Consider faptul că, un sistem specific și adecvat de salarizare, ca și de stimulare a performanței personalului din instituțiile de spectacole și concerte, trebuie să facă parte din OG nr.21/2007.

O soluție corectă, care să țină cont de specificitatea activității personalului instituțiilor publice de spectacole și concerte, având în vedere tipul și particularitățile acestora, este aceea a adoptării unui sistem de salarizare adecvat, în care drepturile salariale să fie stabilite în mod individual, în raport cu activitatea desfășurată de către fiecare salariat.

În acest moment, vechimea este unicul criteriu pe baza căruia un artist interpret sau executant poate primi o remunerație mai mare. Acest criteriu este contraproductiv, întrucât defavorizează, din start, o remunerare proporțională cu eforturile și pasiunea tinerilor angajați, precum și performanța artistică în favoarea rutinei, a vechimii pur și simplu, fără nicio legătură cu calitatea profesională ori artistică și succesul de public.

Vechimea, ca criteriu de creștere salarială, ori de promovare în grade profesionale sau funcții administrative poate rămâne un criteriu valabil pentru alte categorii de instituții publice de cultură – cum sunt bibliotecile ori muzeele, dar nu este de natură să stimuleze activitatea personalului artistic, angajat în instituții de spectacole sau concerte.

Un sistem de salarizare adecvat, trebuie, în opinia mea, să țină cont de:

- specificitatea raporturilor de muncă în domeniul artelor spectacolului, determinată de existența drepturilor de autor și a drepturilor conexe dreptului de autor;
- adaptarea procesului de evaluare a personalului de specialitate din instituțiile de spectacole sau concerte la specificitatea acestor instituții;
- stabilirea unei relații directe între cantitatea, complexitatea și calitatea muncii prestate de personalul de specialitate și nivelul salariului.

Este evident faptul că, în cazul personalului artistic – artiști creatori, interpreți sau executanți, după caz, specificitatea prestației artistice este determinată de caracterul *intuitu personae* al contractelor individuale de muncă, fie ele pe perioadă

determinată sau nedeterminată, iar calitatea actului artistic trebuie să fie principalul criteriu în stabilirea nivelului de salarizare.

Prin contractul de muncă, artistul își cesionează drepturile patrimoniale de autor sau cele conexe dreptului de autor, iar evaluarea prestației artistice nu se poate rezuma numai la cantitate/vechime, ci trebuie să țină cont, în primul rând, de valoarea prestației artistice.

Trebuie, în același timp, avut în vedere și faptul că, în prezent, nivelul de salarizare al categoriilor profesionale specifice instituțiilor de spectacole și concerte, personal care contribuie în mod direct la realizarea spectacolelor ori concertelor este extrem de scăzut. Astfel, câștigurile nete ale unui actor variază între un minimum de 1.068 lei și un maximum de 2.881 lei, al personalului din serviciile tehnice de scenă, între un minimum cifrat la 814 lei și un maximum de 1.517 lei, iar angajații din serviciile de producție pot, în funcție de vechime, câștiga între 948 și 1.658 lei.

Pe lângă reconsiderarea nivelului de salarizare a personalului artistic și tehnic din instituțiile de spectacole, se impune și crearea unui cadru adecvat, care să dea posibilitatea ca personalul acestor instituții să poată beneficia și de alte drepturi salariale sub formă de premii, prime etc, în situația obținerii unor rezultate deosebite, precum și de o remunerație corespunzătoare pentru munca suplimentară.

Ar trebui consacrate prevederi care să dea dreptul managementului acestor categorii de instituții (eventual împreună cu Consiliul administrativ, Consiliul artistic și sindicate) să elaboreze criterii (norme) de performanță artistică/profesională și să poată utiliza veniturile proprii pentru stimularea personalului (artistic și tehnic) direct implicat în realizarea spectacolelor.

Deși cu efecte economico-financiare previzibil benefice la nivelul economiei naționale, **adoptarea și punerea în aplicare a noului Cod Fiscal, precum și a noului Cod de procedură fiscală, au generat consecințe negative asupra activității instituțiilor publice de spectacole, prin complicarea procedurilor, precum și a sarcinilor fiscale pentru persoanele fizice autorizate – cu care teatrele puteau încheia convenții civile pentru acoperirea necesarului de personal tehnic de scenă, precum și prin mărirea sarcinii fiscale pentru liberii profesioniști care își desfășoară activitatea ca artiști creatori ori interpreți, pe baza Legii dreptului de autor și drepturilor conexe.**

Totodată, ca urmare a deselor modificări și completări ale **OUG nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură**, cu modificările și completările ulterioare, **acest act normativ a devenit dezarticulat, lipsit de coerență, claritate, eficiență și corectitudine în aplicare**, mai ales în ceea ce privește relațiile ierarhice, dar și contractuale dintre autoritate și manager.

Prevederile acestui act normativ se cer urgent îmbunătățite, nu numai pentru asigurarea unui sistem transparent și calificat de evaluare a activității managerilor, dar și pentru stabilitatea și continuitatea activității managerilor evaluați ca fiind performanți.

Ordinul Ministrului Culturii nr.2799/2015, emis în baza și pentru aplicarea OUG nr.189/2008 – ordin ce adaugă la lege și este lipsit de adecvare și coerență - a

generat, și prin aplicarea abuzivă de către funcționari din Ministerul Culturii, consecințe de-a dreptul scandaloase.

Astfel, manageri care și-au asumat acest rol, în condiții dintre cele mai grele, după ce au performat în cariera științifică sau artistică, și au obținut rezultate majore, cuantificabile, în fruntea unor instituții publice de cultură de importanță națională, sunt supuși unor evaluări accentuat nefavorabile, care generează justificate suspiciuni asupra obiectivității factorilor de decizie din Ministerul Culturii.

Acești manageri sunt expuși evaluării de către comisii a căror componență, în majoritatea cazurilor, nu se ridică la nivelul competenței științifice, profesionale, artistice și a performanțelor manageriale reale ale celor evaluați.

De cele mai multe ori, membrii comisiilor de evaluare se dovedesc a fi oameni care nu numai că nu au nici un fel de experiență în conducerea unor instituții publice de cultură, dar nici măcar nu cunosc prevederile legale privind managementul acestor instituții, organizarea și funcționarea lor.

Managerii nu sunt, de multe ori, evaluați - așa cum prevede legea - pe baza unui proiect de management aprobat de autoritate – evaluarea acestora trebuind să urmărească îndeplinirea obligațiilor asumate, prin contractul de management, potrivit Caietului de obiective stabilit de către autoritate - ci pe baza unor criterii marginale, neesențiale, cuprinse în grilele de evaluare propuse de funcționari din minister, pornind de la OMC 2799/2015.

2. Propuneri privind modificarea reglementărilor interne

Față de **Hotărârea de Guvern nr. 803/2005 privind unele măsuri de organizare și funcționare a Teatrului**, cu modificările și completările ulterioare, **viitoarea Hotărâre - al către proiect l-am înaintat Ministerului Culturii – va oferi deschiderea necesară activității Teatrului – pe măsura Caietului de obiective stabilit de autoritate –, Naționalul urmând să funcționeze ca instituție de repertoriu, de proiecte, cât și ca instituție gazdă de spectacole, producător, co-producător și promotor al artei teatrale, precum și de evenimente cultural - artistice și artiști.**

De asemenea, prin Proiectul de Hotărâre de Guvern, propunem ca Teatrul, în conformitate și cu Caietul de obiective stabilit de autoritate, să susțină, pe lângă activitățile sale principale, și:

- punerea în valoare a talentului creatorilor din domeniul artelor interpretative, al regiei și scenografiei, din celelalte domenii specifice spectacolului contemporan;
- sprijinirea debutului și afirmarea tinerilor artiști;
- realizarea, în parteneriat cu instituțiile de învățământ universitar din domeniul teatrului, de programe de susținere și prezentare a unor producții teatrale ale studenților din ultimul an de studiu – licență sau masterat;
- realizarea, în parteneriat cu instituții de învățământ preuniversitar, de programe de educare prin și pentru teatru, ateliere de formare, cursuri de actorie pentru tineri, precum și spectacole pentru copii;
- realizarea, singur sau în parteneriat cu instituții de învățământ, precum și cu alte instituții de profil, de cursuri și ateliere de formare și perfecționare în activități și meserii specifice artei teatrale;

Proiectul de Hotărâre prevede, cum este și firesc, ca, într-un termen de 60 de zile de la intrarea în vigoare a actului normativ, managementul Teatrului să înainteze, spre aprobare, ministrului culturii, o nouă Structură organizatorică, un nou Regulament de Organizare și Funcționare, precum și un nou Stat de funcții.

