

PROIECT DE MANAGEMENT  
2016 - 2019

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

1. instituții, organizații, grupuri informale (analiza factorilor interesați) care se adresează aceleiași comunitați

Teatrul Municipal "Bacovia" își desfășoară activitatea culturală pe raza municipiului și a județului Bacău alături de alte instituții culturale de prestigiu: Filarmonica "Mihail Jora", Complexul Muzeal "Iulian Antonescu", Centrul de Cultură "George Apostu", Casa Memorială "George Bacovia", Casa Memorială "Nicu Enea", Centrul Județean pentru Conservarea și Promovarea Culturii Tradiționale, Teatrul de Vară "Radu Beligan", Galeriile de Artă Ceramică "Anton Ciobanu", Observatorul astronomic "Victor Anestin", Biblioteca județeană "Costache Sturdza", Colegiul Național de Artă "George Apostu", pastrându-și intact specificul teatral prin realizarea de spectacole pentru copii, tineret și adulți. În acest sens, trebuie menționat faptul că Teatrul Municipal "Bacovia" este unica instituție de spectacole de teatru profesionist din județul Bacău.

De remarcat faptul că, în 2018, la 9 octombrie, teatrul va împlini 70 de ani de la inaugurarea primei stagiuni cu piesa „Alarma” de Orlin Vasiliev.

Dar istoria teatrului începe cu mult mai devreme, în anul 1856 când Bacăul se bucura de prima reprezentație teatrală. Practic, pe 20 ianuarie 2016, s-au împlinit 170 de ani de teatru în Bacău. Toate aceste date sunt consemnate în Revista „Ateneu”, numărul lunii august din anul 1984 de către Carol Isac, secretar literar al teatrului la aceea vreme:

*„Reprezentațiile de amatori au continuat periodic în paralel cu turneele Teatrului din Iași și al altor colective din țară.*

*În 1857, un grup de actori ieșeni întemeiază la Bacău un teatru permanent în incinta Hotelului "Drăgoianu". Sub direcția lui Mihai Climescu, trupa se consolidează completându-se cu actori veniți de la Botoșani și cu artiști amatori locali.*

*Localul este distrus de un incendiu în 1889, dar în 1895 se inaugurează noua clădire a Ateneului Cultural.*

*Între timp, deși trupa s-a dispersat, orașul a devenit, grație publicului său receptiv, o gazdă căutată de ansamblurile itinerante.*

*Formațiile de amatori își continuă activitatea neîntrerupt, atingând între anii 1920 – 1936 cea mai înaltă cotă cunoscută până după eliberare”<sup>1</sup>.*

*”După 23 august 1944, artiștii amatori își reiau activitatea cu forțe sporite; ia ființă un <Teatru permanent>, precum și un <conservator muncitoresc de artă dramatică>.*

---

<sup>1</sup> Carol Isac, Revista „Ateneu”, numărul lunii august din anul 1984

*Spectacolele artiștilor amatori au creat la Bacău, între anii 1945 – 1948, un interes deosebit pentru teatru.*

*Astfel că, atunci când la 1 august 1948 se dă publicității Decretul 1956 al Prezidiului Marii Adunări Naționale privind transferarea la Bacău a Teatrului Poporului din Iași, evenimentul găsea opinia publică locală pregătită pentru a primi și susține o astfel de instituție. <Teatrul Poporului> se instalează în clădirea fostului cinematograful <Mărăști>, construit în 1929.*

*La 9 octombrie 1948 are loc inaugurarea primei stagiuni teatrale la Bacău, cu premiera piesei <Alarma>, de Orlin Vasiliev, urmată curând de spectacole cu opera reprezentative ale dramaturgiei noastre contemporane și clasice.”<sup>2</sup>*

Cu o istorie zbuciumată, cu activitate neîntreruptă, Teatrul Municipal Bacovia trebuie să-și redobândească importanța în sânul comunității, să-și ofere dreptul de „voce a Cetății”, să imprime diverselor categorii de public nevoia de artă, de cultură, să modeleze, să formeze, să educe cu mijloacele sale, valori, spirite, conștiințe.

Acest teatru a fost în bătaia vânturilor și a vremurilor, „o canoe de hârtie” (așa cum denumea Eugenio Barba orice teatru), acest teatru exclamă, dacă vreți, faptul că nu este doar o structură din pietre și cărămizi, ci, în acest caz, o conștiință uitată ce trebuie ajutată să-și găsească un curs firesc, să-nceapă să strălucească.

*„Sprintenele canoe navighează pe curențele neînțelegerilor. Ar vrea să fie paginile stabile ale unei cărți, dar nu sunt decât scrisori despre care nu știm dacă și când vor ajunge la destinație, nici cum vor fi citite, și nici de cine”.<sup>3</sup>*

2. analiza mediului intern și extern, puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări

Pentru a-și impune prezența pe scena culturală, națională și internațională, Teatrul a derulat de-a lungul a zece ediții Festivalul Internațional Concurs de Recitaluri Dramatice „Gala Star”. Începând cu anul 2016, acest festival și-a schimbat denumirea în Festivalul Internațional al Recitalurilor Dramatice „Valentin Silvestru”, nume de rezonanță în critica teatrală românească, inițiatorul de drept al acestui festival.

De asemenea, instituția a derulat în luna august, 2015, Theaterstock International Arts Festival în parteneriat cu Asociația „Muze Colorate” și Primăria Municipiului Bacău. Un festival ce a reunit peste 300 de ore de spectacol, 94 de companii invitate, peste 1600 de artiști din țara (Teatrul Național București, Teatrul Național Cluj-Napoca, Teatrul Național Timișoara, Teatrul German de Stat, Teatrul Evreiesc de Stat, Teatrul Bulandra, Teatrul Metropolis, Teatrul Elisabeta, Teatrul Național Craiova) și străinătate (Franța, Spania, Germania, Portugalia, Belgia, Ungaria, Olanda, Italia, Republica Moldova). Teatrul Municipal „Bacovia” a fost reprezentat de actorii săi prin două producții proprii:

<sup>2</sup> Sursa: <http://www.farafiltru.net/170-de-ani-de-teatru-in-bacau-o-poveste-de-dragoste-de-aproape-doua-secole.html>

<sup>3</sup> Eugenio Barba, „O canoe de hârtie”, cap.VIII „Canoe, fluturi și un cal”, pag.204, Editura Unitext

„Îmblânzirea scorpiei”, „Vârciorova. Carantină” și spectacolele independente „Femei singure”, „London Escort”, „Sunt băiat cuminte”.

Tot în anul 2015, în luna noiembrie, pe scena Teatrului de Vara „Radu Beligan” (o sală cu peste 1500 de locuri), Bacăul a fost martorul primei ediții a festivalului de Jazz, „Bacau Jazz Festival”, o ediție pilot care și-a propus să deschidă apetitul publicului pentru acest gen de manifestare. Capetele de afiș au fost Kennz Garrett Quintet și Al Di Meola.

De asemenea, s-au menținut de-a lungul anilor cele două sărbătoriri ale orașului: „Zilele Bacăului” și „Hramul Bacăului”, evenimente care, în ciuda anvergurii pe care ar putea să o dezvolte, consider că nu au fost suficient exploatare.

Având două secții – Dramă și Animație - Teatrul Municipal „Bacovia” deservește un public foarte larg, de la copii la adolescenți, tineri și adulți. În ciuda acestui fapt, el s-a regăsit foarte rar pe afișele celor două evenimente.

Pentru promovarea filmului românesc sau străin, Primăria Municipiului Bacău, Consiliul Local Bacău și Teatrul Municipal „Bacovia” au organizat Caravana TIFF- seri de film în aer liber cu accesul publicului gratuit. (lipsa cinematografelor fiind o cauză majoră).

Bacăul a devenit în timp oraș universitar prin dezvoltarea celor două instituții de învățământ superior: Universitatea „Vasile Alecsandri” și Universitatea „George Bacovia”, are de asemenea, 19 licee cu profiluri diferite, arta teatrală din Bacău având astfel un public țintă bine definit și un rol important în formarea acestor tineri. În acest sens, Teatrul Municipal „Bacovia” gazduiește de 17 ani Festivalul de Teatru al tinerilor „Ingenious Drama Festival-I.D.Fest” care propune, an de an, publicului tânăr oportunitatea de a concura, de a se întâlni cu nume de rezonanță ale scenei românești, de a asista la spectacolele tinerilor absolvenți ai facultăților de profil.

O oportunitate de care Teatrul ar trebui să profite mai mult, în sensul implicării directe prin programe educaționale concrete și aport de spectacole proprii cu și pentru tineri.

Teatrul a creat alături de Inspectoratul Școlar Județean Bacău programul „*Bilet în așteptare*”, un program ce a urmărit să vină în sprijinul elevilor proveniți din zone defavorizate sau din familii cu o situație financiară precară. Acest proiect s-a stopat din motive necunoscute, însă se impune continuarea acestuia fiind în beneficiul tinerilor fără posibilități financiare. Acest tip de proiect poate fi realizat și în parteneriat cu organizatorii Galei Premiilor Comunității Băcăuane, cel mai important eveniment local de recunoaștere și stimulare a responsabilității sociale prin strângerea de fonduri, eveniment ce se derulează anual, pentru susținerea programelor sociale, medicale și educaționale ale FSC (Fundația de Sprijin Comunitar).

Situat în centrul orașului, Teatrul Municipal Bacovia trebuie să devină, pe drept cuvânt, vocea cetății, fiind singura instituție ce poate crea legături între toate celelalte instituții culturale. Nu s-a încercat niciodată dezvoltarea acestei oportunități. Existența sălii Teatrului de Vară „Radu Beligan”, poate fi exploatată prin asigurarea spațiului de pregătire (repetiții) și chiar reprezentații teatrale, în perioada în care se realizează reparații curente sau reparații capitale la sediul Teatrului Municipal Bacovia, astfel încât publicul băcăuan să nu fie privat de plăcerea de a viziona spectacole de teatru, de calitate.

Faptul că în Bacău, actul cultural nu a prezentat interes, a dus la o scindare majoră (în timp) a legăturilor dintre instituțiile de cultură. Astăzi, prin prezentul proiect de management, propun reluarea acestor legături, prin programe comune, atractive și diverse, realizate în colaborare sau parteneriat cu celelalte instituții de cultură din Bacău.

În arealul cultural existent, îmi propun să demarez proiecte cu instituțiile amintite mai sus, astfel:

- Filarmonica "Mihail Jora"- minirecitaluri de poezie și muzică live.
- Inspectoratul Școlar Județean Bacău-"Actorii citesc pentru tine" (proiect de spectacole lectură; continuarea proiectului "Bilet în așteptare");
- Uniunea Artiștilor Plastici, filiala Bacău, proiecte de spectacole vizuale, expoziții în spațiile teatrului.
- Colegiul Național de Artă „George Apostu”- încheierea unui parteneriat cu aceasta institutie,având ca scop derularea unor ateliere cu specific artistic, dezvoltarea capacităților artistice ale elevilor, implicându-i direct în actul de creație: pictură, muzică, coregrafie, arta actorului.
- Asociația „Ingenious Drama”- încheierea unui parteneriat pentru derularea unor proiecte de teatru educațional și sprijinirea derulării festivalului de teatru pentru tineret.
- Centrul de Cultură „George Apostu”-parteneriat în vederea creării unor ateliere și/sau seminarii, stagii de formarecu și despre Arta Actorului, realizate cu invitați de marcă ai scenei și școlii românești de teatru.

### Analiza SWOT (puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări);

Puncte tari	Puncte slabe
<ul style="list-style-type: none"> <li>• clădirea Teatrului Municipal Bacovia este poziționată în centrul orașului;</li> <li>• existența unui public fidel, stabil și diversificat, atât din comunitatea locală, cât și din orașele din județul Bacău;</li> <li>• producții originale și moderne;</li> <li>• personal calificat;</li> <li>• adoptarea unor programe și proiecte noi, atractive și interactive pentru educația complexă a diverselor categorii de populație;</li> <li>• inițierea unei colaborări reglementată prin parteneriate ferme cu instituțiile de învățământ, de cultură și cu organizațiile neguvernamentale din municipiul și județul Bacău;</li> <li>• un parteneriat activ cu voluntarii din comunitatea locală;</li> <li>• utilizarea noilor tehnologii IT și dotarea instituției cu aparatură modernă de realizare a materialului publicitar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lipsa investițiilor din ultimii ani;</li> <li>• un posibil dezinteres manifestat de fosta conducere a Primăriei Bacău, pentru patrimoniul Teatrului (clădirea aflată într-o avansată stare de degradare);</li> <li>• alocații financiare insuficiente pentru producții noi, participări la festivaluri internaționale;</li> <li>• lipsa unei legislații specifice, care să permită planificarea unui festival în timp util; (Ex.Festivalul George Enescu, poate fi organizat, pregătit din punct de vedere logistic, cu contracte ferme, cu cel puțin un an înainte de a avea loc);</li> <li>• personal artistic și tehnic insuficient;</li> <li>• absența legii salarizării, care să permită remunerarea personalului artistic, tehnic și administrativ în raport cu nivelul de pregătire, implicare, determinare și competitivitate al fiecărui salariat în parte, acest aspect, menține</li> </ul>

<p>necesar;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• capacitate de producție proprie;</li> <li>• existența rețelelor de socializare ale instituției (site-ul propriu și facebook);</li> <li>• singura instituție de spectacol (din categoria teatrelor, operelor, operetelor) din Județul Bacău;</li> </ul>	<p>o atmosferă ternă și lipsită de orice inițiativă.</p>
<b>Oportunități</b>	<b>Amenințări</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• existența unui public fidel pe plan local și regional;</li> <li>• existența unor asociații de voluntari, iubitori ai artei teatrale, deschiși spre colaborare și implicare în proiectele Teatrului;</li> <li>• existența a două Universități, a Colegiului Național de Artă "George Apostu" și a mai multor licee în orașul Bacău, asigură formarea unui public stabil, fidel și diversificat;</li> <li>• șanse crescute de dezvoltare din punct de vedere economic a orașului Bacău, crează premisele unei mai mari deschideri din partea operatorilor economici în ceea ce privește acordarea sponsorizărilor;</li> <li>• oferte atractive în ceea ce privește obținerea fondurilor externe nerambursabile atât pentru proiecte culturale, cât și pentru reabilitarea și consolidarea clădirilor de patrimoniu.</li> <li>• existența unei trupe de teatru, cu potențial, dornică să revigoreze arta teatrală atât pe plan local și regional cât și pe plan internațional.</li> <li>• multiple posibilități de promovare a proiectelor realizate de Teatru atât în mass-media, cât și pe site-urile de socializare.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• situația precară a clădirii Teatrului, poate conduce la imposibilitatea desfășurării actului artistic pentru o perioadă lungă de timp;</li> <li>• rigiditate legislativă specifică instituțiilor de spectacole;</li> <li>• lipsa unui departament de marketing și PR, absolut necesar într-o instituție de spectacole;</li> <li>• insuficientă implicare, înțelegere și responsabilizare din partea autorităților locale în rezolvarea unor probleme administrative;</li> <li>• concurența tot mai agresivă a ofertelor prezentate la televiziunea prin cablu și online;</li> <li>• nivelul educațional aflat în scădere, în comparație cu marile orașe din țară (București, Cluj, Timișoara, Iași, etc)</li> </ul>

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

Deși Teatrul Municipal „Bacovia” derulează de 10 ani un important festival de teatru (reluat în 2006- „Gala Star” și redenumit în 2016 Festivalul Internațional al Recitalurilor Dramatice „Valentin Silvestru”), unic prin scopul și structura sa, deși, în august 2015, Bacăul s-a bucurat de un regal teatral nemaipomenit prin festivalul **Theaterstock**, beneficiile instituției au fost minime, atât la nivelul veniturilor cât și al imaginii proprii. Nu au fost exploatare la maxim toate oportunitățile oferite de aceste evenimente. Promovarea lor a lăsat de dorit, lipsa fondurilor a generat o minimă rezistență pe piața teatrală din România (în cazul Festivalului de Recitaluri Dramatice), iar pe de altă parte, fondurile alocate de Consiliul Local pentru festivalul Theaterstock nu au contribuit la punerea în valoare a imaginii Teatrului, dimpotrivă, aceasta a fost compromisă.

Festivalul Internațional al Recitalurilor Dramatice „Valentin Silvestru” trebuie regândit la alte dimensiuni, astfel încât publicul să fie primul și cel mai important beneficiar al actului artistic. Regândirea lui nu constă în durata evenimentului, ci în conținutul lui. A fost și va fi un festival concurs (scopul său fiind acela de a descoperi și certifica talentul actorului capabil să susțină singur un recital dramatic), dar, la nivel de invitați în recital, el poate suporta modificări ce ar aduce mai aproape de teatru un public mai divers.

În cazul în care municipalitatea își dă acordul unui nou eveniment Theaterstock, acesta, la rândul său, trebuie regândit, atât la nivel spectacular, cât și la durata sa (în loc de două săptămâni, o săptămână, nu anual, ci bianual, având în vedere fondurile ce le implică).

Teatrului Municipal „Bacovia”, prin spectacolele realizate, a avut prezență pe scena unor importante festivaluri de gen, dar acest fapt ar trebui să devină o constantă.

Teatrul Municipal „Bacovia” a fost prezent la Festivalul de teatru *“TeatRomania emersioni sceniche”* din Roma, organizat de Compania de Teatru Telluris, de Forumul Intelectualilor Români din Italia și susținut de Institutul Cultural Român din București, prin cele două spectacole de teatru premiate în „Gala Star”: „Amalia respiră adânc”, de Alina Nelega, cu Daniela Vrânceanu, în regia Firuței Apetrei, și „Femei singure”, de Dario Fo și Franca Rame, cu Eliza Noemi Judeu, în regia lui Gheorghe Balint. De asemenea, Bacăul a fost reprezentat cu succes la Highfest International Performing Arts - Erevan, Armenia cu spectacolul „Femei singure”.

Teatrul Municipal „Bacovia” a participat, cu ambele secții, la unele festivaluri de gen din țară și străinătate: Cluj, Galați, București, Brăila, Sf.Gheorghe, Oradea, Chișinău (Republica Moldova). În acest sens, prin acest proiect propun să prezint Teatrul Municipal „Bacovia”, printr-un repertoriu mai modern, și altor festivaluri din țară: FEST-FDR Timișoara (Festivalul Dramaturgiei Românești) sau la Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu, Festivalul Internațional de Teatru Clasic de la Arad.

Teatrul va relua legăturile cu instituțiile de spectacol din regiunea N-E a Moldovei (Piatra-Neamț, Galați, Brăila, Iași, Botoșani, Suceava), să-și dezvolte și să-și permanentizeze și un alt public, iar publicului bacăuan să i se aducă la cunoștință repertoriile celorlalte teatre.

Originalitatea prezentului proiect, constă în abordarea managementului în Teatrul Municipal Bacovia, printr-o *viziune economică din perspectivă artistică*, cunoscut fiind faptul că, actul managerial în instituțiile publice de cultură din România, derivă din dificultatea păstrării unui echilibru între rezolvarea constrângerilor economice și promovarea producțiilor artistice.

Este o provocare într-adevăr, căreia am decis să-i fac față, prin simplul fapt că IUBESC TEATRUL! Pentru că, din punctul meu de vedere, ***teatrul înseamnă cultură, artă și sentiment.***

Iar celebrul regizor englez Peter Brook consideră că ***”în teatru este vorba despre viață. Acesta este punctul de pornire și nu există nimic mai important. Teatrul este viață. [...] Viața în teatru este mult mai interesantă și mai intensă pentru că e mai concentrată. Actul de a reduce spațiul și a comprima timpul conduce la această esențializare.”***<sup>4</sup> Acesta este și crezul meu, motiv pentru care, am inițiat o radiografie de ansamblu a ceea ce s-a întâmplat până în prezent în activitatea Teatrului Municipal Bacovia, pentru a identifica motivele ce au condus la imposibilitatea ridicării acestei instituții la standarde de nivel european.

În analiza organizațională realizată, am urmărit, pe de o parte, parametrii *patrimoniali, administrativ-organizaționali și economici*, iar pe de altă parte *parametrii artistici* ai Teatrului, după cum urmează:

- a) SPAȚIUL
- b) PERSONALUL
- c) PUBLICUL
- d) BUGETUL
- e) REPERTORIUL

**SPAȚIUL.** Deși se află în centrul orașului, clădirea Teatrului, considerată cândva o bijuterie arhitectonică, nu mai prezintă niciun interes real din partea comunității locale, regionale și a eventualilor turiști. Din nefericire a ajuns o ruină.

Pentru această clădire care se află în patrimoniul național al României, se impune în regim de urgență o consolidare și reamenajare pentru a resuscita și revigora o emblemă arhitecturală (cândva) a Bacăului. O reală oportunitate ce ar trebui fructificată, este aceea de accesare a fondurilor europene nerambursabile de la Comisia Europeană prin *programul pentru restaurarea, conservarea și punerea în valoare a patrimoniului cultural imobil*. Având în vedere faptul că **Anul 2018** este propus să fie declarat ***”Anul european al patrimoniului cultural”***, cu siguranță vor fi deschise linii de finanțare care vor putea asigura un sprijin financiar consistent, autorităților centrale și locale pentru salvarea unor importante imobile aflate în stare avansată de degradare.

Comisarul european pentru educație, cultură, tineret și sport, Tibor Navracsics, a declarat: ***”Patrimoniul nostru cultural este mai mult decât amintirea trecutului nostru, este cheia viitorului nostru. Un An european dedicat va fi o oportunitate de a reaminti importanța economică și socială a patrimoniului cultural și de a promova***

---

<sup>4</sup>Peter Brook , ”Fara secrete. Ganduri despre actorie si teatru” Editura Nemira, 2012



***excelența europeană în acest sector. Fac apel la Parlamentul European și Consiliu să sprijine propunerea noastră și invit toate părțile interesate să contribuie la transformarea acestui an într-o poveste de succes,***<sup>5</sup>

Dificultățile sunt mari, acest demers fiind unul complicat, atât din punct de vedere juridic, birocratic dar mai ales financiar, însă, printr-un efort comun, atât al conducerii Teatrului, al autorității locale, cât și al Comisiei Europene, centrul orașului Bacău prin reamenajarea și consolidarea clădirii Teatrului, poate deveni un important și atractiv edificiu cultural.

În ceea ce privește dotarea și utilitatea spațiilor în care personalul Teatrului își desfășoară activitatea în prezent se impun unele modificări pentru optimizarea timpului alocat repetițiilor de către actorii celor două secții (dramă și animație) și totodată pentru a crea un mediu prielnic desfășurării actului artistic. Această secțiune este mai amplu prezentată la punctul C.4, din prezentul proiect de management.

## **PERSONALUL**

Dintr-un număr de 80 de funcții prevăzute în statul de funcții aprobat pentru anul 2016, personalul angajat al Teatrului, funcționează cu un număr de 71 funcții ocupate și un număr de 9 funcții vacante. În condițiile în care, din cele 40 funcții prevăzute pentru personalul artistic (dramă și animație), personalul angajat pentru aceste două compartimente este în număr de 33 (și 7 posturi vacante). În conformitate cu informațiile prezentate în caietul de sarcini, Cap.IV, punctul 4.1. Teatrului Municipal Bacovia, i-a fost repartizată pentru administrare și sala Teatrului de Vară "Radu Beligan", începând cu anul 2015.

Pe de o parte, acest aspect este unul îmbucurător, raportându-ne la spațiul generos și la dotarea pe care o are Teatrul de Vară Radu Beligan, pe de altă parte, este o suprasolicitare a personalului tehnic și administrativ pentru asigurarea în condiții optime, întreținerea și funcționarea ambelor spații. Din acest considerent, opinez că se impune completarea structurii organizatorice cu posturile vacante existente în statul de funcții aprobat pentru anul 2016, însă pentru a deveni o structură cu adevărat funcțională, cu perspective de evoluție și dezvoltare instituțională este imperios necesar ca ordonatorul principal de credite să suplimenteze statul de funcții cu un număr de 10 funcții pentru anul 2017, prin aprobarea unei noi structuri organizatorice (o noua organigramă și un nou regulament de organizare și funcționare, ulterior fiind înaintat spre aprobare statul de funcții), pe care o propun spre analiză și aprobare. Despre reorganizarea instituției, prezint situația mai detaliat la Capitolul C "Analiza organizării instituției și propuneri de restructurare și/sau reorganizare, după caz", în prezentul proiect de management.

Personalului Teatrului Municipal Bacovia trebuie să i se acorde o atenție în mod deosebit, acest lucru fiind vital pentru existența și misiunea acestei instituții. Produsul cultural este legat nemijlocit de creatorii lui – mai precis de angajații instituției (de la primul, până la ultimul salariat). Calitatea scăzută a muncii personalului dintr-o instituție publică de spectacole, are mult mai multe consecințe negative, care se propagă în lanț, ducând la deteriorarea continuă a ofertei culturale și a prestațiilor artistice, la scăderea imaginii și a

---

<sup>5</sup>Sursa: <http://europedirectbucuresti.iier.ro/stiri-europene/2018-anul-european-al-patrimoniului-cultural-2/>

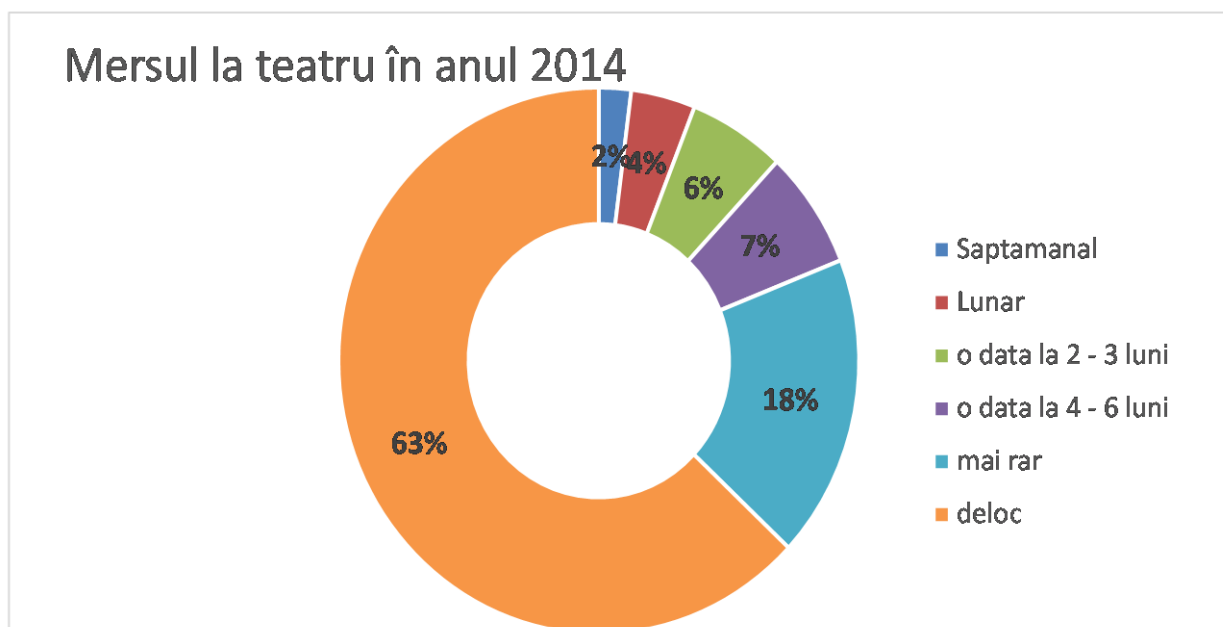
interesului pentru teatru, deci la pierderea în ultimă instanță a publicului. În schimb, satisfacerea deplină a publicului duce la creșterea loialității acestuia, care generează revitalizarea periodică a teatrului, ceea ce generează implicit încasări mai mari din vânzarea билетelor, pe lângă îndeplinirea misiunii culturale. Păstrarea loialității publicului, generează sporirea calității, ceea ce impune o mai bună pregătire a angajaților și motivarea lor suplimentară, în condițiile în care legislația va permite acest lucru. Creșterea satisfacției salariaților, generează cointeresarea lor, fapt ce va conduce la o atitudine pozitivă în legătură cu prestarea muncii lor (indiferent dacă vorbim de un actor, un mașinist, sau un pompier), acest aspect conducând implicit la creșterea calității și deci la satisfacerea exigențelor publicului, la educarea lor și deopotrivă la îndeplinirea misiunii Teatrului.

În cazul Teatrului Municipal Bacovia, artiștii sunt de multe ori motivul principal al venirii spectatorilor în sala de spectacol. Drept urmare, caracteristicile personalului și asigurarea calității prestației lor sunt esențiale pentru succesul spectacolului și pentru asigurarea satisfacției publicului, personalul bine pregătit și corespunzător este indispensabil pentru atingerea misiunii organizației culturale.

## PUBLICUL

Conform Barometrului consumului cultural realizat în anul 2014, prezentat în publicația online de pe site-ul Institutului Național pentru Cercetare și Formare Culturală, indică un fapt îngrijorător și anume o scădere dramatică a publicului teatral în România. Acest lucru, incumbă o nouă abordare, prin resuscitarea performanței în programele și proiectele artistice care poate determina publicul să revină în sala de spectacol.

### CONSUMUL CULTURAL ÎN SPAȚIUL PUBLIC. DATE GENERALE<sup>6</sup>



Pentru câștigarea încrederii publicului și atragerii acestuia în sala de spectacole, vom aborda o campanie integrală de marketing pe termen mediu și lung, pentru ca informația să ajungă la un grup cât mai mare de beneficiari. De asemenea, este important

<sup>6</sup> [http://www.culturadata.ro/wp-content/uploads/2014/05/Grafice\\_Barometrul\\_de\\_Consum\\_Cultural\\_2014.pdf](http://www.culturadata.ro/wp-content/uploads/2014/05/Grafice_Barometrul_de_Consum_Cultural_2014.pdf)

să identificăm nevoile publicului aplicând tehnica chestionarelor de feedback, atât în sala de spectacole, cât și pe site-urile de socializare.

Conform informațiilor prezentate de Institutul Național de Statistică, în publicația online "Populația României pe localități la 1 ianuarie 2016"<sup>7</sup> putem observa că, județului Bacău figurează cu o populație de 746.566 locuitori, iar dintre aceștia un număr de 352.025 locuitori sunt din mediul urban, pe termen lung ne propunem ca 10% dintre aceștia să devină beneficiari ai spectacolelor realizate de Teatrul Municipal din Bacău, prin politica nouă de marketing pe care o vom aborda.

O particularitate a promovării spectacolelor teatrale este punerea accentului pe artiștii implicați și pe regizori, însă, majoritatea publicului consideră că prezența unor artiști de marcă (cu o bună imagine pe lângă talentul artistic) este o garanție a calității spectacolului, în consecință a beneficiilor pe care le-ar obține în urma vizionării-audierii. Acesta este motivul, pentru care o componentă importantă a politicii de marketing în cadrul teatrului este politica de personal.