Printre altele, structura organizatorică va cuprinde și un Serviciu educațional, precum și Galeriile, Biblioteca și Muzeul Teatrului – compartimente funcționale distincte.

După adoptarea Hotărârii de Guvern și aprobarea noii Organigrame și noului Regulament de organizare și funcționare ale Teatrului, vom regândi Sistemul de control intern managerial - în conformitate cu Ordinul Secretarului general al Guvernului nr.400/2015, cu modificările și completările ulterioare -, Regulamentul de Ordine Interioară și vom stabili și implementa noi proceduri pentru fiecare dintre activitățile specifice Teatrului.

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

O problemă acută, începând cu 2015, an în care au devenit funcționale toate cele șase săli ale teatrului, este numărul mic de actori și tehnicieni de scenă.

În prezent, **Teatrul Național cuprinde un număr de 67 de actori și actrițe**, personal artistic angajat cu contracte de muncă pe perioadă nedeterminată sau determinată, structura de vârstă fiind preponderent a celor maturi și/sau apropiați de vârsta pensionării.

Față de această situație, este imperios necesar să ni se aloce resursele financiare pentru angajarea a minimum 40 noi actori și actrițe, preponderent tineri.

Numărul mic de tehnicieni de scenă duce la lipsa unei echipe fixe pentru fiecare scenă și ne obligă să nu putem juca unele spectacole în cuplaj, pentru că, din punct de vedere al resurselor umane, nu putem face față programării concomitente la 6 săli.

Concluzia este impusă de realitatea de la scenă: angajarea de tehnicieni este stringentă, necesarul fiind de cel puțin 80 de profesioniști.

Ansamblu de clădiri, **Teatrul Național București dispune, pe lângă sălile de spectacole, și de spații tehnice, birouri, foaiere, depozite, prevăzute cu o serie de instalații** (instalații de stingere incendiu și panouri de comandă, instalația electrică și cele sub incidența ISCIR, mecanisme scenă, instalația de avertizare în caz de incendiu, ascensoare, instalații HVAC, instalații curenți slabi - instalația de avertizare în caz de incendiu, detecție incendiu, antiefracție, televiziune, voce date, sisteme media, grupuri electrogene, centrală termică etc.) **care necesită întreținere și exploatare corespunzătoare pentru buna funcționare în parametrii tehnici prevăzuți, cu personal calificat și autorizat.**

Pentru buna funcționare a întregului ansamblu de corpuri ale TNB și pentru a acoperi toate necesitățile legate de întreținerea și exploatarea acestuia este nevoie să se suplimenteze numărul de angajați, personalul compartimentului mecanic, întreținere, exploatare și a serviciului energetic - întreținere, exploatare electrică urmând să fie suplimentat cu un număr de cel puțin 45 de posturi.

În perspectiva obținerii numărului de posturi necesar și al angajării personalului respectiv, va trebui să prevedem, în viitoarea organigramă, și înființarea unei formații mecanici întreținere mecanisme scene, separată de formația mecanici întreținere și exploatare clădire, ambele formații coordonate de un tehnician.

De asemenea, în perspectiva deschiderii foaielor Teatrului pentru public, între orele 10⁰⁰-22⁰⁰, va fi necesar să asigurăm serviciile de pază, pompieri și curățenie săli, foaiere și spații administrative.

Concluzia unei analize riguroase privind capacitatea instituțională, din punctul de vedere al resurse umane proprii și/sau externalizate, este una singură: asigurarea personalului artistic necesar, remunerat potrivit Legii dreptului de autor și drepturilor conexe, precum și a personalului tehnico-administrativ, angajat prin agent temporar de muncă ori salarizat potrivit Codului civil, pe baza unor contracte de prestări de servicii, înseamnă cheltuieli mult mai mari decât cele ce ar trebui angajate dacă aceste categorii de personal ar fi remunerate pe baza unor contracte de muncă pe perioadă determinată.

Apreciem, totodată, că nivelul de calificare a tuturor categoriilor de personal trebuie îmbunătățit permanent. În acest sens, preconizăm parteneriate prin care să asigurăm participarea la stagii de pregătire pentru nivelurile 2 și 3 de management în cadrul marilor companii teatrale naționale din vestul Europei.

4. Analiza capacității instituționale din punct de vedere al spațiilor și patrimoniului instituției, propuneri de îmbunătățire

Proiectul de consolidare și refuncționalizare a reușit, în numai 4 ani, prin sprijinul constant a celor trei echipe guvernamentale care s-au succedat, în respectiva perioadă, la guvernarea României, să reinventeze o clădire cu șapte spații de joc:

- **Sala Mare** - cu trei rânduri de loji; sală de tip italian; capacitate maximă: 950 locuri;
- **Sala Studio** – transformabilă în tip italian, tip elisabetan, tip arenă; capacitate maximă: 590 locuri;
- **Sala Atelier** – sală transformabilă în toate variantele de joc; capacitate maximă 200 locuri;
- **Sala Pictură** – sală cu gradene și balcon, tip italian, cu scena în cadrul existent; capacitate maximă: 230 locuri;
- **Sala Mică** – transformabilă, cu gradene retractabile, tip italian redus, tip elisabetan, tip arenă; capacitate maximă: 140 locuri;
- **Amfiteatrul în aer liber** pe terasa clădirii – transformabilă; capacitate maximă 300 locuri;
- **Sala Media** – transformabilă multifuncțional: expoziții, recitaluri, reuniuni, conferințe, proiecții; capacitate maximă: 200 locuri.

Pentru utilizarea, potrivit destinațiilor proiectate, a spațiilor existente în Teatru - altele decât sălile de spectacol - se vor finaliza licitațiile prin care anumite spații din complexul TNB vor căpăta destinația prevăzută de proiectant: librărie, cafenele,

restaurant etc. Implicat, clădirea se va anima și în afara orelor de spectacol, căpătând viață. În acest fel, Naționalul se va transforma, treptat, în acel mult dorit spațiu de socializare pentru publicul amator de cultură, o alternativă la mall-urile comerciale, de tip consumist, agora culturală de la kilometrul 0 al Capitalei.

De asemenea, vom urmări rentabilizarea spațiilor proprii ale TNB prin exploatarea și planificarea eficientă a unor **producții externe** prin dezvoltarea conceptului **de teatru-gază**.

Vom defini personalitatea noilor săli și foaiere, precum și asocierea lor cu programe culturale diversificate, Teatrul Național fiind, la ora actuală, teatrul cu cele mai multe săli și multiple foaiere/spații expoziționale, sub același acoperiș. De exemplu, ne propunem înființarea unei galerii foto - dedicată exclusiv artei fotografice și dedicarea rotondei Sălii Mici proiectelor de arte vizuale ale tinerilor artiști, în conexiune cu Programul „9G la TNB” etc.

Din perspectiva optimizării funcționabilității Teatrului și a creșterii atractivității acestuia, a realizării vocației sale culturale polivalente, este necesară și realizarea lucrărilor, prevăzute în proiectul inițial, privind:

- asigurarea protecției la incendiu prin realizarea de hidranți, precum și a zonelor de acces pentru autospecialele de intervenție ISU (mașini de luptă contra incendiilor, SMURD, Salvare);
- amenajările exterioare – peluza din fața Teatrului.

În foarte mare măsură, concepția refuncționalizării Teatrului a plecat și de la ideea interpenetrării spațiului exterior strict pietonal (cu extinderi ale cafenelelor interioare, cu expoziții în aer liber etc.) cu cel interior, al traversării corpului construit pe axa est-vest, între Piața Universității și Str. Tudor Arghezi, prin zona interioară prevăzută cu foaiere-expoziții, Sala Media cu diversele ei evenimente (recitaluri, conferințe, expoziții etc.).

Asigurarea accesibilității în clădirea Teatrului, de pe toate străzile adiacente acestuia, prin spații exterioare verzi, exclusiv pietonale, va înlesni un contact public continuu și fluent.

Categoriile de lucrări ce ar trebui executate - prevăzute în Tema de proiectare, gândită de autorul proiectului de reabilitare a Teatrului, Prof. arh. Romeo Belea - au fost detaliate în „Nota de fundamentare privind necesitatea și oportunitatea efectuării cheltuielilor de investiții ce fac parte din programul de achiziții pe anul 2016 pentru Teatrul Național București”, aprobată de ministrul culturii la data de 06.06.2016.