## **BUGETUL**

Cel mai important capitol în susținerea instituțiilor de spectacol este, fără îndoială bugetul. Teatrul Municipal Bacovia este susținut financiar din bugetul autorității publice locale. Cheltuielile pentru întreținerea, repararea și consolidarea patrimoniului instituției (aflat în proprietatea unității administrativ – teritoriale), intră în mod firesc, în sarcina proprietarului, ceea ce înseamnă că ele nu ar trebui să greveze sumele alocate pentru programele și proiectele culturale ale instituției, însă realitatea este alta, aceste cheltuieli sunt gestionate de instituție, fiind de cele mai multe ori insuficiente. Din analiza bugetului de venituri și cheltuieli, din perioada anilor 2013 – 2015, fluxul subvenției pentru cheltuielile de capital, din informațiile prezentate în caietul de obiective, este inexistent. O creștere semnificativă s-a înregistrat în anul 2015, la Titlul II "Bunuri și servicii" – fiind justificată de organizarea Festivalului **Theaterstock**, despre care putem opina că a fost unul de succes din perspectiva aprecierii și publicului băcăuan și a criticii de specialitate, însă, pe de altă parte, acest festival a lăsat o pată neagră atât pe imaginea Teatrului Municipal Bacovia, cât și pe bugetul instituției pentru anul în curs. Având în vedere faptul că o analiză a activității financiar-contabilă urmează să fie realizată de instituțiile abilitate (Camera de Conturi Bacău și alte instituții în drept), situația concretă va fi evaluată, urmând să fie trasate măsurile ce se impun în funcție de consecințele economico-financiare ale abaterii de la legalitate și/sau regularitate vor fi constatate.

Cunoscut fiind faptul că obligația instituției publice este de a justifica cheltuielile în termeni generați de "*beneficiile consumatorului și utilizatorului*", trebuie să identificăm ce resurse sunt alocate pentru realizarea acestora. Nu ne putem limita la întocmirea unor date statistice privind realizarea sau nerealizarea indicatorilor de performanță și a face comparație între instituții de spectacole, ignorând cu desăvârșire situația de fapt a resurselor financiare alocate. Stabilirea politicii de preț, respectiv valoarea biletului este un

---

<sup>7</sup>[http://www.insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/populatia\\_romaniei\\_pe\\_localitati\\_la\\_1ianuarie2016\\_0.pdf](http://www.insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/populatia_romaniei_pe_localitati_la_1ianuarie2016_0.pdf), pag.32

proces dificil. Trebuie avuți în vedere mai mulți factori: calitatea spectacolului, publicul vizat, obiectivele stabilite, misiunea organizației, contextul economic și socio-politic.

## REPERTORIUL

Prin cele două secții existente, teatrul se adresează unui număr considerabil de spectatori, însă nu a reușit, în afara producțiilor efective de spectacole, să creeze și alte tipuri de evenimente teatrale-educative, noi oportunități de a intra în contact cu publicul său. Deși participat la importante festivaluri din țară și străinătate, nu au fost stabilite relații pe termen lung prin afilierea la importante organizații/asociații internaționale, care să poată facilita colaborarea și/sau schimbul cultural pentru o perioadă îndelungată de timp.

Prezența pe piața teatrală din România a Municipalului "Bacovia" este ușor scăzută. Deși, prezent în festivaluri importante din țară, Teatrul nu a reușit încă să se alinieze noilor strategii de performanță teatrală. În acest sens, este nevoie de un management de calitate al fenomenului teatral băcăuan. Prin prezentul proiect de management propun implementarea unor noi programe și printr-un efort comun cu autoritatea locală, organizațiile internaționale de teatru și cu partenerii culturali, să reușim să scoatem din anonimat Teatrul băcăuan.

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

Teatrul Municipal "Bacovia" deține un site propriu, dar este inactiv la ora actuală. Acesta trebuie repornit, restructurat și reactualizat. În schimb, pagina oficială a instituției pe rețeaua de socializare a facebook-ului este cu actualizare promptă, permanentă, cu informații și fotografii despre evenimentele instituției. De asemenea, Teatrul Municipal „Bacovia” a avut sprijinul presei locale, al televiziunilor locale, al postului național de televiziune și al posturilor regionale ( TVR, TVR Iași , Euro TV Bacău, EST TV din Piatra Neamț) pentru bunul flux al informației privind activitatea sa. Postul regional EST Tv a fost în anul 2014 partener media al instituției, realizând emisiuni de interviuri cu actorii teatrului (Firuța Apetrei, Viorel Baltag, Florina Găzdaru, Eliza Noemi Judeu, Ștefan Ionescu, Laurențiu Budău și secretarul literar al teatrului, Doru Mareș).

Totuși, pe viitor, activitatea de marketing rămâne un standard în dezvoltare continuă. Este absolut necesar un buget de promovare al teatrului, astfel încât, acesta să fie mult mai vizibil. Am în vedere, în primul rând, un contract de publicitate cu televiziunile locale care, pot anunța toate evenimentele ce urmează să le producă instituția și, implicit, să promoveze spectacolele curente ale teatrului și desigur înființarea unui birou de marketing și PR și secretariat literar.

Modul de expunere al afișelor cu spectacole trebuie regândit în sensul prezenței informației privind repertoriul teatrului, pe întreaga arie a municipiului, în zonele negociate cu serviciul abilitat al Municipiului Bacău. Voi negocia afișajul pe vitrinele și în interiorul "Cafe du Theatre" și al Librăriei "Glissando" (acestea fiind spații ale instituției, care au fost închiriate în vederea obținerii unor venituri proprii), fără a compromite specificul acestora.

Ar putea, de asemenea, să existe în aceste spații, monitoare pe care să ruleze continuu repertoriul stagiunii în curs, imagini cu actorii teatrului și alte informații utile spectatorilor, optimizând astfel creșterea numărului acestora în sala de spectacol.

Fiecare premieră a Teatrului ar putea fi promovată personal și de către actori, nu numai de serviciile de impresariat ale instituției sau, de către factorii media. Actorii se bucură de o mai largă apreciere în rândul publicului, sunt mult mai cunoscuți, iar prezența lor în diferite medii ar mări aria de beneficiari. Fiecare actor s-ar putea prezenta în fața publicului țintă (o clasă de grădiniță, o clasă de liceu, un amfiteatru universitar, sala de ședințe a unei bănci etc.), menționând titlul piesei, date despre autor, despre subiectul piesei, distribuția spectacolului, mesajul lui.

Modul în care este evaluată o experiență teatrală este diferit de la spectator la spectator, unii apreciază scenariul, alții talentul artiștilor, astfel putem aprecia că produsul teatral se caracterizează prin unicitate, el înnoindu-se cu fiecare spectacol.

Regândirea spațiului de expunere a repertoriului instituției, în sensul celor numite mai sus și al altor oportunități:

- realizarea unor flyere cu programul Teatrului și împărțirea lor pe stradă, în cluburi/baruri/restaurante, librării, biblioteci etc.
- achiziționarea unei imprimante performante, color, pentru realizarea mai rapidă a materialelor promoționale: flyere, caietele program, afișe, etc.
- deschiderea unui FORUM pe site-ul regândit și/sau reactualizat al Teatrului, pentru ca orice spectator sau potențial spectator să poată interacționa cu instituția.
- nemaexistând, la momentul actual, o bogată presă scrisă în municipiu, se va apela la orice blog care înțelege să promoveze activitatea teatrului.
- asigurarea, prin negociere, a unui afișaj în tot orașul, în toate liceele, în cele două universități, la toate instituțiile de cultură și în librării.
- contract de publicitate cu televiziunile locale.
- realizarea unui mini muzeu al Teatrului cu expoziții foto ale spectacolelor derulate de-a lungul anilor, cu expunere de costume realizate de diverși scenografi, cu păpuși și marionete ale spectacolelor ce au făcut istorie la secția Animație.

De reținut este faptul că proiectele realizate până în prezent de către instituție s-au bucurat de reală vizibilitate în presa de specialitate prin cronici, interviuri, prezentări în: revista "Teatrul Azi", revista online de teatru "Yorick", revista "Cultura". Articolele referitoare la Teatrul Municipal "Bacovia" au fost realizate datorită prezenței acestuia la câteva dintre cele mai importante festivaluri de gen, în cadrul Festivalului "Gala Star", Theaterstock și în urma unor premiere.

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

Instituția, cu cele două secții- drama și animație - acoperă aproape toate segmentele de vârstă, potrivit listei repertoriale prezentate: 4-8 ani, 15-18ani, tineri și adulți. Am observat că teatrul a încercat să-și structureze cât mai divers programul repertorial, de la titlurile propuse, până la structura montărilor - cu păpuși și marionete pentru vârstele fragede, iar restul montărilor fiind dedicate adulților.

Estimez, la secția Animație, atragerea spectatorilor de vârste și mai mici (1-3 ani) prin crearea unor producții teatrale de sunet și culoare.

De asemenea, am în vedere copiii instituționalizați în centrele de reeducare din Bacău (18-21 ani) și Tg-Ocna (minori). Voi avea în vedere ca producțiile teatrului să ajungă și la aceste categorii de spectatori, cu tematici specifice vârstei și adaptate problemelor pe care, acest segment de public le întâmpină.

Pentru categoria de vârstă 10-15 ani, nu există un program repertorial. Îmi propun să inițiez un astfel de program, implicând tematic și autorii de texte dramatice sau tinerii elevi, prin derularea unui concurs de dramaturgie cu adresabilitate în zona acestui segment de spectatori.

În ceea ce privește publicul adult, trebuie ținut cont de dezvoltarea, în paralel, a teatrului independent. În acest sens, se simte în rândul adulților cu vârsta cuprinsă între 30-45 ani, nevoia unui alt tip de exprimare spectacologică-experimentul, teme moderne, și alte modalități de joc. Trebuie dezvoltate astfel de practici (spectacole cu 2,3 personaje) pentru recâștigarea acestui segment de public.

## 6. profilul beneficiarului actual.

Existența în Bacău a multor trupe de teatru de liceeni, înseamnă pentru instituție o mare responsabilitate deoarece acești tineri reprezintă o mare parte a publicului fidel. Ei sunt cei care vizionează spectacolele teatrului de mai multe ori, indiferent de gen. Curiozitatea lor merită întreținută frecvent. Din păcate, până acum, teatrul nu a reușit să-i atragă și cu alt tip de proiecte sau evenimente.

Pe linia strict spectacologică voi avea în vedere următoarele:

Secția Animație va concepe spectacole pentru următoarele categorii de vârstă:

- 1 - 3 ani: spectacole de sunet și culoare;
- 3-10 ani: spectacole cu păpuși;
- 10-15 ani: spectacole cu marionete sau alte forme estetice teatrale.

Secția Dramă va concepe spectacole pentru următoarele categorii de vârstă:

- 15-18 ani: spectacole din dramaturgia universală, clasică și modernă, cu precădere acea dramaturgie care aduce în prim plan problemele de fond ale vârstei (ex. "Deșteptarea primăverii", de Frank Wedekind, "Dragă Elena Serghievna", de Ludmila Razumovskaia etc).

Publicului matur i se vor propune spectacole ce țin de actualul climat artistic, social, care implică noi forme de expresie artistică în arta teatrului (teatru-sport, teatru-dans, performance, happening,etc), neuitând însă de formele clasice de spectacol.

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

Fiind un teatru de repertoriu,Teatrul Municipal „Bacovia” trebuie să aducă în fața publicului atât piese clasice cât și piese moderne sau contemporane. Politica sa repertorială a întreținut în acest sens un program variat. Sunt absolut necesare achiziții de texte dramatice noi, astfel încât repertoriul să fie mult mai vast, divers și modern. Consider că trupa de actori, deși subdimensionată, poate face față tuturor provocărilor artistice. Este nevoie de colaboratori diverși, tineri sau cu un curriculum important în arta teatrală, astfel încât,Teatrul să se alinieze unor trasee de politici teatrale moderne. Aceste tipuri de dramaturgie și acte regizorale, scenografice vor propune limbaje variate de expresie artistică, întreținând viu interesul publicului și al trupei de actori. În acest sens, este importantă colaborarea cu actori externi recunoscuți, propunerile de noi tipologii și caractere inducând un interes mărit în rândul publicului băcăuan.

### **1. analiza programelor/ proiectelor instituției**

Deși de 11 stagiuni, Teatrul organizează un Festival de one man show-uri, din repertoriul său lipsesc exact acest gen de spectacole, într-un singur personaj. Teatrul are în repertoriul său doar doua spectacole de gen.

Nu există spectacole de sală studio, în două, trei sau patru personaje, acest lucru fiind în detrimentul personalului artistic dar și al publicului de vârstă medie.

Deși, prin cele două secții existente, teatrul se adresează unui număr considerabil de spectatori, totuși nu a reușit, în afara producțiilor efective de spectacole, să creeze și alte tipuri de evenimente teatrale-educaționale, noi oportunități de a intra în contact cu publicul său.

Prezența pe piața teatrală din România a Municipalului “Bacovia” este ușor scăzută. Deși, prezent în festivaluri importante din țară, Teatrul nu a reușit încă să se alinieze noilor strategii de performanță teatrală. În acest sens, este nevoie de un management de calitate al fenomenului teatral băcăuan. Prin prezentul proiect de management propun implementarea unor noi programe și printr-un efort comun cu autoritatea locală, organizațiile internaționale de teatru și cu partenerii culturali, să reușim să scoatem din anonimat Teatrul băcăuan.

Un teatru activ, viu este acela care-și propune cu fiecare stagiune să găsească noi estetici, noi performanțe, o competiție reală și creativă.

Prin biroul de marketing – PR și secretariat literar (pe care îl propun spre înființare), se impune o informare ritmică despre evenimentele teatrale din proximitatea regională, din țară și străinătate. Această actualizare va fi pusă în acord cu politica repertorială a

instituției. Informațiile vor fi analizate în Consiliul Artistic și aduse la cunoștința personalului artistic.

## 2.concluzii:

Apreciind că Teatrul Municipal Bacovia a pierdut imaginea dobândită în anii anteriori, consider că există încă un real potențial pentru redresarea lui, abordând și diversificând noi repertorii, deschizând prin propunerea de programe, noi tendințe în domeniul artelor spectacolului, ceea ce va constitui pentru imaginea instituției o oportunitate de a reintra în circuitul teatrelor de prestigiu național.

### 2.1. reformularea mesajului

Teatrul este o oglindă a conturului social și moral al unei comunități, decelarea nevoilor și a așteptărilor estetice ale publicului trebuie intuite și, prin propunerile repertoriale, efectuată o modelare a conștiinței și afectivității celor cărora ne adresăm. Permanenta preocupare pentru diversificarea temelor și a nivelelor repertoriului se face prin evaluarea corectă a riscurilor rezultatelor estetice și financiare, în funcție de audiența produselor teatrale. Acest lucru se poate evidenția prin:

- analiza rezonanței estetice a spectacolelor;
- cuantificarea evaluatorie a criticilor de specialitate;
- raportul serviciilor abilitate ale instituției: număr de spectatori, încasări din vânzarea билетelor de spectacol.

### 2.2. descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii

După o istorie care a caracterizat producțiile teatrului în genul de comedie și teatru clasic, urmează să propun deschiderea unor trasee noi de estetică teatrală de genul;

- *teatru de avangardă,*
- *teatru social,*
- *teatrul educațional,*
- *teatru de experiment.*

Această intenție va fi materializată prin realizarea, cu investiții minime, de spectacole care vor fi verificate prin contactul cu publicul, urmând să dezvoltăm acele trasee care-și vor fi dovedit eficiența estetică și financiară. Teatrul este un limbaj de comunicare dinamic, cu dezvoltări de moment și cu propuneri de dialog viu care trebuie oferit comunității într-un continuu proces ce va întreține starea de interes pentru producțiile proprii și prin acumularea unei serii de noi structuri teatrale.