În baza acestei aprobări, am solicitat ca, **cu prilejul rectificării bugetului de stat, ministerul să ne aloce suma de 127 mii lei, necesară pentru elaborarea Studiului de fezabilitate și fezabilitate**, în vederea realizării lucrărilor exterioare Teatrului, la care ne-am referit.

Prin foaierele-galerii, prin Bibliotecă, Muzeu și Librărie, dar și prin restaurant, cafenele și prin amenajarea peluzei din fața Teatrului, prin organizarea tururilor ghidate și deschiderea întregului teatru către public, Teatrul Național va deveni un pol cultural unic în felul lui, o demonstrație a vocației culturale polivalente pe care o poate avea o instituție teatrală și dincolo de scenă.

Imediat după finalizarea lucrărilor de reabilitare și remodelare a funcțiilor Teatrului, am început, de asemenea, un laborios proces de inventariere a bunurilor culturale deținute de Teatru, de Biblioteca și Muzeul acestuia, pentru care proiectantul a prevăzut spații speciale.

Continuăm procesul de inventariere a bunurilor culturale și de reamenajare a Bibliotecii.

Ne ocupăm, în paralel, de inventarierea și restaurarea pieselor muzeale și vom face demersurile necesare pentru expertizarea și eventuala clasare a bunurilor culturale găzduite de Muzeu, unele dintre acestea fiind de mare valoare documentară sau artistică.

În privința patrimoniului Teatrului, propunerile noastre de îmbunătățire, pentru noul mandat, se referă și la permanenta aliniere a echipamentelor tehnice la nivelul celor mai noi cuceriri ale științei și tehnicii de teatru, știut fiind faptul că ritmul inovării - și în acest domeniu - e din ce în ce mai rapid.

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

Pe măsura creșterii complexității activității Teatrului și asigurării, corespunzătoare, a numărului de personal necesar, unele dintre responsabilitățile îndeplinite, în prezent, de specialiștii din palierele 2 și 3 de management, vor fi delegate către posturi special create.

D) Analiza situației economico-financiare a instituției

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

Este evident faptul că, un teatru cu 7 spații de reprezentare, deschis de dimineață până seara, dedicat educării și dezvoltării audienței sale, nu poate juca cel puțin 36 de spectacole pe săptămână cu numai 480 de angajați. În proiectul de management anterior am propus, o dată cu finalizarea fiecărei săli noi, creșterea numărului de personal, anual, astfel încât la finalizarea lucrărilor de refuncționalizare să putem să oferim bucureștenilor un teatru nou, care joacă, zilnic, pentru publicul său și oferă, sub un singur acoperiș, o experiență culturală completată de galerii expoziționale, tururi ghidate, internet wifi gratuit, un muzeu reinventat, posibilitatea de petrecere a timpului liber.

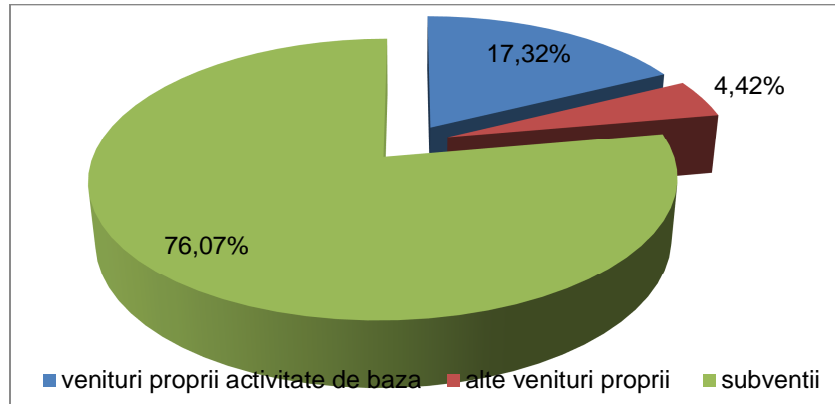
1.1. Bugetul de venituri (subvenții/alocații, surse atrase/venituri proprii)

Sprijinul financiar consistent al Guvernelor României pentru finalizarea Noului TNB a însemnat dezvoltarea Naționalului și alinierea celui mai important teatru românesc la standardele artistice, financiare și materiale ale marilor companii teatrale naționale din Europa.

Subvențiile crescute, an de an, au fost dublate de creșterea veniturilor proprii.

Una din problemele Naționalului este, însă, în acest moment, subdimensionarea anvelopei salariale necesare pentru funcționarea teatrului la parametri optimi generați de importanta investiție în refuncționalizare din ultimii ani.

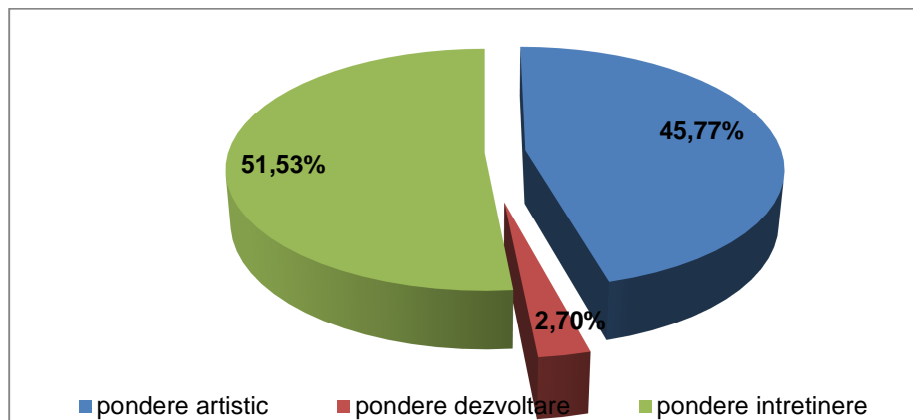
E păcat să ai un complex teatral de asemenea anvergură - pentru a cărei realizare Statul Român a investit aproape 350 de milioane de lei - și să nu-l pui în slujba comunității la capacitate maximă.



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

Dacă vom considera cheltuielile de personal cu actorii, tehnicienii de scenă și de producție ca făcând parte din cheltuielile artistice, iar cheltuielile de personal cu tehnicul de întreținere și cel administrativ ca făcând parte din cheltuielile de întreținere, vom ajunge la următoarele concluzii:

- În perioada mandatului precedent, 45,77% din bugetul Teatrului a fost reprezentat de cheltuieli pentru realizarea proiectului artistic (inclusiv salarii pentru personalul de scenă – 31%). Dintre aceste procente, două treimi reprezintă salarii, o șesime producție și o șesime contracte colaboratori.
- În aceeași perioadă, 51,53% din bugetul teatrului a fost folosit pentru acoperirea cheltuielilor de întreținere și funcționare (inclusiv salarii pentru personalul administrativ – 15%), iar 2,70%, cheltuieli de capital (dezvoltare).



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

Concluzii economico-financiare ale managementului de proiect:

- **2013**

Din cele 6 premiere în cadrul programului minimal, trei au fost pe texte românești, două pe texte străine contemporane, una pe text clasic. Turneele în străinătate s-au încadrat în devizul estimat. Cheltuielile necesitate de realizarea programului minimal executat au reprezentat 113,52% din proiectul aprobat prin anexa la contractul managerial. Depășirea de 367.960 lei a fost suportată din venituri proprii. În aceste condiții, reluarea/refacerea spectacolelor din repertoriu la noile săli nu a avut de suferit și s-a desfășurat în cele mai bune condiții. În ceea ce privește premierele asumate prin programul minimal, cheltuielile pentru realizarea acestora au reprezentat 107,87% din estimatul convenit, depășirea de 91.310 lei fiind suportată din venituri proprii.

- **2014**

Cheltuielile cu reluările, cu necesare adaptări costisitoare de la o sală la alta, au fost depășite. Ca de obicei, devizele estimate pentru producții noi au fost depășite sau ultrasuficiente pentru realizarea spectacolelor proiectate. Din cele 7 premiere în cadrul programului minimal, trei au fost pe texte românești, două pe texte străine contemporane, două pe text clasic. Turneele în străinătate s-au încadrat în devizul estimat. Cheltuielile necesitate de realizarea programului minimal executat au reprezentat 124,42% din proiectul aprobat inițial, prin anexa la contractul de management. Depășirea de 760.600 lei a fost suportată din subvenție, odată cu rectificările bugetare din septembrie și, respectiv, noiembrie. În aceste condiții, reluarea / refacerea / adaptarea spectacolelor din repertoriu la noile săli nu a avut de suferit și s-a desfășurat în cele mai bune condiții. Au fost reluate 24 de titluri din stagiunile precedente. În ceea ce privește premierele asumate prin programul minimal, cheltuielile pentru realizarea acestora au reprezentat 88.57% din estimatul convenit.