Acest proces va defini, în cele din urmă, o identitate proprie a teatrului băcăuan.



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

Teatrul Municipal "Bacovia" își desfășoară activitatea în baza O.G. nr.21/2007 privind instituțiile de spectacole sau concerte cu modificările și completările ulterioare; legislației românești, strategiei promovate de Ministerul Culturii, strategiei și hotărârilor Consiliului Local Bacău.

Dispune de personal de scenă-artistic și tehnic, angajat cu contract de muncă pe perioadă nedeterminată, fapt ce asigură realizarea unei politici repertoriale coerente. Totuși, numărul actorilor este mult prea mic, 28 de actori, la ambele secții.

Constat că, alături de partea tehnică - 21 angajați (mânuitori decor, recuziter, costumiere, electricieni, sonorizatori), la activitatea de bază a instituției - spectacolul de teatru - participă, constant, un număr de 49 de angajați față de cei 71 angajați, cât are în prezent instituția.

Prin prezentul proiect, propun mărirea organigramei pe parcursul perioadei de management 2016 – 2019, după cum urmează:

Pentru anul 2017, suplimentarea cu 10 posturi, astfel:

- un post de director artistic;
- un post șef birou marketing – PR și secretariat literar;
- un jurist (instituția nu a avut niciodată în organigramă acest post atât de important);
- 5 posturi de actori, (grad profesional II și debutant) (4 actori la dramă, 1 actori la secția animație);
- un regizor artistic (pentru secția animație)
- un post la compartimentul tehnic de scenă dramă, care poate asigura serviciile obligatorii pentru siguranța împotriva incendiilor (pompiier) pentru Teatrul de Vară "Radu Beligan";

Pentru anul 2018 suplimentarea cu 9 posturi, astfel:

- un post de scenograf (secția de animație),
- 5 posturi de actori, (grad profesional II și debutant) (1 actori la dramă, 4 actori la secția animație);
- o cabinieră la secția dramă.
- 2 posturi pentru Teatrul de Vară "Radu Beligan" (femeie de servicii și plasatoare);

Costurile privind colaborarea externă s-ar diminua substanțial, iar cu doi regizori artistici/ doi scenografi, instituția ar avea asigurată 50% din producția anuală de spectacole (2 spectacole la dramă, 2 spectacole la animație).

Pentru buna administrare a sălii Teatrului de Vară „Radu Beligan” este necesară mărirea schemei de personal cu trei posturi (femeie de servicii, pompiier, plasatoare).

Modificările aduse în Ordonanța Guvernului nr.21/31.01.2007 privind instituțiile și companiile de spectacole sau concerte, precum și desfașurarea activității de impresariat artistic, asigură o mai bună mobilitate a forțelor creatoare, astfel încât, Teatrul Municipal

Bacovia s-ar putea bucura de un alt tip de notorietate, în conformitate cu Art.12, alineatul 1.1 *“Durata contractelor încheiate potrivit prevederilor legale privind dreptul de autor și drepturile conexe și a celor reglementate de Codul civil poate fi stabilită inclusiv pe stagii ori pe program/proiect/acțiune culturală și poate fi prelungită prin acordul părților”*.

Teatrul are ateliere proprii (croitor, tapițer, tâmplar, pictor, sculptor-păpuși, peruchieră) ceea ce asigură o eficientă și rapidă producție pentru decorul necesar în spectacole.

Mărirea schemei de personal se va regăsi în mai buna realizare de spectacole, în frecvența turneelor/deplasărilor, în eficientizarea procesului creator.

Propunându-și ca scop promovarea valorilor consacrate ale dramaturgiei românești și universale, clasice și contemporane, exercitarea unei funcții moral-educative pentru toate categoriile de beneficiari ai actului cultural-artistic, desfașurând o activitate de impresariat proprie, clasificându-se ca un teatru de repertoriu cu autonomie deplină în stabilirea și realizarea repertoriului, consider că statutul și scopul instituției trebuie să rămână, în consecință, același.

Este cunoscut faptul că resursa umană (salariații instituției) reprezintă structura organizațională abilitată să pună în valoare toate celelalte resurse de care dispune instituția, în vederea atingerii obiectivelor strategice ale oricărei instituții de spectacole.

În anexa nr.1, vă prezintăm organigrama Teatrului Municipal Bacău pentru anul 2017 cu o configurație a structurii organizatorice, care poate asigura un flux coerent și practic totodată a activității manageriale pentru perioada următoare.

Conștientizăm dimensiunea bugetară privind această modificare a structurii organizatorice, însă pentru a crea performanță cu trupa de teatru și pentru asigurarea unui circuit corect și legal al responsabilității și al atribuțiilor fiecărui salariat în parte, opinăm că este o propunere în deplin acord cu funcționarea și organizarea oricărei instituții publice de spectacole.

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

Personalul instituției are statut de personal contractual, căruia îi sunt aplicabile prevederile Legii nr.53/2003 - Codului Muncii cu modificările și completările ulterioare, Codului de conduită al personalului contractual din autoritățile și instituțiile publice, Regulamentul de organizare și funcționare, Regulamentului de ordine interioară și a altor dispoziții legale specifice sectorului bugetar.

Personalul teatrului se angajează prin concurs sau examen, potrivit hotărârii H.G. 286/2011 privind stabilirea principiilor generale de ocupare a unui post vacant sau temporar vacant, corespunzător funcțiilor contractuale din sectorul bugetar cu modificările și completările ulterioare, iar contractul de muncă se încheie potrivit Codului Muncii cu modificările și completările ulterioare.

Conducerea instituției este asigurată de către manager, în conformitate cu OUG nr.189/2008 privind managementul instituțiilor de cultură, cu modificările și completările ulterioare, angajat de ordonatorul principal de credite, în urma unui concurs de proiecte de

management. Prin decizia acestuia se înființează Consiliul Administrativ, organism cu rol deliberativ și Consiliul Artistic, organism cu rol consultativ.

În prezentul stat de funcții aprobat pentru anul 2016 sunt prevăzute 80 de funcții, din care, 5 funcții de conducere, după cum urmează: 1 manager, 1 Director adjunct Tehnic - Administrativ, 1 Director Economic, 1 șef atelier și 1 șef birou.

După cum am prezentat mai sus la punctul C, pentru anul 2017, va fi propusă ordonatorului principal de credite o nouă Organigramă. Astfel, pentru anul 2017, se va avea în vedere mărirea structurii organizatorice cu 10 posturi.

Vor fi stabilite obiectivele de performanță individuală precum și criteriile de evaluare ale acestora și reactualizarea fișelor de posturi pentru toate categoriile de salariați.

Va fi adaptat Regulamentul de Ordine Interioară, prevederilor Codului Muncii, Codului de conduită a personalului contractual din autoritățile și instituțiile publice.

Armonizarea dispozițiilor reglementărilor interne ale instituției, cu normele legislative actualizate, vor viza în principal următoarele:

- drepturile și obligațiile angajatorului, respectiv angajaților (atât drepturi generale cât și obligații specifice pentru diferite compartimente din instituție) timpul de lucru, timpul de odihnă, protecția, igiena și securitatea în muncă, răspunderea materială și disciplinară, salarizare, și altele.

## 2. propuneri privind modificarea reglementărilor interne

Pentru așezarea corespunzătoare a mecanismului procedural, care să poată asigura o funcționare legală, eficientă, de calitate și în strictă concordanță cu activitățile specifice Teatrului Municipal Bacovia este necesar să fie parcurse următoarele etape:

- vor fi stabilite obiectivele de performanță individuală precum și criteriile de evaluare ale acestora și reactualizarea fișelor de posturi pentru toate categoriile de salariați;
- va fi adaptat Regulamentul de Ordine Interioară, Codului Muncii și noului Regulament de Organizare și Funcționare;
- armonizarea dispozițiilor actelor interne ale instituției, cu normele legislative, vizează în principal următoarele aspecte: drepturile și obligațiile angajatorului, respectiv angajaților (atât drepturi generale cât și obligații specifice pentru diferite compartimente din instituție) timpul de lucru, timpul de odihnă, protecția, igiena și securitatea în muncă, răspunderea materială și disciplinară, salarizare etc.;
- se va avea în vedere realizarea și sau actualizarea și completarea, după caz, a întregului set de procedure operaționale și de sistem, fiind reconfigurat traseul anumitor documente de ordin financiar – economic și administrativ, precum implementarea sistemului de control intern managerial specific instituției de spectacole.

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

Consider necesară modificarea structurii organizatorice și mărirea numărului de personal angajat (director artistic, șef birou marketing – PR, un jurist, actori: dramă/animație, mașiniști: dramă/animație, în principal) deoarece instituția ar funcționa la alți parametri, de exemplu o echipă ar poate juca la sediu, iar alta echipă în deplasare/turneu.

Având în vedere faptul că munca actorilor și a personalului de la atelierele de creație prezintă specificitate în actul de tip spectacular, consider că este extrem de utilă continua perfecționare a acestor categorii de personal prin organizarea de workshop-uri cu regizori, scenografi și coregrafi, iar personalului tehnic îi voi propune cursurile Centrului de Cercetare și Creație Teatrală "Ion Sava", aflat sub patronajul Teatrului Național "I. L. Caragaiale" din București, care prestează, printre alte activități specifice, și "ateliere de formare și perfecționare pentru personalul tehnic de specialitate". De asemenea, va fi monitorizat permanent calendarul privind planificarea participării la cursuri de specializare/perfecționare pentru întreg personalul angajat, respectând încadrearea în resursele alocate pentru secțiunea "Cheltuieli cu pregătirea profesională".

În calitate de manager, voi căuta cele mai optime și eficiente metode de perfecționare în domeniul managementului cultural prin participarea la cursuri de specialitate și aplicații în cadrul Fundațiilor Culturale ce înlesnesc acest tip de calificări (ex: Fundația „Gabriela Tudor” care propune anual "Bursa Gabriela Tudor", oferind posibilități de pregătire profesională la nivel european și contribuind la perfecționarea și motivarea managerilor culturali din România, aflați la început de drum sau prin Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală, instituție acreditată pentru formare profesioanlă în domeniul culturii, aflată în subordinea Ministerului Culturii.

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

La parterul teatrului se află Sala mare de spectacole cu o capacitate de 220 locuri, un foyer dreapta, un foyer stânga, fiecare cu o suprafață de aproximativ 100m.p. (în prezent închiriate), cabinele actorilor, cabina sunet, cabina regizor tehnic. De asemenea, la parter este amplasată centrala termică, care funcționează cu gaze naturale și unde se produce apă caldă și agentul de încălzire.

La etajul 1 se află birourile conducerii, birourile personalului administrativ, atelierul de perucherie.

La etajul 2 se află sala de lectură, camera oficială și cabinele actorilor.

La subsol se află Sala Studio cu o capacitate de 80 de locuri, magaziiile de recuzită, decor.

În urma renovării teatrului din anul 2001/2002, Sala Studio a fost, la rândul ei, refăcută. Din păcate, nu la standardele impuse de ideea spectaculară. A fost construită, în interiorul ei, o cabină de sunet și lumini total inadecvată prin poziționarea aleasă. Pereții au fost tapetați cu o catifea grenă, iar podeaua are lipită o mochetă roșie.

Sala Studio avea, altădată, 108 locuri. Reamenajarea ei a fost sub standardele ce le impune o sală de spectacole de studio. Trebuie să se redea statutul de locație cu scop performativ sau să fie transformată în spațiu de depozitare a decorurilor, costumelor, ținând cont de faptul că, situarea ei în clădirea teatrului este inaccesibilă persoanelor cu dizabilități.

În clădirea alăturată teatrului funcționează atelierul de tâmplărie, croitorie, pictură și magazia de costume.

Magazia de costume are o suprafață aproximativ egală cu cea a Sălii Studio. Prin urmare, propun transformarea Sălii Studio în magazie de costume.

Actuala magazie de costume va avea, desigur, nevoie de o reorganizare în sens sceno-tehnic, de o ușă externă, scări de acces/lift, acest spațiu fiind mult mai adecvat reprezentării de spectacole.

Începând cu luna august a anului 2015, Teatrul Municipal Bacovia a primit spre administrare Teatrul de Vară „Radu Beligan”, situat în strada „Vasile Alecsandri”, nr.39 bis, structurat la parter cu: o sală de spectacole (1500 de locuri), două case de bilete, garderobă, 3 cabine sunet, lumini și proiecție, 6 cabine pentru actori. La etajul 1 există 4 birouri administrative, la etajul 2, alte 4 birouri administrative. Subsolul este destinat unei magazii de depozitare a materialelor și a unei magazii tehnice unde se află distribuitorul de căldură.

Această clădire aduce reale beneficii Teatrului Municipal Bacovia deoarece este o sursă importantă de venituri prin închirierea ei. Dar, la fel de bine, Teatrul Municipal Bacovia poate să-și organizeze propriile producții și pe scena acestui teatru. Desigur, aceste producții ar fi de o amploare mai mare.

#### Magazii de depozitare a decorurilor

Magaziile de depozitare ale decorurilor sunt insuficiente pentru asigurarea unei bune organizări a activității instituției. Trebuie ținut cont de faptul că, Teatrul are în structura sa organizatorică două secții (dramă și animație), iar spațiile pe care le are în dotare au devenit neîncăpătoare. Propun cedarea unor spații către Teatru din clădirile pe care autoritatea locală le are disponibile sau construcția unui depozit pe raza municipiului Bacău .

Propuneri de îmbunătățiri ale spațiilor: modificări, extinderi, reparații, reabilitări, după caz

#### Holul Teatrului - Intrarea spectatorilor

Holul reprezintă cartea de vizită a Teatrului. Aici, spre delectarea publicului, pot fi amplasate expoziții de grafică, pictură, sculptură aparținând artiștilor plastici consacrați

sau ale elevilor Colegiului Național de Artă „George Apostu”. De asemenea, fotografiile de prezentare ale colectivului artistic trebuie actualizate și completate.

Avizierul teatrului.

Spațiul destinat informării colectivului artistic și locul în care se așteaptă intrarea în scenă, numit “Avizier”, necesită de asemenea să fie renovat.

Tot ceea ce presupune intrarea în contact cu munca actorilor, pregătirea lor, intrarea în sălile de spectacol, merită o atenție deosebită. Imaginea instituției se reflectă și în condițiile în care își desfășoară actorii munca în teatru.

Sala Studio

Așa cum am precizat la punctul C.4., din cauza unor probleme la subsolul instituției (inundarea constantă), sala Studio este impracticabilă. Se impune urgent o expertiză a serviciilor abilitate și refacerea întregului sistem tehnic, pentru ca ea să devină funcțională transformându-se în magazie de costume.

La intrarea în Sala Studio există o sală de marmură. Aceasta va fi destinată mini muzeului, lansărilor de carte, altor evenimente.(pâna la momentul când va fi disponibilă altă locație-Hotelul central).

Magazia de costume

Un spațiu imens ce ar putea deveni o minunată sală de repetiții, de spectacole de tip experiment, după reamenajare.

Hotel Central

Construit în anii 1928-1929, Palatul Mărăști adăpostea Teatrul orașului, Hotelul „Athenee Palace” și un cinematograf. Imobilul a constituit mulți ani emblema orașului. Acum, în acest imobil își desfășoară activitatea doar Teatrul, deoarece, prin retrocedare și dezinteres din partea proprietarului, cea mai mare parte a clădirii a devenit o ruină. Există pericolul ca structura de rezistență să cedeze, iar părți ale clădirii să se prăbușească peste Teatru. Prin atragerea fondurilor europene și cu sprijinul acordat de ordonatorul principal de credite se poate reabilita acest edificiu, făcând astfel posibilă desfășurarea activității culturale și administrative în spații adecvate și în conformitate cu standardele impuse de legislația specifică instituțiilor de spectacole. Dacă se va decide rămânerea lui în administrarea Teatrului, aici se pot muta birourile, iar spațiile ce găzduiesc acum birouri, vor deveni cabine pentru actori, cabine de relaxare și de lectură.

În anul 2018 Teatrul Municipal „Bacovia” împlinește 70 de ani de existență continuă. Acest eveniment, dincolo de proiectele cultural-artistice ce le impune, trebuie să dispună și de o imagine adecvată, printr-o reabilitare completă a clădirii, o dotare sceno-tehnică nouă, la standardele de performanță spectaculară (menționez că, la ora actuală, Teatrul funcționează cu echipament sceno-tehnic foarte vechi).

Clădirea în care funcționează Teatrul Municipal „Bacovia” și Hotelul Central se află în patrimoniul cultural național al României<sup>8</sup>. Se impune în regim de urgență o consolidare și reamenajare pentru a resuscita și revigora o emblemă arhitecturală (cândva) a Bacăului. O reală oportunitate ce ar trebui fructificată, este aceea de accesare a fondurilor europene nerambursabile de la Comisia Europeană prin *programul pentru restaurarea, conservarea și punerea în valoare a patrimoniului cultural imobil*. Având în vedere faptul că **Anul 2018** este propus să fie declarat **”Anul european al patrimoniului cultural”**, cu siguranță vor fi deschise linii de finanțare care vor putea asigura un sprijin financiar consistent, autorităților centrale și locale pentru salvarea unor importante imobile aflate în stare avansată de degradare.

#### Securizarea clădirii

Clădirea teatrului nu este securizată. Propun introducerea unor camere de luat de vederi la cele două intrări în Teatru (intrarea spectatorilor și intrarea actorilor), în holurile Teatrului, la subsol, cât și în cele două curți interioare (curtea comună cu clădirea Romtelecom și curtea clădirii Adal cu Cinema Central).

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

Managerul instituției, în activitatea sa este asistat de Consiliul Administrativ – cu rol deliberativ și de un Consiliu Artistic – cu rol consultativ. În ceea ce privește utilitatea Consiliului Artistic, am în vedere formarea lui din personalități marcante ale culturii băcăuane.

Competențele și responsabilitățile, managerului, în conformitate cu legislația din România, pot fi delegate pentru o anumită perioadă de timp limitată unui salariat din subordinea managerului prin decizie internă. Nu se vor delega responsabilități sau competențe de importanță majoră cu impact uman deosebit, sau sarcini care definesc însăși funcția de conducere respectivă. Transmiterea competențelor și responsabilităților ce fac obiectul delegării se realizează clar, prin decizie internă, cu precizarea punctuală a rezultatelor așteptate.

Pentru asigurarea continuității procesului managerial pentru o perioadă limitată de timp, managerul optează pentru delegarea competențelor și a responsabilităților și stabilirea limitelor acestora prin selecționarea unui salariat din subordine (directorul adjunct artistic sau directorul economic) care trebuie să aibă cunoștințele necesare, experiența și capacitatea necesară efectuării actului încredințat, salariatul subordonat va răspunde de realizarea sarcinilor delegate și, implicit, de utilizarea competenței acordate, iar managerul care efectuează delegarea răspunde în solidar în fața ordonatorului principal de credite de modul în care au fost duse la îndeplinire sarcinile încredințate prin delegare.

---

<sup>8</sup>[https://ro.wikipedia.org/wiki/Lista\\_monumentelor\\_istorice\\_din\\_jude%C8%99Bul\\_Bac%C4%83u](https://ro.wikipedia.org/wiki/Lista_monumentelor_istorice_din_jude%C8%99Bul_Bac%C4%83u)

Delegarea de competențe și responsabilități în activitatea managerului Teatrului va fi definită într-o procedură operațională ce va avea un caracter limitativ și ocazional, aceasta va fi realizată în conformitate cu Legea nr.53/2003 cu modificările și completările ulterioare și a Ordinului secretarului general al Guvernului nr. 400/2015 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice, cu modificările și completările ulterioare.

Pentru optimizarea activității Teatrului Municipal Bacovia, propun înființarea postului de Director adjunct artistic, având în vedere faptul că implicarea sa în realizarea, coordonarea și atingerea obiectivelor din punct de vedere artistic a celor două compartimente (dramă și animație) este esențială.

Directorul adjunct Artistic va avea următoarele atribuții:

- să găsească împreună cu managerul instituției cele mai bune strategii de punere în aplicare a planului de programe și proiecte culturale propuse de acesta;
- să cunoască foarte bine personalul artistic al teatrului și potențialului acestuia;
- să răspundă de derularea normală a activităților din cele două compartimente: artistic dramă și artistic animație și de biroul marketing – PR și secretariat literar;
- să aducă la cunoștința managerului orice impediment de ordin artistic sau tehnic în derularea unui proiect.

Șef birou marketing- PR și secretariat literar.

- să conceapă noi trasee de promovare a instituției;
- să promoveze fiecare produs artistic creat de instituție;
- să creeze legături și să propună strategii de vânzare pe piața culturală din România și străinătate.

Juristul instituției:

- acordă asistență, consultanță și reprezentare juridică în activitatea curentă a Teatrului Municipal Bacovia, precum și consultanță de specialitate reprezentanților instituției și angajaților acesteia;
- rezolvă cereri cu caracter juridic în toate domeniile dreptului;
- redactează proiecte de contracte și negociază clauzele legale contractuale;
- redactează, avizează și contrasemnează contracte, acte juridice, verifică identitatea părților, consimțământul, conținutul și data actelor încheiate ce privesc instituția;
- verifică legalitatea actelor cu caracter juridic și administrativ primite spre avizare;
- se preocupă de permanenta actualizare a bazei informaționale legislative specifice activității Teatrului.

Directorul Tehnic- Administrativ va avea în vedere următoarele:

- organizarea și controlul modului de utilizare rațională a utilajelor, instalațiilor și echipamentelor.
- să aducă la cunoștința managerului eventuala nevoi de perfecționare profesională a personalului din subordine.
- să urmărească derularea contractelor cu furnizorii de utilități și servicii.



- să organizeze și să supravegheze activitatea de inventariere anuală a patrimoniului conform prevederilor legale în vigoare, precum și activitatea de casare cu toate acțiunile conexe (dezmembrare, valorificare, etc).

#### D. Analiza situației economico-financiare a instituției:

Analiza financiară, pe baza datelor cuprinse în caietul de obiective:

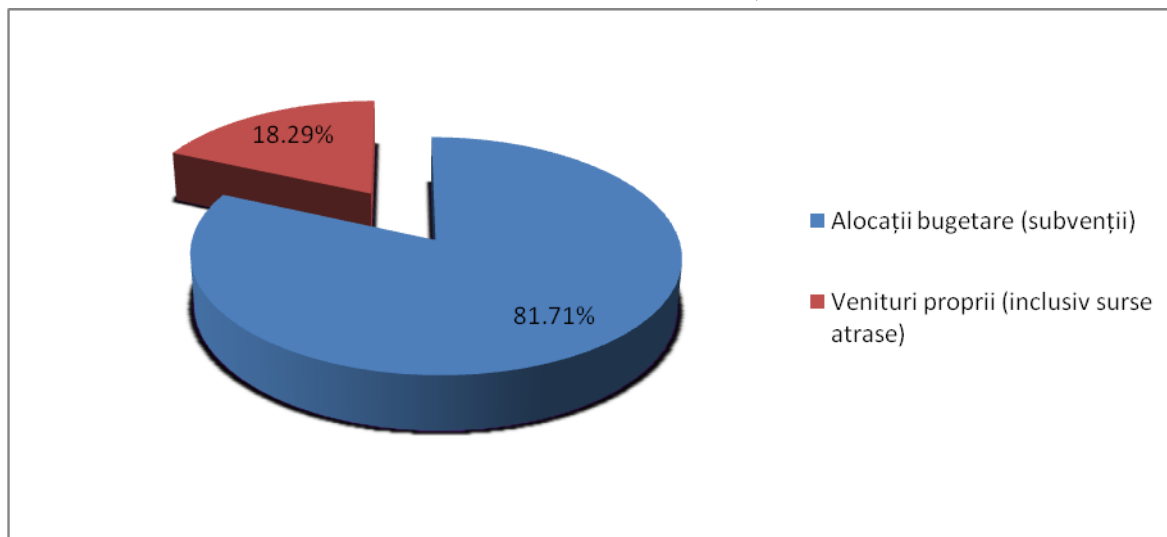
1. analiza datelor de buget din caietul de obiective, după caz, completate cu informații solicitate/obținute de la instituție:

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

Nr.crt.	Prevazut/Realizat	Alocatii Bugetare	Venituri proprii
1.	Prevazut 2013	2.255.000	535.000
2.	Realizat 2013	2.044.140	531.902
3.	Pondere privind realizarea 2013 (%)	90,64%	99,42%
4.	Prevazut 2014	2.741.517	600.000
5.	Realizat 2014	1.935.966	437.641
6.	Pondere privind realizarea 2014 (%)	70,61%	72,94%
7.	Prevazut 2015	5.590.000	890.000
8.	Realizat 2015	4.809.177	901.335
9.	Pondere privind realizarea 2015 (%)	86,03%	101,27%

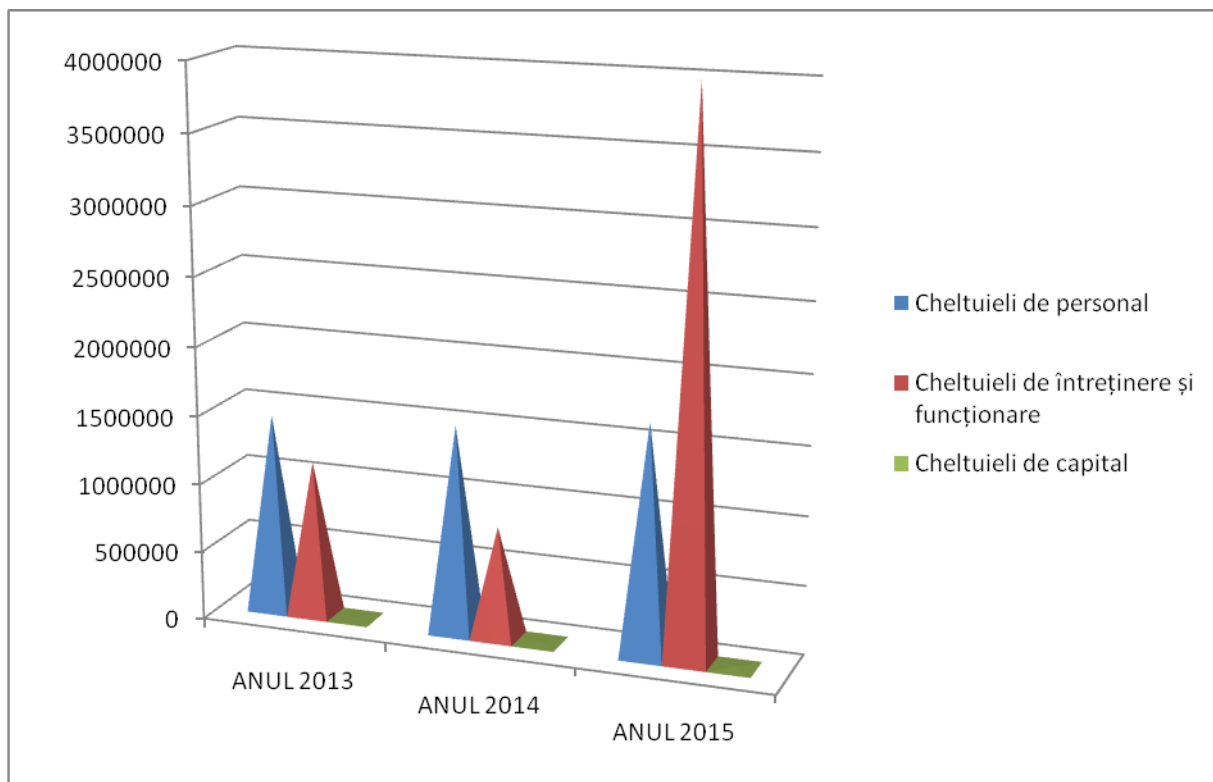
Analizând ultimii trei ani din perspectiva bugetului de venituri și cheltuieli, putem observa că, a fost înregistrată o creștere a veniturilor proprii darși a alocațiilor bugetare, creștere care nu este proporțională pe cei trei ani de analiză. Cea mai mare valoare a alocațiilor bugetare și a veniturilor proprii a fost înregistrată în anul 2015, acest fapt se datorează organizării primei ediții a festivalului Theaterstock și a festivalului de jazz care au generat atât venituri proprii din vânzarea de bilete cât și suplimentarea față de anii precedenți a subvenției acordate de ordonatorul principal de credite ( bugetul local). Astfel, pentru susținerea producțiilor mari și îmbunătățirea actului artistic sunt necesare și pe viitor alocații bugetare suficiente, cel puțin la nivelul anului 2015. Comparând cei trei ani de analiză se observă că a scăzut ponderea surselor atrase (de la 20,65% în 2013 la 15,47% în 2015). O prioritate pentru perioada următoare trebuie acordată atragerii finanțărilor nerambursabile de la Ministerul Culturii, AFCN, UNITER cât și sponsorizărilor primite de la diverși agenți economici.

Media anilor 2013 – 2015 pe surse de finanțare (buget executat)



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

Nr. Crt.	Categorie de cheltuieli	2013	2014	2015
1.	Cheltuieli de personal	1.446.928	1.507.723	1.674.303
2.	Bunuri și servicii (Cheltuieli de întreținere și funcționare)	1.128.068	804.311	3.997.958
3.	Cheltuieli de capital	1.985	2.832	6.350
4.	<b>Total Cheltuieli</b>	<b>2.579.981</b>	<b>2.314.866</b>	<b>5.678.611</b>



Comparând datele din ultimii trei ani se observă o creștere a cheltuielilor însă aceasta este susținută de creșterea proporțională a veniturilor instituției. Ponderea susținerii cheltuielilor instituției este de aproximativ: 80% alocații bugetare și 20% venituri proprii, pragul maxim atingându-se în anul 2015 când, au crescut cheltuielile generate de costurile organizării primei ediții a festivalului Theaterstock și a festivalului de jazz cât și ale altor proiecte organizate pentru prima dată. În perioada următoare se va avea în vedere o mai bună gestionare a cheltuielilor de întreținere și funcționare ale instituției pentru a permite o creștere a costurilor de producții teatrale care, generează plus valoare instituției.

Ponderea cheltuielilor de personal în totalul cheltuielilor este peste 60 %. Creșterea cheltuielilor de personal se datorează creșterii salariului minim pe economie și promovării personalului în grade superioare de muncă conform legislației în vigoare (pentru asigurarea evoluției în carieră a personalului). Întrucât, salarizarea este reglementată prin legi unitare de salarizare, este necesară găsirea de noi modalități de stimulare și răsplătirea performanței personalului artistic și nu numai (prin sponsorizări sau prin premii).

Din totalul cheltuielilor de întreținere și funcționare o pondere cuprinsă între 40%–50% este consumată pentru plata contractelor încheiate în baza Legii nr.8/1996 privind drepturile de autor și drepturi conexe, cu modificările și completările ulterioare (colaboratori participanți la producțiile teatrale sau invitați în festivaluri). Ponderea cheltuielilor de capital în totalul cheltuielilor este nesemnificativă (aprox.0,12%) și acestea sunt reprezentate de trecerea pe costuri a amortizării mijloacelor fixe existente în instituție.