- **2015**

Au scăzut cheltuielile cu reluările, nefiind necesare adaptări costisitoare de la o sală la alta, în condițiile stabilizării spectacolelor din repertoriu la săli. Ca de obicei, devizele estimate pentru producții noi au fost depășite sau ultrasuficiente pentru realizarea spectacolelor proiectate. Din cele 9 premiere în cadrul programului minimal, trei au fost pe texte românești, patru pe texte străine contemporane, una pe text clasic și, încă, un muzical. Turneele în străinătate și atelierul organizat prin Centrul Sava s-au încadrat în devizul estimat.

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

	2013	2014	2015
Gradul de acoperire din venituri proprii a cheltuielilor instituției (%)	22.07	20.20	22.93

Soluții și propuneri:

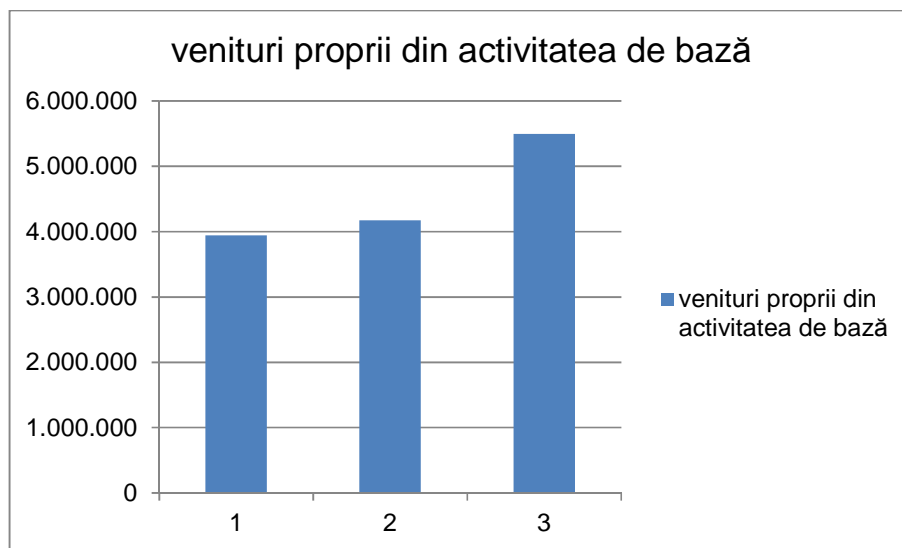
- creșterea ponderii donațiilor și sponsorizărilor în materiale, servicii și echipamente necesare proiectului artistic, cu sprijinul Asociației Teatrului Național;
- tantieme din încasările, per spectacol, pentru colaboratori (pe modelul de bună practică al Programului 9G la TNB);
- punerea în practică, în condițiile unei legi permissive, a posibilității, garantată de OG nr 21/2007, de a premia performanța angajaților din venituri proprii;
- aprobarea, la începutul anului, de către ordonatorul principal de credite, a unei părți din cheltuielile de capital din venituri proprii (softuri și logistică necesare proiectului artistic, etc);
- realizarea de parteneriate pentru promovarea gratuită, în mass-media naționale și internaționale (inclusiv medii de socializare online), a activității Naționalului.

3.1. Analiza veniturilor proprii realizate din activitatea de bază

(formula de calcul: **venituri proprii din activitatea de bază/venituri proprii**)

	2013	2014	2015
veniturile proprii realizate anual din activitatea de bază (%)	70.35	78.49	89.18

- Veniturile proprii din vânzarea de bilete au crescut an de an.
- Indicele de ocupare a sălilor se păstrează în jurul procentului de 75%.
- Numărul spectatorilor și cel al reprezentațiilor au crescut în ultimii trei ani, odată cu finalizarea proiectului de refuncționalizare.



3.2. Analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției

(formula de calcul: **diferența procentuală dintre total venituri proprii și venituri din bilete**)

	2013	2014	2015
veniturile proprii din alte activități (%)	29,65	21,51	10,82

- În 2013, mai mult de două treimi din veniturile proprii ale teatrului sunt realizate din activitatea de bază. Cealaltă treime este reprezentată de alte venituri (închirieri, dezmembrări, prestări de servicii culturale etc)
- În 2014 și 2015, veniturile din alte activități scad procentual, odată cu finalizarea celor 6 săli și programarea, în ritm susținut, a spectacolelor.

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

Ponderea veniturilor realizate din prestări de servicii culturale, în cadrul parteneriatelor cu alte autorități, din totalul veniturilor proprii, a fost de **1,89%**.

- Naționalul a realizat diferite turnee în cadrul parteneriatelor cu diferite autorități locale (Timișoara, Cluj, Arad, Brașov, Constanța, Iași, Târgoviște, Tulcea, Bacău ș.a.m.d.). De asemenea, TNB a găzduit reprezentații din cadrul Festivalului Național de Teatru, Festivalului Enescu și Festivalului Shakespeare.

4. Soluții și propuneri privind gradul de creștere a surselor atrase/veniturilor proprii în totalul veniturilor

Credem că un **procent de venituri proprii/surse atrase de 20% din totalul veniturilor, realizat în ultimii ani, reprezintă, în sine, o performanță managerială.**

Pe de altă parte, însă, acest procent este suficient, având în vedere necesitățile sprijinirii constante, prin subvenție, a activității în permanentă dezvoltare a Teatrului.

Soluții și propuneri pentru venituri proprii:

- creșterea numărului de reprezentații la sediu (implicit de spectatori plătitori), în condițiile alocării anvelopei salariale necesare pentru creșterea numărului de angajați, conform planificării prezentate la punctul C;
- creșterea numărului de reprezentații, în parteneriat cu autoritățile publice locale din țară;
- realizarea de reprezentații în co-producție cu alte instituții publice de spectacol sau cu organizații din sectorul independent;
- finalizarea procedurilor de închiriere, pe termen lung, a spațiilor care nu fac obiectul de activitate a Naționalului (restaurant, librărie, bufete de incintă, terase etc).

Soluții și propuneri pentru surse atrase:

- aplicații pentru fonduri naționale și europene dedicate dezvoltării proiectelor și programelor Naționalului;
- implicarea susținută a Asociației Teatrului Național în programul de atragere de fonduri pentru susținerea activităților Naționalului;
- finanțarea, de către parteneri privați, a programelor educaționale și parateatrale ale Naționalului;
- creșterea ponderii donațiilor și sponsorizărilor în materiale, servicii și echipamente.

4.1. Analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor

Ponderea cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor	2013	2014	2015
(%)	50.12	47.23	43,73

Anul 2015 reprezintă un minim istoric în ponderea cheltuielilor de personal, pe care nu ni-l dorim repetat.

Naționalul trebuie să crească numărul de personal necesar derulării în bune condiții a tuturor activităților sale. Un procent de 50% este unul rezonabil în următorii ani, dublat de creșterea subvenției pentru realizarea proiectului artistic și a programului de investiții (cheltuieli de capital).

4.2. Analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total

- a) din subvenție;
- b) din venituri proprii.

Ponderea cheltuielilor de capital din bugetul total	2013	2014	2015
(%)	2.63	4.40	1,34

Majoritatea cheltuielilor de capital au fost efectuate din venituri proprii.

Propunem, în următorii 5 ani, ordonatorului principal de credite, un procent de 10% din buget dedicat cheltuielilor de capital, necesar pentru finalizarea proiectului de refuncționare a teatrului (amenajări exterioare), dar și pentru alinierea permanentă a logisticii Naționalului la cele mai noi cuceriri ale științei și tehnologiei teatrale.

4.3. Analiza gradului de acoperire a cheltuielilor cu salariile din subvenție / alocație

Ponderea cheltuielilor salariale din subvenție	2013	2014	2015
(%)	100	100	100
Salariul mediu brut	2161 lei	2172 lei	2189 lei

Gradul de acoperire a salariilor din subvenție este de 100%, deoarece nu am putut cheltui cu salariile, pentru premii provenite din depășirea veniturilor proprii, acordate salariaților, din cauza constrângerilor legislative ulterioare OG nr. 21/2007.

4.4. Ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele individuale de muncă (drepturi de autor, drepturi conexe, contracte și convenții civile)

Pe perioada mandatului anterior, ceva mai mult de jumătate din cheltuielile pentru proiectul artistic (producție de premiere, dar și spectacole în repertoriu) sunt reprezentate de contracte de colaborare pentru reprezentare – 7.5% din total cheltuieli.