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

Nr.crt.	Program	Tip Proiect	Denumire Proiect	Deviz	Realizat
1.	Sectia Drama	Proiecte mici	8 Femei	8.000	6.975
			Calin Poveste moderna	8.000	7.833
			Nunta lui Figaro	8.000	7.549
			Cand ai o soacra avara...	7.000	5.969
		Proiecte medii	Unchiul Vanea	15.000	12.411
			Maria Stuart	30.000	28.834
			Hotel Far East	25.000	24.782
			Valentine's Day	13.000	11.357
			Imblanzirea scorpiei	23.000	21.932
			Moara cu noroc	30.000	27.632
		Proiecte mari	Gala Star 2013	175.000	175.000
			Gala Star 2014	180.000	180.000
			Gala Star 2015	250.000	250.000
Carantina Varciorova	47.000		46.317		
Theaterstock	2.511.000		2.510.569		
Zilele Bacaului	226.000		225.765		
Jazz Festival	235.500		235.243		
Concert Craciun	194.000		193.815		

			si Revelion		
2.	Sectia Animatie	Proiecte medii	Oblio	15.000	13.355
			Aladin	15.000	13.804
			Praslea cel voinic	25.000	22.483
			Regele mincinosilor	15.000	12.650
3.	TOTAL:			4.055.500	4.033.275

Cea mai mare alocare de fonduri a fost repartizată pentru proiectele mari, după cum urmează: pentru Festivalul Theaterstock au fost efectuate cheltuieli în sumă de 2.510.569 lei, iar pentru Festivalul anual "Gala Star", au fost efectuate cheltuieli în sumă de 250.000 lei.

Exprim punctul de vedere cu privire la :

- dezvoltarea repertoriului artistic potrivit nevoilor reale și ținând cont de particularitățile impuse de categoriile de beneficiari;
- alocarea de fonduri bugetare într-o mai mare măsură către producțiile proprii ale teatrului care înseamnă antrenarea și promovarea echipei proprii de actori;
- realizarea unui repertoriu artistic atractiv pentru o categorie cât mai largă de public, fapt ce va conduce la sporirea numărului de spectatori și implicit ale билетelor vândute;
- pentru a putea asigura o susținere financiară consistentă se recomandă atragerea unor parteneri sau coproducători de spectacole în vederea atragerii de fonduri nerambursabile;
- promovarea producțiilor teatrale proprii prin mass-media și prin biroul de marketing – PR și secretariat literar.

Numai importanța repertoriului teatrului, dorința de a crea spectacole incitante pe teme clasice sau moderne, nu mai este suficient.

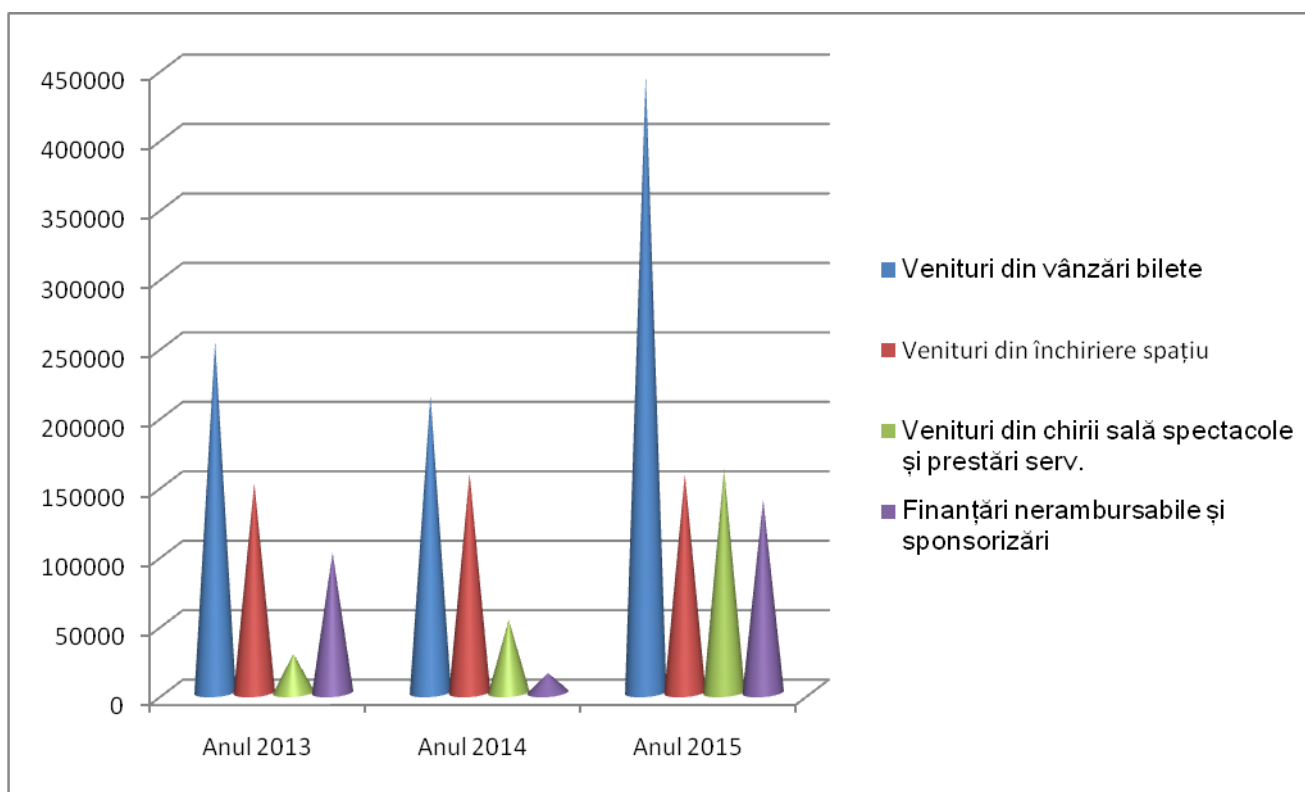
Refacerea clădirii Teatrului, reformarea trupei, schimbarea structurii organizatorice a instituției și implicit a regulamentului de organizare și funcționare, mărirea numărului de angajați, reluarea legăturilor cu instituțiile de cultură băcăuane, cu teatrele din regiune sunt principalele obiective pe care intenționez să le realizez în perioada imediat următoare, toate acestea venind în sprijinul ideii/conceptului de Teatru cu adevărat profesionist și performant în Bacău.

Un alt aspect negativ al instituției este numărul mic al actorilor, atât la dramă, cât și la animație. Ambele trupe fiind deja îmbatrânite. E nevoie de actori tineri, la început de carieră, tocmai pentru a echilibra trupa în sine și pentru a putea crește calitatea și numărul proiectelor.

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

3.1. analiza veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției (în funcție de tipurile de produse/servicii oferite de instituțiile de cultură - spectacole, expoziții, servicii infodocumentare etc.), pe categorii de produse/servicii, precum și pe categorii de bilete/tarife practicate: preț întreg/preț redus/bilet profesional/bilet onorific, abonamente, cu menționarea celorlalte facilități practicate;

Anul	Nr. spectatori	Ven. din vânzări bilete		Venituri din închiriere spațiu		Venituri din chirii sală spectacole și prest servicii		Finantari nerambursabile și sponsorizari		TOTAL Venituri proprii
		Valoare	%	Valoare	%	Valoare	%	Valoare	%	Valoare
2013	27.956	252.666	47,50	150.728	28,33	27.750	5,23	100.758	18,94	531.902
2014	28.516	213.730	48,84	157.605	36,01	52.274	11,94	14.032	3,21	437.641
2015	35.647	444.563	49,32	157.028	17,42	160.755	17,84	138.989	15,42	901.335



Conform datelor prezentate în caietul de obiective se observă:

- creșterea semnificativă a veniturilor din vânzarea билетelor în 2015 datorită festivalurilor și proiectelor mari însă, această creștere a adus după sine și creșterea proporțională a costurilor.

Astfel, prin prezentul proiect de management propun:

- creșterea veniturilor din activitatea de bază (vânzări bilete) corelată cu creșterea reprezentațiilor teatrale;
- diferențierea prețului la bilete pentru sala Teatrului Bacovia și sala Teatrului de Vara (unde se desfășoare spectacolele mari), cât și o diferențiere a prețului билетului în funcție de producțiile artistice.
- o mai bună colaborare cu mass-media și cu instituțiile de învățământ din județul Bacău.

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

Conform datelor prezentate în caietul de obiective, se observă că:

- veniturile din închirierea sălilor de spectacole și alte prestări de servicii au crescut semnificativ (de la 52.274 lei la 160.755 lei ) întrucât din anul 2015 Teatrul Municipal Bacovia a primit spre administrare și clădirea Teatrului de Vară "Radu Beligan,,.
- finanțările nerambursabile sunt primite pentru proiectele mari iar sponsorizările sunt mici comparativ cu nevoia reală și potențialul comunității economice din Bacău.

Prin prezentul proiect de management propun:

O mai bună promovare a instituției, a producțiilor teatrale cât și o mai bună gestionare și administrare a sălii Teatrului de Vară "Radu Beligan", acesta fiind unul dintre obiectivele asumate pentru perioada imediat următoare.

De asemenea, vor fi inițiate campanii pentru atragerea fondurilor nerambursabile, atât de la autorități finanțatoare naționale, cât și de la Comisia Europeană.

O susținere importantă a actului artistic din partea sponsorilor, va deveni, de asemenea o prioritate pentru anii 2016 - 2019.

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

Organizarea Zilelor Bacăului, a Concertului de Crăciun realizat în colaborare cu Filarmonica Mihail Jora din Bacău, Festivalul Theaterstock în colaborare cu Asociația Muze Colorate, sunt câteva proiecte realizate în parteneriat. Veniturile obținute de pe urma parteneriatelor sunt vizibile, proporționale cu costurile de altfel, dar insuficiente comparativ cu posibilitățile existente.

Soluția este: încheierea unor noi parteneriate cu alte autorități sau instituții de cultură în vederea susținerii proiectelor mari (festivaluri) care vor genera implicit plus valoare.

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

	ANUL 2013		ANUL 2014		ANUL 2015	
	Valoare	% din total venituri	Valoare	% din total venituri	Valoare	% din total venituri
Alocatii bugetare	2.044.140	79,35%	1.935.966	81,56%	4.809.177	84,22%
Venituri proprii	531.902	20,65%	437.641	18,44%	901.335	15,78%
Total Venituri	2.576.042		2.373.607		5.710.512	

Ponderea veniturilor proprii în total venituri se menține în jurul valorii de 16 % - 20% (ușor oscilant), aceste valori regăsindu-se și în raportările anuale ale altor instituții de profil.

Pentru o creștere substanțială a valorii este nevoie de :

- creșterea veniturilor din vânzarea biletelor conform paragrafului 3.1.
- realizarea de coproducții;
- atragerea de finanțări nerambursabile, sponsorizări sau fonduri europene;
- o mai bună promovare a produsului artistic.

4.1. analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor;

Cheltuieli de personal	ANUL 2013		ANUL 2014		ANUL 2015	
	Propus - lei -	Realizat - lei -	Propus - lei -	Realizat - lei -	Propus - lei -	Realizat - lei -
		1.455.000	1.446.928	1.525.000	1.507.723	1.670.000
Ponderea cheltuielilor de personal în totalul cheltuielilor %	52,15 %	56,17%	54,43 %	63,52 %	25,77%	29,32%

Diminuarea ponderii cheltuielilor de personal pentru anul 2015 (29,32%) rezultă din creșterea semnificativă a cheltuielilor totale, având în vedere suplimentarea bugetului de venituri și cheltuieli pentru organizarea festivalurilor care au avut loc în anul 2015.



Cheltuielile cu personalul au înregistrat creșteri minore ca urmare a promovării în grade sau trepte profesionale sau a modificării sporurilor de vechime impuse de normele legislative.

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

Ponderea cheltuielor de capital în totalul cheltuielilor este nesemnificativă (aprox.0,12%) și se menține constantă pe perioada celor trei ani de analiză.

Este necesară o repartizare substanțială la capitolul cheltuieli de capital pentru reabilitarea clădirii Teatrului Bacovia având în vedere stadiul în care se află. Accesarea fondurilor europene și susținerea financiară din partea autorității locale sau al altor autorități finanțatoare naționale (Administrația Fondului Cultural Național, Fondul Monumentelor Istorice, Ministerul Culturii), ținând cont că este vorba despre o clădire care face parte din patrimoniul cultural național al României, trebuie să devină o prioritate.

#### 4.3. analiza gradului de acoperire a cheltuielilor cu salariile din subvenție/alocație;

Ponderea cheltuielilor salariale din subvenție	2013	2014	2015
(1)	(2)	(3)	(4)
(%)	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Observații/concluzii</b>	În conformitate cu legislația specifică instituțiilor publice de cultură, drepturile salariale sunt suportate integral din subvenții.		

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

Indicatori:	Anul:		
	2013	2014	2015
Cheltuieli cu contracte încheiate în baza L.8/1996, a dreptului de autor și drepturi conexe:	467.795	284.335	2.193.070
Cheltuieli cu bunuri și servicii :	1.446.928	2.314.866	5.678.611
% chelt cu dr. autor în total chelt. cu bunuri și servicii	32,33%	12,28%	38,61%

Se constată o creștere a cheltuielilor cu contractele încheiate în baza L.8/1996, a dreptului de autor și drepturilor conexe în totalul cheltuielilor cu bunuri și servicii. Pentru

perioada 2016 – 2019, propun păstrarea acestei finanțări care, va duce implicit la creșterea de producții teatrale, creșterea actului artistic, creșterea reprezentațiilor și a numărului de beneficiari (spectatori).

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

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

Anul	Total Chelt	Nr. spectat.	Cheltuieli totale pe beneficiar -lei-	Ponderea ven.proprii în total venituri %	Cheltuieli din ven.proprii pe beneficiar	Cheltuieli din subvenție pe beneficiar
2013	2.576.981	27.956	92,17	20,65%	19,03	73,14
2014	2.314.866	28.516	81,18	18,44%	14,97	66,21
2015	5.678.611	35.647	159,30	15,78%	25,14	134,16

În condițiile în care cheltuielile pe beneficiar în anul 2015, au crescut semnificativ datorită proiectelor mari, pentru perioada de management (2016 – 2019) propun menținerea proiectelor la un nivel cel puțin asemănător cu cel al anului 2015 pentru atingerea obiectivelor propuse și realizarea angajamentelor ce vor fi asumate prin proiectul minimal.

Creșterea numărului de beneficiari ca urmare a diversificării repertoriului și creșterii calității actului artistic, a numărului de reprezentații și creșterii surselor atrase (fonduri nerambursabile, sponsorizari, parteneriate) vor constitui un deziderat pentru întreaga perioadă de management.

## **E. Strategia, programele și planul de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice a instituției**

Propuneri pentru întreaga perioadă de management.

### **1.viziune**

“În epoca memoriei electronice, a filmului, a reproductibilității, spectacolul teatral se adresează memoriei vii, care nu e muzeu, ci metamorfoză”.<sup>9</sup>

Așa cum menționam la începutul proiectului, Teatrul Bacovia a suferit, nu metamorfoze, ci schimbări bruște în existența sa. E momentul ca această instituție să înceapă să existe sub diverse forme, să înceapă un proces real de metamorfozare. În afara programului minimal de spectacole, Teatrul Bacovia nu și-a propus și alte tipuri de proiecte prin care să atragă, prin care să intre în conștiința publicului. Redefinirea identității

<sup>9</sup>Eugenio Barba, “O canoe de hârtie”

sale va consta în deschiderea către public, către comunitate, în spațiul național și, de ce nu, internațional printr-o strategie de programe, nu multe, dar definitorii pentru ceea ce trebuie să însemne o comunitate teatrală. Teatrul Municipal Bacovia trebuie să intre în conștiința publicurilor ca o reală, serioasă, creativă comunitate teatrală.