Dacă considerăm cheltuielile de personal ca fiind suma dintre salarii și totalitatea acestor contracte, atunci ponderea acestora crește de la 46,5% la 54%.

4.5. Cheltuieli pe beneficiar, din care:

	2013	2014	2015
Cheltuieli pe spectator	160 lei	171 lei	152 lei
- din venituri proprii	35 lei	35 lei	36 lei
- din subvenție	125 lei	136 lei	116 lei

Concluzii:

- în 2013, numărul mare de spectatori la spectacolele în turneu scade cheltuielile pe spectator;
- în 2014, cheltuielile ceva mai mari de capital și faptul că n-am jucat la Sala Mare au făcut diferența;
- 2015 e anul în care numărul mare de spectatori la sediu, creșterea veniturilor proprii și scăderea subvenției (față de 2008) conduc la o medie foarte bună.

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

În condițiile în care autoritatea asigură subvenționarea pentru asigurarea resurselor umane, materiale și logistice pentru punerea în practică a sarcinilor formulate prin Caietul de obiective, suntem gata să punem în operă strategia prezentată mai jos.

1. Viziune

O EXPERIENȚĂ CULTURALĂ COMPLETĂ LA TNB!

**5D LA TNB/DEZVOLTARE, DESCHIDERE, DINAMICĂ, DIVERSITATE, DURABILITATE
TNB – TRADIȚIE, NOUȚATE, BUCURIE**

2. Misiune

Misiunea Teatrului Național „I. L. Caragiale” din București, în calitatea sa de instituție publică de spectacole, accesibilă și relevantă pentru toate categoriile de public, este de a oferi spectatorilor un număr variat de piese de teatru din repertoriul românesc și universal, clasic și contemporan, urmărind excelența artistică și ținând cont de tradiția scenei românești de teatru și de curentele artistice contemporane.

Teatrul Național „I. L. Caragiale” din București își va asuma, totodată, și o vocație culturală polivalentă.

3. Obiective (generale și specifice)

Obiective generale

OG1. promovarea pe plan național și internațional a valorilor artistice autohtone și universale din domeniul artelor spectacolului;

OG2. creșterea accesului publicului la evenimentele organizate, dezvoltarea audienței;

OG3. diversificarea ofertei culturale;

OG4. promovarea inovației;

OG5. optimizarea costurilor de realizare și exploatare a producțiilor artistice;

OG6. creșterea ponderii veniturilor atrase din alte surse.

Obiective specifice

OS1

- realizarea unui program repertorial care să îmbine excelența artistică a creatorilor și interpretelor;
- angajarea la Național a celor mai importanți actori și celor mai buni specialiști de scenă;
- consolidarea mobilității creatorilor și spectacolelor Naționalului;
- consolidarea programului Confluente și a parteneriatelor cu companiile naționale din Europa;
- organizarea la TNB a unor manifestări culturale de anvergură europeană.

OS2

- dezvoltarea parteneriatelor cu instituții de învățământ preuniversitar în cadrul programului educațional;
- crearea și dezvoltarea unui program de acces liber la evenimentele conexe organizate de TNB;

- consolidarea programului de matinee cu preț redus;
- dezvoltarea programului de spectacole dintre stagiuni, o dată cu deschiderea amfiteatrului în aer liber.

OS3

- organizarea programelor instituției în funcție de categoriile de public;
- creșterea numărului de proiecte naționale și/sau internaționale în domenii conexe artei teatrale;
- creșterea numărului de proiecte dedicate sprijinirii debutului și afirmării tinerilor artiști;
- realizarea de co-producții cu instituțiile publice și cu organizațiile din sectorul independent.

OS4

- consolidarea programului de cercetare a Centrului de Cercetare și Creație Teatrală „Ion Sava”;
- consolidarea programelor de parteneriat cu Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală, aflat în subordinea Ministerului Culturii, precum și cu Ministerul Educației;
- lansarea și consolidarea programului DramaXXI pe baza rezidențelor de creație dramaturgică;
- implicarea celor mai inovatori creatori în domeniul teatrului și în domenii conexe artei teatrale în realizarea producțiilor Naționalului.

OS5

- implementarea noilor standarde ale controlului intern managerial
- folosirea programelor ca instrumente manageriale pentru bugetarea previziunilor.

OS6

- creșterea ponderii veniturilor proprii din alte activități;
- atragerea de fonduri, bunuri și servicii necesare activității prin donații și sponsorizări.

4. Strategia culturală, pentru întreaga perioadă de management

Strategia noastră se bazează pe speranța că Ministerul Culturii va aloca, prin subvenție, resursele financiare pentru asigurarea atragerii, etapizate, a resurselor umane necesare punerii în operă a acestui proiect de management.

Vom dezvolta, an de an, strategia pentru îndeplinirea obiectivelor generale și specifice ale Naționalului.

În **2017**, vom subsuma activitatea Naționalului **sărbătoririi celor 165 de ani de la aprinderea luminilor în Teatrul cel Mare**. Pe lângă deschiderea Muzeului, vom încerca, prin programul minimal, să finanțăm toate programele propuse.

În 2018, vom sărbători, inclusiv prin repertoriu, Centenarul Unirii, dar și, mai ales, Centenarul Beligan. Ne propunem să organizăm, la începutul lunii septembrie, primul Festival al Teatrelor Naționale.

În 2019, anul în care România va deține președinția Uniunii Europene, ne propunem să asigurăm prezentarea, în marile capitale europene, a producțiilor reprezentative ale Teatrului, din repertoriul românesc, itinerării expozițiilor importante dedicate marilor artiști plastici români contemporani prezenți, în acest moment, în câteva dintre Galeriile Teatrului Național.

Anul 2020 va fi dedicat consolidării Festivalului Teatrelor Naționale.

În 2021, România va avea o Capitală Europeană a Culturii. Indiferent dacă Bucureștiul va deține acest titlu sau nu, Naționalul va încerca să găzduiască la București câteva dintre cele mai importante spectacole din programul Capitalei Europene a Culturii.

La sfârșitul fiecărei stagiuni, în luna Iunie, Naționalul intenționează să ofere scenele sale pentru trei evenimente care se doresc a fi permanentizate:

- schimb de spectacole în turneu cu Teatrele Naționale din România și Republica Moldova;
- prezentarea, sub pălăria lui Caragiale, a producțiilor UNATC;
- realizarea, în colaborare cu INCFC, de cursuri de perfecționare în meseriile de teatru.

5. Strategia și planul de marketing

Principalul obiectiv de marketing al acestui nou mandat este creșterea cu 10%, în termeni reali, a indicelui de ocupare a sălilor cu spectatori plătitori, în condițiile creșterii anuale constante a numărului de reprezentații la sediu.

Anul	reprezentații	spectatori	venituri din vânzări bilete	procentaj de ocupare a sălilor
2016	750	150000	7453000	70
2017	800	160000	8000000	70
2018	850	170000	8500000	70
2019	900	180000	9000000	70
2020	950	190000	9500000	70
2021	1000	200000	10000000	70

Dacă în mandatul precedent am depășit obiectivul de marketing stabilit prin proiectul de management (propuneam, în 2011, pentru 2015, venituri proprii din activitatea de bază de 1 milion euro), atunci, pentru 2021, ne asumăm vânzări de bilete la sediu în sumă de 2 milioane euro.

O sinteză a elementelor esențiale ale strategiei de marketing a fost prezentată la punctul A. Ne vom rezuma aici la o abordare teoretică, holistică, prin care să prezentăm fundamentele strategiilor de atingere a țintelor de vânzări.

Este evident că Naționalul îmbină o strategie defensivă în ceea ce privește repertoriul, cu una de dezvoltare dedicată programului minimal anual și noilor premiere și, încă, are în vedere o strategie ofensivă de cucerire de noi categorii de public, odată cu finalizarea procesului de consolidare și refuncționalizare.

În urma monitorizării lunare a vânzărilor, planul nostru de marketing suferă corecții constante, în ceea ce privește programarea titlurilor din repertoriu.

Ne dorim, în același timp, dezvoltarea și implementarea unei strategii de comunicare în concordanță cu noua și ampla ofertă culturală a Naționalului.

LINII STRATEGICE:

1. consolidarea poziției de lider național în ceea ce privește oferta culturală, precum și relevarea activităților culturale conexe și a unicității arhitectonice a noului sediu;
2. stimularea consumului cultural, prin continuarea procesului de interactivitate; consolidarea sistemului de vânzare de bilete online, precum și conceperea unui sistem de abonamente complex și creativ care să includă o ofertă diversificată de spectacole și activități conexe;
3. crearea, prin comunicare, a unei legături sporite între noua ofertă culturală TNB și publicul larg, în vederea fidelizării, dar și a atragerii unui procent ridicat de public tânăr, precum și a interconectării de medii stakeholderi - parteneri;
4. relevarea *mix-ului cultural unic* al TNB, atât pentru public, cât și pentru artiști și creatori; valorizarea artiștilor-vedetă și a creatorilor consacrați, alături de valorizarea creatorilor tineri și a autorilor contemporani români se întâmplă în același spațiu cultural;
5. poziționarea TNB drept cel mai mare spațiu-platformă de dezbatere și de creație; un spațiu cultural conceput la exigențe internaționale, care are cea mai diversă ofertă culturală;
6. dezvoltarea componentei educative;
7. dezvoltarea de schimburi culturale internaționale bipartite și tripartite.

Ne propunem implementarea unei sistem de comunicare interactiv, în timp real, printr-un mix de comunicare prin mijloace clasice (comunicare de presă, PR, canale proprii) **și creșterea comunicării în social media** (video), **precum și crearea de evenimente și de campanii de comunicare specifice**, cu rol comunicațional decisiv în atragerea de noi categorii de public.

6. Programe propuse pentru întreaga perioadă de management

E.6.1. Programul repertorial – Sala Mare, Sala Studio, Sala Pictură, Sala Atelier

Dedicat tuturor categoriilor de public, programul repertorial va continua. Va conține toate proiectele mari și cea mai mare parte a proiectelor medii care se vor realiza la Sala Mare și Sala Studio. Cele două săli, refuncționalizate, cu o capacitate de 940 de locuri (Sala Mare), respectiv 540 de locuri (Sala Studio), vor fi dedicate publicului larg. La Sala

Pictură (250 locuri) vor fi realizate spectacole dedicate marilor actori. Sala Atelier va fi dedicată, pe de o parte, dramaturgiei contemporane și, pe de altă parte, experimentului repertorial și regizoral național.

E.6.2. Programul Confluente – Sala Media, Sala Mare, Sala Studio, Amfiteatrul în aer liber

Diversificarea continuă a proiectelor interdisciplinare (parateatrale) care se desfășoară în spațiile Teatrului, în paralel cu activitatea teatrală specifică, se constituie, în perspectivă, ca o „marcă” de identificare a noului Teatru Național.

a. TNB parateatral – Sărbătoarea culturilor

Realizarea, în colaborare, a unor evenimente complexe, sub forma unor „sărbători” ale diferitelor culturi pe care le organizează institutele culturale naționale ce își desfășoară activitatea la București, susținute de artiști reprezentativi din domeniul muzicii, dansului, teatrului, literaturii, artelor vizuale, cu ocazia unor aniversări sau evenimente culturale ale țărilor respective.

b. TNB parateatral – muzică

Spectacole interdisciplinare, axate în principal pe muzică, susținute de interpreți de prestigiu, de toate genurile, de la jazz la muzică clasică, cărora li se asociază invitați în funcție de tema propusă: actori, dansatori, artiști vizuali etc.

c. TNB parateatral – vizual

Ciclu de proiecte de arte vizuale pe care TNB le va realiza în colaborare cu uniunile de creatori și/sau artiști independenți, precum și evenimente de sine stătătoare, realizate la inițiativa Teatrului.

E.6.3. Programul dramaXXI.eu – Sala Media, Sala Atelier, Sala Mică

Succesul indiscutabil de care s-a bucurat proiectul realizării unui spectacol pe un text comandat special pentru noii actori ai Naționalului a demonstrat importanța realizării unui program dedicat noii dramaturgii.

Realizarea proiectului *Eden*, în colaborare cu Ambasada Irlandei și UNATC este un alt exemplu de bună practică în acest sens. O sală mică, buget fix (5000 euro), decor minimal, piesă contemporană, în premieră pe o scenă românească, perioadă de repetiții de 6-8 săptămâni, urmată de 12 reprezentații, în fiecare seară (mai puțin luni), timp de două săptămâni.

Unul dintre scopurile programului este acela de a aduce în fața publicului interesat cele mai noi texte din dramaturgia românească și străină.

În acest sens, este foarte importantă stabilirea unor legături permanente cu ambasadatele sau institutele culturale ale țărilor europene, pentru promovarea tinerilor dramaturgi din întreaga lume. Această colaborare ar însemna nu numai o sursă importantă de texte noi și valoroase, ci și un bun prilej de a încerca să stabilim, cu ajutorul lor direct, un program funcțional de ateliere de dramaturgie care să încurajeze și să dezvolte apariția unei noi generații de dramaturgi români.

Un alt obiectiv important este acela al încurajării tinerilor regizori. Vom acorda șansa de a debuta pe o scenă profesionistă proaspeților absolvenți ai masteratului Facultății de regie a UNATC și ai celorlalte școli de teatru din țară.

Desigur, în cazul în care unul dintre spectacolele realizate va avea un succes notabil, el va putea fi preluat în repertoriul permanent al TNB, fiind transferat la o altă sală.

Acest program se va consolida cu **realizarea spectacolelor pe textele câștigătoare ale Premiului UNITER** pentru cea mai bună piesă a anului, **sau alte concursuri de dramaturgie** și va deveni, pe parcursul mandatului, un program pentru dramaturgi în rezidență la TNB.

E.6.4. Programul Împreună

Realizarea de **co-producții**, în condițiile necesității stringente a optimizării costurilor de producție și reprezentare, este una dintre soluțiile posibile pentru realizarea programului artistic al teatrului, prin împărțirea cheltuielilor, dar și a veniturilor rezultate, între co-producători. Programul va avea două direcții, dezvoltate strategic separat: pe de o parte, co-producțiile cu alte instituții publice de cultură, pe de altă parte, co-producțiile cu organizații din sectorul independent, persoane fizice și juridice de drept privat.

E.6.5. Programul tnb.edu – Sala Atelier, Foaier, Muzeu, Bibliotecă

Dedicat educării pentru teatru și atragerii categoriilor de spectatori tineri, **tnb.edu** continuă cinci dintre programele realizate în mandatul anterior: Conferințele Teatrului Național, Teatrul Național pentru copii, Memoria, Biblioteca Teatrului Național și turneele Naționalului.

De asemenea, în colaborare cu primăriile de sector și cu liceele și școlile bucureștene, dorim să realizăm **programe educaționale dedicate școlilor și liceelor**, cu vizite în culisele Naționalului și inițiere în arta spectacolului: dramaturgie, spectacologie, actorie, tehnică de scenă.

E.6.6. Centrul de Cercetare și Creație Teatrală „Ion Sava”

Școală informală de perfecționare a artiștilor și tehnicienilor, platformă deschisă experimentului și inovației teatrale și interdisciplinare, Centrul de Cercetare și Creație Teatrală „Ion Sava” va continua seria atelierelor, seminariilor, conferințelor și spectacolelor-experiment care au debutat în noiembrie 2005.

Succesul Programului 9G la TNB ne îndreptățește să îl continuăm. Aflat, deja, la a treia ediție, programul va continua pe tot parcursul mandatului, beneficiind, prin sprijinul Asociației Teatrului Național, de finanțare strategică din partea ARCUB și o importantă susținere din partea Mastercard.

Lansat în Ianuarie 2014, Programul 9G la TNB, ajuns la a III-a ediție, însumează, în acest moment, 10 spectacole incluse în repertoriul Sălii Mici a Teatrului Național și peste 100 de tineri artiști implicați în realizarea și reprezentarea acestora.