Îmi propun păstrarea pe rol a Festivalului de tip one-man show (din 2016-FIRD, Festivalul Internațional al Recitalurilor Dramatice „Valentin Silvestru”), dezvoltarea lui, dar și inițierea unui alt tip de festival, prezent cândva în spațiul cultural bacăuan, dedicat artistilor păpușari.

Prezența susținută la festivalurile de gen din țară și străinătate ale secției Animație, premiile obținute, mă îndreptățesc să reconsider munca acestui colectiv și implicit a publicului cărui i se adresează. Găsesc de o importanță covârșitoare prezența în comunitate a unui festival de gen, deoarece publicul cărui i se adresează este viitorul beneficiar al secției Dramă. Veniturile pe care le-ar aduce un astfel de eveniment sunt considerabile, iar teatrul și-ar atinge pe deplin funcția moral-educativă și de entertainment pe care și-o asumă.

Pe lângă aceste două proiecte majore, voi iniția la Teatrul Municipal „Bacovia” și alte tipuri de manifestări cultural-artistice.

## **2. misiune**

Redobândirea importanței existenței unui teatru într-o comunitate.

Formarea, educarea, sensibilizarea, categoriilor de public existente și atragerea altor beneficiari prin diversificarea ofertei culturale.

Reînnoirea ideii că actul teatral este, deși mereu în schimbare, un factor important, de bază în trezirea conștiințelor, a responsabilității, a unirii forțelor unei comunități.

Prin programele propuse, Teatrul Municipal Bacovia va atrage noi forțe creatoare, tineri absolvenți ai facultăților de profil, devenind astfel, o rampă de lansare pentru generația de azi și cea viitoare.

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

Prin calitatea serviciilor cultural-artistice pe care îmi propun să le dezvolt, Teatrul Municipal Bacovia trebuie să devină punctul principal de atracție al Bacăului, fiind recunoscut atât pe plan național, cât și pe plan european.

Prin reluarea legăturilor cu celelalte teatre (cel puțin din regiunea Moldova), Teatrul Municipal Bacovia va putea și va înțelege să devină un for catalizator al ideilor, structurilor, practicilor teatrale prin crearea unor stagii de formare în domeniul artelor spectacolului și redefinirea brand-ului personal al instituției.

#### **4. strategia culturală, pentru întreaga perioadă de management**

Revigorarea trupei de actori (dramă și animație) și, implicit, a personalului tehnic-administrativ prin dezvoltarea de politici culturale durabile cu impact imediat asupra comunității este strategia pentru termen scurt, urmând ca pe termen lung prin afilierea Teatrului la organisme internaționale de Teatru să reușim să așezăm Teatrul Municipal Bacovia pe harta instituțiilor de spectacole de prestigiu atât din țară, cât și din Europa.

Astfel, intenționăm să facem demersurile necesare pentru ca Teatrul să devină membru al:

- ASSITEJ – Asociația Internațională a Teatrelor pentru Copii și Tineret;
- UNIMA – Uniunea internațională a Marionetelor;
- ITI – Institutul Internațional de Teatru – asociat UNESCO.

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

Teatrul, deși este considerat *arta ce nu va muri niciodată*, suportă o concurență infernală din partea televiziunilor, a mall-urilor, a cinematografelelor multiplex. În acest sens, el trebuie să se impună considerabil, atât în arealul comunității, cât și în cel național și european.

Pentru început, am în vedere o colaborare reală, imperios necesară cu toate instituțiile culturale din Bacău. Prin prezentul proiect vor fi propuse proiecte viabile, de valoare cultural-artistică, prin parteneriate cu instituțiile mai sus amintite, dar și cu școli, ONG-uri, fundații și asociații.

De asemenea, în funcție de segmentul publicului țintă poate varia și prețul practicat pentru intrarea la spectacol. O bună politică de preț, împreună cu politica de produs cultural de calitate, va asigura rentabilitatea socială și economică a Teatrului. Promovarea spectacolelor Teatrului Municipal Bacovia va fi mult mai complexă în perioada imediat următoare, mai concret, se va urmări atingerea unor obiective multiple, după cum urmează:

- o bună informare;
- stimularea interesului;
- extinderea segmentului vizat;
- sensibilizarea publicului;
- atragerea animatorilor și creatorilor;
- determinarea și influențarea participării publicului și a comunității în general.

Voluntarii - fac parte și ei din strategia de marketing a Teatrului, pe lângă faptul că aceștia constituie în egală măsură o categorie aparte de public, nu numai o forță de muncă. Vom stabili și încheia contracte de colaborare pe stagii cu aceștia, pentru fidelizarea lor și pentru a asigura o bună desfășurare de forțe (mai ales în perioada festivalurilor).

**6. programele propuse pentru întreaga perioadă de management cu denumirea și, după caz, descrierea fiecărui program, a scopului și țintei acestora, exemplificări**

**Programe:**

#### **Festivalul concurs de Papuși și Marionete “ PETRU VALTER”**

Petru Valter a fost un mare nume în arta păpușărească atât pe plan național, cât și pe plan internațional. Numele său este strâns legat de teatrul de gen al Bacăului. A fost regizorul teatrului de animație bacăuan din anul 1962 până la trecerea sa în neființă. Mulți actori ai artei păpușărești îi datorează dragostea pentru această formă de expresie artistică și cariera.

Îmi propun să readuc la rampă acest mare nume prin realizarea Festivalului. Acest festival va avea loc bianual și se va desfășura în perioada verii, în luna dedicată copilăriei, luna iunie.

Va fi un Festival Concurs ce va propune un singur premiu:

- marele premiu și trofeul festivalului, premiul Petru Valter

Din juriu vor face parte artiști importanți ai genului.

#### **Festivalul Internațional al Recitalurilor Dramatice „VALENTIN SILVESTRU”**

Început în anii 80, la inițiativa regretatului critic de teatru Valentin Silvestru, Gala Recitalurilor Dramatice a avut un parcurs continuu până în anii 90. Apoi, din motive financiare, s-a oprit. Acest festival, cu sprijinul Consiliului Local, al sponsorilor, a fost reluat în 2005, sub denumirea „**Gala Star**”. În 2016 și-a schimbat denumirea în Festivalul Internațional al Recitalurilor Dramatice „Valentin Silvestru” (FIRD), păstrându-și componenta artistică și culturală:

Având în vedere specificul impus de acest festival-spectacolul de tip one-man show- , propun ca el să aibă loc alternativ cu festivalul PETRU VALTER, odată la doi ani, în perioada primăverii.

Statutul său rămâne același: ”competiția este deschisă interpreților din România sau din străinătate și își propune să stimuleze interesul publicului pentru recital, ca formă autonomă de spectacol, și al artiștilor pentru spectacolul individual și de autor - ca formulă ce poate pune în valoare potențialul creatorilor de spectacol”.

Producțiile, însă, nu vor trebui să depășească 60 de minute.

Preselecția spectacolelor pentru concurs se va face de către managerul Teatrului Municipal “Bacovia”, secondat de Consiliul Artistic al instituției.

Juriul competiției va fi format din profesioniști ai teatrului național sau internațional.

Se vor acorda următoarele premii:

-Marele premiu și Trofeul Festivalului

- premiul pentru cel mai bun recital masculin
- premiul pentru cel mai bun recital feminin
- premiul onorific „Stefan Iordache”, acordat de elevi din liceele municipiului Bacău
- premiul actorilor din Teatrul Municipal Bacovia, „Dinu Apetrei”.

De asemenea, trebuie ținut cont de faptul că acest festival a impus și un concurs de dramaturgie (în ultimele trei ediții, purtând numele „VALENTIN NICOLAU”). Piese premiate trebuie să se regăsească în repertoriul de spectacole al teatrului.

Acest Festival trebuie să aducă la rampă, în primul rând, cel puțin un actor al Teatrului Municipal Bacovia. Acest lucru presupune că instituția trebuie să acorde încredere, sprijin în realizarea spectacolului, să mențină vie dorința fiecărui membru al trupei de a participa la acest festival.

## **PRODUCȚII BACOVIA**

### **SPECTACOLE-DRAMĂ**

Pentru perioada 2016-2019 îmi propun să aduc la rampă spectacole noi, pe texte dramatice clasice, moderne și contemporane. De o importanță majoră este invitarea unor nume importante ale regiei românești: Alexa Visarion, Alexandru Dabija, Victor-Ioan Frunză, Sorin Militaru, Erno Tapasztó, dar și mai tinerii: Horia Suru, Andrei Măjeri, Radu Nica, Felix Alexa.

Vreau să atrag atenția asupra dramaturgiei românești contemporane, propunând publicului băcăuan autori precum: Valentin Nicolau, Radu Macrinici, Vlad Zograf, Radu F. Alexandru Matei Vișniec, Lia Bugnar, Ștefan Caraman, Gianina Cărbunariu, Nicoleta Esinencu, Dumitru Crudu, Irina Nechit, Ștefan Peca, Paul Ioachim și dramaturgi clasici precum Theodor Mazilu, V.I. Popa.

Din dramaturgia străină mă gândesc la: Frank Wedekind, Ludmila Razumovskaia, Aldo Nicolaj, Dario Fo, Yasmina Reza, Miro Gavran, Eugene O'Neill, A.P. Cehov, Arnold Wesker, Jonas Gardell, Edward Albee, Marsha Norman, dramatizări după Michel Tournier, Horace McCoy, Dimitre Dinev

### **SPECTACOLE ANIMAȚIE**

Pentru această secție am în vedere următorii autori: Maurice Maeterlinck, Carlo Gozzi, Michael Ende, H.C. Andersen, Vasile Alecsandri, Laurențiu Budău, Victor Ioan Popa.

Proiect comun Dramă și Animație pentru Sala Teatrului de Vară „Radu Beligan”.

În stagiunea 2017-2018 propun realizarea unui spectacol în care cele două secții să conlucreze specific artei lor. Spectacolul se va numi „Țara lui Gufi” pe textul lui Matei Vișniec.

Având în vedere ca urmaresc și o reformare a jocului actoricesc, îmi propun următorii regizori, recunoscuți și datorită metodelor de lucru cu actorii:

2016-2017

Sorin Militaru (proiect mediu)  
Irina Crăiță Mindra (proiect mic)  
Erno Tapaszto (Proiect mare-ambele secții)  
Alexandru Dabija (proiect mediu)

2017-2018

Dumitru Lazăr Fulga (proiect mare)  
Gheorghe Balint (proiect mediu)  
Alexa Visarion (proiect mare)  
Cristian Pepino (proiect mediu)

2018-2019

Victor Ioan Frunză (proiect mare)  
Gelu Badea (proiect mediu)  
Erwin Simsenshon (proiect mediu)  
Gabriel Apostol (proiect mediu)

## Alte programe

“**TU ȘI TEATRUL**” este un program prin care vin cu propunerea de a ține aproape toți beneficiarii instituției prin:

- ❖ organizarea de spectacole-lectură a noii dramaturgii;
- ❖ lansări de carte de teatru cu invitați de specialitate;
- ❖ vizionarea pe suport dvd a spectacolelor mai vechi, urmate de discuții libere cu spectatorii.
- ❖ Reluarea proiectului “Bilet în așteptare”.

Este dedicate atât tinerilor, cât și adulților.

Tot în cadrul acestui program, propun dezvoltarea unor serii de expoziții, vernisaje ale artiștilor consacrați din Bacău sau din alte părți ale țării, dar și a artiștilor în devenire, elevi ai Colegiului Național de Artă “George Apostu”.

Tinerii liceeni, membrii ai trupelor de teatru din Bacău vor înțelege că în teatru pot să-și dezvolte spectacolele, jucându-le pe scena mare, putând apela la personalul profesionist angajat.

Tot în acest program se va derula parteneriatul cu Asociația “Ingenious Drama”, prin care tinerii vor fi ajutați să-și dezvolte Festivalul de Teatru precum și alte activități ce și le propun.

Acest program poate deveni cel mai important atu al Teatrului Municipal Bacovia deoarece, prin el, instituția poate intra conștiința publică ca liant al generațiilor, ca mijlocitor al ideilor, aducând în prim plan comunitatea.

## **„Hai si tu la TEATRUL MEU!”**

Programul se dorește o rampă de lansare a tinerilor creatori.

„Hai și tu la Teatrul meu!” este programul prin care îmi doresc sa aduc în teatrul băcăuan tinerii absolvenți ai facultăților de profil. Arta Actorului/ Regie/Teatrologie. Prioritari îi consider pe băcăuani, dar, firește, sunt bineveniți toți cei care înțeleg și doresc să-și înceapă cariera pe o scenă profesionistă. Mulți tineri din Bacău au ales studiul teatrului. Majoritatea au crescut în Teatrul Municipal Bacovia, au fost prezenti la spectacolele teatrului, unii dintre ei s-au pregătit cu actorii teatrului, intrând la cele mai bune facultăți de profil din București (UNATC), Cluj( „Babeș-Bolyay”), Iasi (“George Enescu”). Trupa are nevoie de acești tineri. Cel mai tânăr membru al trupei actuale are 28 de ani. Aducându-i acasa, pot aborda texte contemporane sau pot să propun publicului texte clasice valoroase care impun prezența unor actori tineri.

Teatrul trebuie să se deschidă tinerilor creatori pentru că, astfel, va reuși să fie viu, proaspăt, inovator.

## **7. proiecte propuse în cadrul programelor**

### **TU ȘI TEATRUL**

Prin acest program vreau să propun tinerilor proiectul “*ACTORII CITESC PENTRU TINE*”. Scopul acestui tip de activitate este de a-l introduce pe viitorul spectator în estetica teatrului și de a-i crea o zonă de așteptare pentru a participa la acest gen de spectacol. Spectacolul de tip lectură prezintă următoarele mențiuni:

- lectura este primul pas în realizarea unui spectacol.
- lectura cu voce tare are meritul de a desluși sensurile operei literare, crearea în linii mari a personajelor propuse de autor, buna înțelegere a mesajului acestuia.
- spectatorul nu este familiarizat cu procesul de creație al actorului, de aceea, acest tip de proiect reprezintă o invitație la actul creator de început.
- prin acest proiect, teatrul oferă un alt tip de limbaj, cu un alt grad de estetică teatrală care va atrage publicul în înțelegerea de a participa mai direct, cu un mai mare grad de interes la desfășurarea unui spectacol în relație cu textul dramatic.

Spectacolul-Lectură are șansa unui real succes deoarece aduce față-n față, cu aceleași drepturi, creatorul și spectatorul. Titlurile acestor spectacole vor fi alese de către Consiliul Artistic în conformitate cu programa școlară curentă, cu noul tip de dramaturgie.

În acest context se poate dezvolta un curs de scriere dramaturgică, vor avea loc dezbateri privind dramaturgia clasică și cea contemporană. Vor fi invitați profesori de limba și literatura română, actori, critici, dramaturgii în vogă ai momentului Mihaela Michailov sau Peca Ștefan, voi invita regizori familiarizați cu această zonă de interes.

Îmi mai propun să realizez parteneriat între Teatrul Municipal Bacovia și Asociația „Ingenious Drama” (cea care, de 17 ani, menține tonusul tinerilor liceeni ridicat la standarde artistice prin Festivalul de Teatru al tinerilor „I.D. Fest”) și sa derulăm proiecte



teatrale cu și pentru tineri. Spectacole de teatru educațional, jucate de tinerii absolvenți în regia tinerilor regizori băcăuani (Horia Suru, Mădălin Hâncu, Irina Crăiță-Mândra).