Prin **continuarea și consolidarea Programului 9G la TNB, managementul teatrului dovedește consecvență în crearea unei platforme de susținere și promovare a tinerilor artiști din domeniul teatral.**

7. Proiectele din cadrul programelor

Pentru primul an de mandat, 2016, considerăm oportună realizarea următoarelor proiecte:

În cadrul **Programului repertorial**:

- Producții noi:
- 1. No man's land – Sala Studio – deviz estimat 700 mii lei, premiera la sfârșitul anului
- 2. Regele Lear – Sala Mare – deviz estimat 750 mii lei, premiera la sfârșitul anului 2016
- 3. Angajare de clovn – Sala Studio – deviz estimat 500 mii lei, premiera la sfârșitul anului
- 4. Crima din strada Lourcine – Sala Atelier – deviz estimat 300 mii lei, premiera la sfârșitul anului

Reluări, refaceri (la începutul stagiunii 2016/2017), a se vedea și actul adițional nr. 8 la contractul de management nr. 33/07.07.2011

În cadrul **Programului Confluente**:

1. Sărbătoarea Culturilor – British Council – proiect mic – deviz estimat 15 mii lei

În cadrul **Programului dramaXXI.eu**:

1. Spectacol-lectură cu textul premiat de UNITER – proiect mic – deviz estimat 2 mii lei

În cadrul **Programului tnb.edu**:

1. Teatrul Național pentru copii – 10 reprezentații – deviz estimat 0 lei
2. Conferințele Teatrului Național – 10 conferințe – deviz estimat 7 mii lei
3. Turneele Teatrului Național – 10 reprezentații în turneu, în cadrul parteneriatelor cu alte autorități – deviz estimat 0 lei
4. Tururi în culise – 60 evenimente – deviz estimat 0 lei

În cadrul **Programului CCCT „Ion Sava”**:

1. 9G la TNB – cel puțin 2 proiecte mici – deviz estimat 99 mii lei

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

Considerăm că cele 7 programe prezentate la punctul E.6 acoperă multitudinea de activități specifice Naționalului, conform misiunii sale.

Pe de altă parte, comandamente noi, lansate de posibila elaborare și asumare de politici publice în domeniul culturii, pot fi sprijinite de Teatrul Național, fie că e vorba de cultură în educație, terapie prin teatru, dezvoltarea audiențelor celorlalte tipuri de instituții publice de cultură sau cooperarea cu sectorul independent.

Cu sprijinul ordonatorului principal de credite, Festivalul Teatrelor Naționale (ftn.ro) poate deveni, chiar de la prima ediție, în 2018, un eveniment cultural european de anvergură, care să pună Bucureștiul pe harta Europei culturale în anii dintre edițiile Festivalului Enescu.

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

Un teatru cheltuiește resursele financiare alocate – indiferent de mărimea și importanța sa culturală sau socială –, pentru îndeplinirea misiunii încredințate.

Cel mai complex criteriu de performanță și conceptul definitoriu pentru un posibil standard de cost îl reprezintă cheltuielile pe spectator.

Aflate în perioade de dezvoltare instituțională, unele teatre, dar și finanțatorii acestora, pierd din vedere păstrarea acestui indicator în limite decente, care să asigure continuitatea adaptării instituțiilor la cerințele pieței culturale și la dimensiunile comunității cărora li se adresează. *(Exemple negative în acest sens sunt Teatrul de Stat din Darmstadt, Teatrul Național din Luxembourg sau Palacio de las Artes de Valencia, împreună cu finanțatorii lor. Exemple de urmat ar fi Teatrul Național din Londra, Teatrul Lliure din Barcelona sau Opera Bastille de la Paris.)*

Din acest punct de vedere, TNB se află într-o situație privilegiată. A se vedea, în acest sens, mai sus, la punctul D, cheltuielile pe beneficiar.

Al treilea mandat este o perioadă de dezvoltare a teatrului. În ciuda creșterii cheltuielilor, indicatorul nu va depăși 40 euro/spectator.

1. Proiectul de buget de venituri și cheltuieli pe perioada managementului **Venituri (mii lei)**

		2016	2017	2018	2019	2020	2021
	număr de reprezentații	750	800	850	900	950	1000
1.a	Venituri proprii, din care	8410	9000	9600	10200	10800	11400

1.a.1	Venituri din activitatea de bază	7453	8000	8500	9000	9500	10000
1.a.2	Surse atrase	157	200	250	300	350	400
1.a.3	Alte venituri proprii	800	800	850	900	950	1000
1.b	Subvenții	30831	36200	47000	52400	56000	60300
1.c	Alte venituri	0	900	1000	1100	1200	1300
1	Total	39241	46100	57600	63700	68000	73000

Cheltuieli (mii lei)

		2016	2017	2018	2019	2020	2021
	număr de personal	480	600	720	800	830	850
2.a	personal	16880	21400	27000	33000	36000	38000
2.b	bunuri și servicii, din care	19368	20200	21600	23700	25000	28000
2.b.1	proiecte	3150	3300	3800	4400	4600	5600
2.b.2	colaboratori	2000	2400	3100	3500	3600	4300
2.b.3	reparații curente	0	500	600	700	700	800
2.b.4	întreținere	8365	8600	9000	9200	9500	10000
2.b.5	alte bunuri și servicii	5853	5400	5100	5900	6600	7300
2.c	capital	2993	4500	9000	7000	7000	7000
2	Total	39241	46100	57600	63700	68000	73000

Perioada imediat următoare implică modificarea strategiei de asigurare de fonduri și de cheltuieli.

În perioada 2013-2015 s-au realizat următoarele ponderi:

- **cheltuieli de personal – 46.55%** (din care două treimi personal de scenă și o treime personal administrativ);
- **cheltuieli proiect artistic (inclusiv cheltuieli cu colaboratorii) – 14.75%**;
- **cheltuieli de întreținere și funcționare – 36%**;
- **cheltuieli de capital – 2.70%**,

și,

în ceea ce privește finanțarea cheltuielilor,

- **Venituri proprii – 21.75%**,
- **Subvenție – 78.25%**,

În perioada următoare, 2016-2021, preconizăm următoarele:

- **cheltuieli de personal – 48.85%** (din care două treimi personal de scenă și o treime personal administrativ);
- **cheltuieli proiect artistic** (inclusiv cheltuieli cu colaboratorii) – **12.25%**;
- **cheltuieli de întreținere și funcționare – 27.92%**;
- **cheltuieli de capital – 10.65%**,

sau, cu alte cuvinte:

- **proiect artistic și dezvoltare – 55.73%** (salarii personal artistic și tehnic și cheltuieli producție și reprezentare, cheltuieli de capital);
- **întreținere, funcționare – 44.27%** (salarii personal administrativ și cheltuieli de întreținere și funcționare).

Pentru finanțarea acestor cheltuieli, pe perioada proiectului de management solicităm/propunem o subvenție care să acopere, anual, 82% din cheltuieli.

Creșterea ponderii cheltuielilor de personal este necesară pentru asigurarea numărului de personal corespunzător necesităților administrării coerente a clădirii-teatru cu 7 săli funcționale (cu un număr total de 2.500 locuri) și la deschiderea celor 3 foaiere pe timpul zilei.

Previzionarea evoluției cheltuielilor de personal ale instituției

În condițiile actuale, ținând cont de finalizarea Proiectului de refuncționalizare și de obiectivele din domeniul resurselor umane și din domeniul managementului economico-financiar, **considerăm, ca scop realizabil, dimensionarea cheltuielilor de personal după cum urmează** (pentru funcționarea optimă a celor 7 săli și 3 foaiere deschise în timpul zilei):

- mii lei-

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
număr de personal	480	600	720	800	830	850
Cheltuieli de personal	16880	21400	27000	33000	36000	38000

(Pentru comparație, Naționalul din Londra are 850 de angajați plus 250 de actori pe stagiune pentru 4 săli și 2 foaiere deschise în timpul zilei (Bugetul 2015 – 117 mil. lire!).

Tot pentru comparație, Naționalul bucureștean, cu trei săli, a jucat 1.017 spectacole în 1986, cu 660 angajați, din care 146 actori (inclusiv corp-ansamblu) și 324 tehnicieni de scenă.)

2. Numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului

2.1. La sediu

Anul	reprezentății	spectatori
2016	750	150000
2017	800	160000
2018	850	170000
2019	900	180000
2020	950	190000
2021	1000	200000

2.2. În afara sediului

Anul	reprezentății	spectatori
2016	20	8000
2017	30	12000
2018	30	12000
2019	40	16000
2020	40	16000
2021	40	16000

3. Programul minimal estimat pentru perioada de management aprobată

(Pentru **2016**, a se consulta Actul adițional nr. 8 la Contractul de management nr. 33 / 07.07.2011.)

Propunere PROGRAM MINIMAL PENTRU ANUL 2017

– mii lei –

Nr. crt.	Program	Scurtă descriere a programului	Nr. de proiecte	Denumire proiect	Bugetul prevăzut pe program
1	PROGRAMUL REPERTORIAL	*	41	<i>reluări/refaceri</i>	200000
2	PROGRAMUL REPERTORIAL	*	1	Titlu rezervat	750000
			1	Titlu rezervat	700000
			1	Titlu rezervat	300000

			1	Titlu rezervat	300000
			1	Titlu rezervat	250000
			1	Titlu rezervat	250000
			1	Titlu rezervat	200000
	Total 2		7		2450000
3	CONFLUENȚE	**	1	Titlu rezervat	150000
4	CCCT „ION SAVA”	***	1	Titlu rezervat	150000
		***	1	Titlu rezervat	150000
5	ÎMPREUNĂ	****	1	Titlu rezervat	300000
		****	1	Titlu rezervat	200000
6	DRAMAXXI.EU	*****	1	Titlu rezervat	300000
	Total general		54		5700000

Propunere PROGRAM MINIMAL PENTRU ANUL 2018

Nr. crt.	Program	Scurtă descriere a programului	Nr. de proiecte	Denumire proiect	Bugetul prevăzut pe program
1	PROGRAMUL REPERTORIAL	*	50	<i>reluări/refaceri</i>	2500000
2	PROGRAMUL REPERTORIAL	*	1	Titlu rezervat	750000
			1	Titlu rezervat	700000
			1	Titlu rezervat	550000
			1	Titlu rezervat	300000
			1	Titlu rezervat	250000
			1	Titlu rezervat	250000
			1	Titlu rezervat	250000
			1	Titlu rezervat	250000
	Total 2		8		3300000
3	CCCT „ION SAVA”	***	1	Titlu rezervat	150000
		***	1	Titlu rezervat	150000
4	ÎMPREUNĂ	****	1	Titlu rezervat	200000
		****	1	Titlu rezervat	200000
5	DRAMAXXI.EU	*****	1	Titlu rezervat	200000

6	TNB.EDU	*****	5	Titlu rezervat	200000
	Total general		68		6900000

Propunere PROGRAM MINIMAL PENTRU ANUL 2019

Nr. crt.	Program	Scurtă descriere a programului	Nr. de proiecte	Denumire proiect	Bugetul prevăzut pe program
1	PROGRAMUL REPERTORIAL	*	55	<i>reluări/refaceri</i>	3000000
2	PROGRAMUL REPERTORIAL	*	1	Titlu rezervat	750000
			1	Titlu rezervat	750000
			1	Titlu rezervat	750000
			1	Titlu rezervat	500000
			1	Titlu rezervat	250000
			1	Titlu rezervat	250000
			1	Titlu rezervat	250000
			1	Titlu rezervat	250000
	Total 2		8		3750000
3	CCCT „ION SAVA”	***	1	Titlu rezervat	75000
		***	1	Titlu rezervat	75000
4	ÎMPREUNĂ	****	1	Titlu rezervat	100000
		****	1	Titlu rezervat	100000
5	DRAMAXXI.EU	*****	1	Titlu rezervat	100000
6	TNB.EDU	*****	5	Titluri rezervate	100000
7	CONFLUENȚE	**	3	Titluri rezervate	600000
	Total general		76		7900000

Propunere PROGRAM MINIMAL PENTRU ANUL 2020

Nr. crt.	Program	Scurtă descriere a programului	Nr. de proiecte	Denumire proiect	Bugetul prevăzut pe program
1	PROGRAMUL REPERTORIAL	*	50	<i>reluări/refaceri/adaptări</i>	3500000
2	PROGRAMUL REPERTORIAL	*	1	Titlu rezervat	750000
			1	Titlu rezervat	750000

			1	Titlu rezervat	750000
			1	Titlu rezervat	500000
			1	Titlu rezervat	300000
			1	Titlu rezervat	300000
			1	Titlu rezervat	250000
			1	Titlu rezervat	250000
	Total 2		8		3850000
3	CCCT „ION SAVA”	***	1	Titlu rezervat	75000
		***	1	Titlu rezervat	75000
4	ÎMPREUNĂ	****	1	Titlu rezervat	100000
		****	1	Titlu rezervat	100000
5	DRAMAXXI.EU	*****	1	Titlu rezervat	100000
6	TNB.EDU	*****	3	Titluri rezervate	100000
7	CONFLUENȚE	**	5	Titluri rezervate	300000
	Total general		71		8200000

Propunere PROGRAM MINIMAL PENTRU ANUL 2021

Nr. crt.	Program	Scurtă descriere a programului	Nr. de proiecte	Denumire proiect	Bugetul prevăzut pe program
1	PROGRAMUL REPERTORIAL	*	50	reluări/refaceri	3500000
2	PROGRAMUL REPERTORIAL	*	1	Titlu rezervat	750000
			1	Titlu rezervat	750000
			1	Titlu rezervat	700000
			1	Titlu rezervat	700000
			1	Titlu rezervat	300000
			1	Titlu rezervat	300000
			1	Titlu rezervat	250000
			1	Titlu rezervat	250000
	Total 2		8		4000000
3	CCCT „ION SAVA”	***	1	Titlu rezervat	150000
		***	1	Titlu rezervat	150000

4	ÎMPREUNĂ	****	1	Titlu rezervat	150000
		****	1	Titlu rezervat	150000
5	DRAMAXXI.EU	*****	1	Titlu rezervat	100000
6	TNB.EDU	*****	3	Titluri rezervate	100000
7	CONFLUENȚE	**	8	Titluri rezervate	1600000
	Total general		74		9900000

* A se vedea punctul E.6.1

** A se vedea punctul E.6.2

*** A se vedea punctul E.6.6

**** A se vedea punctul E.6.4

***** A se vedea punctul E.6.3

***** A se vedea punctul E.6.5

În concluzie, în condițiile în care Ministerul Culturii va susține, prin subvenție, suportul financiar pentru asigurarea resurselor umane, materiale și logistice necesare pentru punerea în practică a sarcinilor formulate prin Caietul de obiective, pentru dezvoltarea capacității inovatoare a Teatrului, Naționalul își va asuma vocația sa culturală polivalentă, realizarea unui program artistic, nu numai teatral, dar și educațional, garantat prin oferta managerială reprezentată de acest Proiect de management, astfel încât, activitatea noastră să continue la cel mai înalt grad calitativ al ofertei artistice și al adresabilității.

În loc de încheiere

Am preluat managementul TNB într-un moment delicat. Prima „scenă a țării” se zbătea în anonimat. Regizori importanți, dar mai ales cei tineri ocoleau Teatrul Național. Cu un potențial artistic de invidiat, Naționalul stagnează în forme estetice mediocre. Am știut, de la început că, în teatrul unde am jucat și de unde am plecat după un an, e nevoie de o schimbare esențială a modalității de lucru, precum și de atașament față de teatrul în care trăiești zi de zi și unde trebuie să-ți demonstrezi talentul. Am știu, de asemenea, că e nevoie de timp, și nu puțin, pentru ambiția de a produce o schimbare de fond în toate compartimentele teatrului.

Cei zece ani care au trecut au fost un balans între spaimă și extaz, mai ales în conceperea și reconstrucția teatrului, care a durat aproape un mandat întreg. La neplăcerile uriașe ale șantierului s-au adăugat, însă, rezultate, din ce în ce mai provocatoare și mai frumoase, ale activității artistice, cu regizori consacrați sau la începuturi, cu o infuzie masivă de tineri actori, cu programe speciale pentru ei, cu ateliere de creație etc.

Inerția sistemului legislativ și operativ, lipsa, poate, de viziune a autorităților într-un domeniu atât de delicat, dar de importanță covârșitoare în destinul țării, au creat nemulțumiri acute în toate compartimentele vieții teatrului. Salarii mici, desființarea primelor și a plății orelor suplimentare, înghețarea salariilor în domeniul

nostru și a beneficiului cumulului salariu – pensie și altele, au dus, cum era și firesc, la o lipsă de entuziasm care a afectat serios activitatea de zi cu zi a instituției. Și totuși...

Încă un mandat 2016 – 2021. Alte provocări, alte așteptări, mai ales în speța reformei instituționale. A acceptării publice a faptului că, prin cultura vie, se produce o investiție pe termen lung, într-un domeniu în care România excelează din toate timpurile.

Voi mijloci, prin toată activitatea mea și a Naționalului, realizarea acestui deziderat.

Pe de altă parte, la porțile teatrului sunt mii de artiști tineri care au talent, mult talent, și care nu-și găsesc locul nicăieri – deși teatrele îi așteaptă cu brațele deschise, dar nu-i poate angaja.

TNB, se prezintă, azi, cu cei mai numeroși artiști tineri angajați colaboratori la marile spectacole ale primei scene a țării. Voi orienta, cea mai mare parte a activității mele, spre această energie tânără și numeroasă care este a Teatrului Românesc de mâine.

Și nu singur, ci cu o echipă, ambițioasă și profesionistă, din toate generațiile posibile.

Ion Caramitru