În acest sens, voi continua seria parteneriatelor cu Centrul de Teatru Educațional „Replika” din București și cu Teatrul Independent „OSONO” din Sf.Gheorghe. Ambele centre au ca scop valorificarea tinerilor prin teatru, educația prin teatru, formarea tinerelor generații la alte standarde culturale.

### **„Povestea Artelor”**

#### **Colegiul Național de Artă „George Apostu”**

Fiind o instituție ce-și propune să pună bazele artelor (disciplină și dezvoltarea creativității), Colegiul Național de Artă poate dispune de ajutorul Teatrului Municipal Bacovia, implicând tinerii în activitățile și proiectele teatrului. Spectacolul „Călin (povestea modernă)” a avut în structura sa, prezența unui elev de clasa a VI-a al Colegiului (pian). În acest sens putem dezvolta un parteneriat și pe celelalte paliere: desen, pictură, artă monumentală, sculptură, balet.

Spre exemplu, obiectele destinate casării ar putea fi donate acestei instituții pentru ca tinerii artiști plastici să recreeze, artistic, formele, structurile, materialele prezentate. Toate acestea pot constitui obiectul unei expoziții cu vânzare în scopul strângerii de fonduri. De asemenea, având în vedere noile tendințe ale artei teatrale, elevii de la secția de balet pot intra în spectacolele teatrului .

### **„Bilet în așteptare”**

*„Practic, cine cumpara un bilet la un spectacol al teatrului are posibilitatea să mai cumpere încă un bilet la un preț special de zece lei, pe care să-l lase într-o urnă și care va fi folosit de persoanele fără resurse financiare care doresc să petreacă o ora și ceva în sala de spectacol.*

*Cumpararea unui bilet în așteptare nu este conditionată de achiziționarea unui bilet “normal” de 20 sau 25 de lei; oricine poate plăti unul sau mai multe bilete de zece lei pentru persoanele defavorizate și să le lase în urna transparentă care este instalată în agenția teatrală.”<sup>10</sup>*

Acest proiect, început ca o promisiune certă a prezenței la teatru a persoanelor defavorizate, a avut slabe șanse de existență. Trebuie reactivat și supus atenției publice cu speranța că teatrul va reuși, și în acest sens, să unească spiritele comunității.

### **HAI ȘI TU LA TEATRUL MEU!**

Acest program, pe lângă realizarea unor spectacole cu și de tinerii absolvenți, va avea în vedere proiectul „Școala de vară teatrală”.

---

<sup>10</sup>Sursa: <http://www.contrasens.com/2014/01/08/bilete-in-asteptare-la-teatrul-bacovia.html>

Acest proiect va fi realizat în parteneriat cu Centrul de Cultură "George Apostu" care, de-a lungul timpului, a mai dezvoltat astfel de proiecte, în domeniul dansului contemporan și al artelor plastice.

Dezvoltarea unei Școli de vara teatrală va atrage studenții /absolvenții facultăților de profil, în special, din Moldova (Universitatea „George Enescu” din Iași, Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați).

*Școala de vară* își propune să descopere și să dezvolte metode mai eficiente, practici mai bune în arta regiei și arta actorului, să promoveze noile forțe creatoare, să ofere șanse de angajare a tinerilor artiști. Proiectul se va bucura de șansa întâlnirii cu mari nume ale pedagogiei teatrale, românești și internaționale. Având în regiunea Moldovei două facultăți cu profil teatral, consider de bun augur implementarea acestei școli la Bacău. Un eveniment ce ar aduce Bacăul în prim-planul teatrului național și ulterior, european.

### **Proiecte în cadrul festivalurilor:**

#### **“Teatrul din mine”**

În FIRD îmi propun proiecte de ateliere creative pentru colectivul artistic al teatrului, invitând câte un regizor sau un coregraf, care vor imprima trupei alte standarde, metode, practici noi în jocul scenic. La aceste ateliere, pe parcursul unei săptămâni, vor participa actorii teatrului și actorii preselecțaiți pentru concurs. Beneficiile vor fi majore: cunoașterea reciprocă dintre artiști, schimbul de experiențe profesionale, valorificarea talentului.

Aceste ateliere vor fi cu public și, dacă va fi cazul, ele vor deveni interactive. Publicul nu mai trebuie să stea distant față de actul creator.

De asemenea, îmi doresc să-i dezvolt partea spectaculară, invitând în evenimentele de tip “extraordinar” reprezentații cu 2, 3 sau 4 personaje. Astfel ar crește numărul publicului. Acest festival trebuie să-și păstreze concursul de tip one man show (este unic în România), dar trebuie să aibă o mai mare adresabilitate.

Festivalul PETRU VALTER va avea, la rândul său, două ateliere pentru copii și părinți.

#### **“Tu și tata, mama e cu voi”**

În timp ce copiii vor fi introduși de către actorii teatrului în arta păpușarească, părinții vor fi invitați la atelierul dedicat în exclusivitate lor, unde, prin practici specifice psihodramei, vor învăța cum să se comporte cu propriii copii, prin joc.

Scopul acestor ateliere, din cadrul acestui Program-Festival, este acela de a diminua distanța, tot mai mare, dintre părinți și copii. Grijele zilei de mâine, graba la care sunt supuși părinții de a rezolva totul într-un timp scurt, neatenția asupra propriilor copii aduc în prim plan necesitatea unui astfel de eveniment, dincolo de componenta sa cultural-artistică. Adresat îndeosebi copiilor, acest program este, în fapt, creat pentru părinți.

Părinții trebuie să-si redobândească sentimentul de Re(Creație), pofta de joacă, bucuria de-a trăi. Ei vor fi invitați la joacă cu actorii, secondanți de specialiști în psihodramă. Pentru că *“Psihodrama are ca **obiectiv principal** sporirea impulsivității emoțiilor, într-o manieră organizată, însă creativă. Pacientul poate descoperi și explora propriile conflicte și disfuncții interne și externe, prin intermediul teatrului. Cu ajutorul celorlalți membri ai grupului, protagonistul va învăța multe despre aptitudinile sale interpersonale și va asimila tehnici necesare pentru a realiza schimbări pozitive în comportamentul său.”*<sup>11</sup>

În cadrul atelierelor pentru copii, voi apela tot la psihodramiști, voi crea parteneriat cu Asociația “Teatrul din Podul Meu” București și cu Centrul de Psihodramă Bacău, condus de dramaterapeutul Mihaela Golăeș.

La aceste ateliere îmi propun să atrag și copiii defavorizați, cei asistați social, dar mai ales pe cei care nu au avut acces la teatru.

În acest sens, văr fi încheiate parteneriate cu Asociațiile și cu Centrele băcăuane de ajutor al Copiilor și părinților: “Lumina”, “Daniel”, “Delfinul”, “Norocel” și altele.

Prin acest proiect, Teatrul Municipal Bacovia își îndeplinește pe de o parte rolul de formator, iar pe de altă parte își mărește aria de beneficiari, venind astfel în sprijinul unui segment important de public defavorizat.

## **8. alte evenimente, activități, specifice instituției, planificate pentru perioada de management**

### **Schimb cultural cu Republica Moldova**

Citind presa băcăuană (“Ziarul de Bacău”), am notat dorința edililor de a-și propune înfrățirea orașului Bacău cu orașul Chișinău.

*“Municipalitatea a demarat procedurile în vederea înfrățirii dintre municipiul Bacău și orașul Chișinău. Este foarte important să punem bazele unui cadru legal de cooperare, pe mai multe planuri. Elevii basarabeni care învață în liceele băcăuane, studenții basarabeni de la cele două universități, numeroase firme băcăuane care și-au extins operațiunile financiare în Republica Moldova sunt suficiente argumente care fac posibilă această înfrățire. Există toate premisele pentru materializarea unui asemenea demers, iar beneficiile, de ambele părți, pot fi cel puțin economice, prin implicarea agenților economici de pe ambele maluri ale Prutului, dar și culturale”*<sup>12</sup>.

În acest context, propun ca Teatrul Municipal „Bacovia” să devină partenerul acestui proiect printr-un schimb efectiv de spectacole cu Teatrul Național „Mihai Eminescu”, Teatrul „Eugene Ionesco”, Teatrul rus „Cehov”, Teatrele de Păpuși „Guguță” și „Licurici”.

<sup>11</sup>Sursa: <http://www.la-psiholog.ro/info/psihodrama>, Camelia Airinei, psiholog

<sup>12</sup>sursa: „Ziarul de Bacău”, din 21.01.2015

De asemenea, am în vedere păstrarea unui real contact cu teatrele din regiune – Iași, Galați, Piatra-Neamț, Bârlad, Botoșani, Suceava, Brăila - prin organizarea constantă de turnee. Teatrul Municipal „Bacovia” merită să intre și în atenția publicului din aceste orașe, iar publicului băcăuan să i se ofere diversitate culturală.

### **JUBILEU Teatrul Municipal „Bacovia”**

Din istoricul teatrului, vedem că anul 2018 reprezintă pentru instituție și angajații săi un moment jubiliar: *70 de ani de teatru în Bacău*.

Îmi propun ca acest eveniment să se desfășoare de-a lungul unei săptămâni în care teatrul să devină principala atracție culturală a orașului prin spectacole, lansarea unui album jubiliar de teatru, care va cuprinde interviuri cu toți cei care au pășit pe scena băcăuană de-a lungul vremurilor - actori, regizori, scenografi, critici și întâlniri cu spectatorii.

Acest eveniment trebuie să reunească pe scenele teatrelor din Bacău, spectacole ale teatrelor din: Teatrul Național „Vasile Alecsandri” Iași, Teatrul Tineretului din Piatra Neamț, Teatrul „Mihai Eminescu” Botoșani, Teatrul „V.I.Popa” Bârlad, Teatrul „Fani Tardini” Galați, Teatrul „Matei Vișniec” Suceava, Teatrul „Maria Filotti” Brăila. Timp de o săptămână, Bacăul merită să fie în sărbătoare prin Teatru. De asemenea, producțiile Teatrului Municipal Bacovia vor fi de ținută, abordând atât dramaturgia clasică, cât și cea contemporană și vor aduce în prim plan o tulpă valorificată la adevăratul ei potențial. Pentru secția dramă propun:

- „Azilul de noapte” de Maxim Gorki,
- „Țara lui Gufi” de Matei Vișniec (vor juca ambele secții-dramă și animație);
- „Take, lanke și Cadâr”(un spectacol cu marionete);

Acest moment jubiliar - 70 de ani de teatru în Bacău - trebuie să redea Teatrului Municipal Bacovia identitatea, personalitatea și strălucirea de altă dată.

Nr. crt.	Program	Scurtă descriere a programului	Nr.proiecte în cadrul programului	Denumirea proiectului	Buget prevazut pe program (lei)
Primul an de management 2017					
1.	FIRD Proiect mare	Festival Internațional	14 recitaluri	concurs	500.000
2.	Bacovia Proiect mare	Producții teatrale	4 spectacole “Cu sufletul nu-l de glumit” “Povestea păsării fără cuib” „Țara lui Gufi” „Take, lanke și Cadâr”(animație)	“Cu sufletul nu-l de glumit” “Povestea păsării fără cuib” „Țara lui Gufi” „Take, lanke și Cadâr”(animație)	300.000
3.	Tu și teatrul Proiect mic	Spectacol - lectură	8 spectacole - lectura	educațional	60.000

4.	Hai și tu la teatrul meu Proiect mediu	Promovare tineri absolvenți	Teatru educațional – 2 spectacole	“Dragă Elena Sergheevna” Titlu rezervat	90.000
5.	“Petru Valter” Proiect mare	Artistic - educativ	10 spectacole	Festival de teatru pentru copii	300.000
Al doilea an de management 2018					
1.	FIRD	Festival internațional	14 recitaluri	concurs	500.000
2.	BACOVIA	Producții teatrale	4 spectacole	“Azilul de noapte” “Pescărușul” “3 piese de Radu F.Alexandru” “Dragostea celor trei portocale” (animație)	350.000
3.	Tu și teatrul	Spectacol-lectură	8 spectacole-lectură	educațional	60.000
4.	Hai și tu la teatrul meu	Promovare tineri absolvenți	Teatru educațional – 2 spectacole	Tilturi rezervate	90.000
5.	JUBILEU	Sarbatorire 70 de ani de teatru bacauan	10 spectacole	Spectacole ale teatrelor invitate: Teatrul National Iași, Teatrul V.I.Popa Bârlad, Teatrul Maria Filotti Galați, Teatrul Matei Visniec Suceava, Teatrul Mihai Eminescu Botoșani plus 3 spectacole Teatrul Municipal Bacovia	300.000
Al treilea an de management 2019					
1.	FIRD	Festival internațional	14 recitaluri	concurs	500.000
2.	BACOVIA	Producții teatrale	4 spectacole	Titluri rezervate	350.000

3.	Tu și teatrul	Spectacol- lectură	8 spectacole lectură	educațional	60.000
4	Hai și tu la teatrul meu	Promovare tineri absolvenți	Teatru educational – 2 spectacole	Titluri rezervate	90.000
5	“Petru Valter”  Proiect mare	Artistic - educativ	10 spectacole	Festival de teatru pentru copii	300.000

Având în vedere că în prezent nu există un cadru legal care să permită încheierea contractelor cu regizorii (despre care am făcut vorbire în propunerile proiectelor pentru perioada 2017 – 2019), la o distanță considerabilă de timp față de data începerii repetițiilor, pot apărea schimbări operaționale, acestea se referă la titlul piesei ce urmează a fi montată, sau la decalarea anumitor proiecte din motive tehnice sau logistice.

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

Pentru îndeplinirea obiectivelor propuse și adaptarea institutiei la cerințele pieței culturale și dimensiunile comunității căreia i se adresează, resursele financiare alocate trebuie să fie realiste și suficiente. La proiecția bugetară pentru intervalul 2017-2019, s-a avut în vedere numai susținerea producțiilor teatrale cuprinse în programului minimal. Pentru posibilele proiecte mari care se au în vedere, se va majora ulterior bugetul de venituri și cheltuieli prin hotărâri ale Consiliului Local, în funcție de mărimea și complexitatea proiectului. De asemenea, o variabilă semnificativă o poate reprezenta finanțările nerambursabile și sponsorizările care pot majora bugetele viitoare prezentate.

### **1. Proiectul de buget de venituri și cheltuieli pe perioada managementului**

Venituri (lei)

Nr.crt	Denumire indicatori	2016	2017	2018	2019
	Numar de reprezentatii	200	240	250	260
1.a	Venituri proprii,din care:	1.000.000	1.030.000	1.100.000	1.150.000
1.a.1	Venituri din activitatea de baza	700.000	730.000	800.000	850.000
1.a.2	Surse atrase (finanțări nerambursabile.)	50.000	50.000	50.000	50.000
1.a.3	Alte venituri proprii (inchiriere spatiu,chirie sala	240.000	250.000	250.000	250.000

	spectacole, altele)				
1.b	Subventii	4.600.000	4.650.000	4.700.000	4.750.000
1.c	Alte venituri (sponsoriz.)	10.000	20.000	50.000	100.000
1.	Total	5.600.000	5.700.000	5.850.000	6.000.000

#### Cheltuieli (lei)

Nr.crt	Denumire indicatori	2016	2017	2018	2019
	Numar de personal	80	85	90	95
2.a	Chelt.de personal	2.000.000	2.200.000	2.250.000	2.300.000
2.b	Bunuri si servicii din care:	3.500.000	3.400.000	3.450.000	3.550.000
2.b.1	proiecte	1.050.000	1.100.000	1.150.000	1.150.000
2.b.2	colaboratori	350.000	350.000	350.000	400.000
2.b.3	reparatii curente	50.000	50.000	100.000	150.000
2.b.4	intretinere	1.550.000	1.550.000	1.600.000	1.650.000
2.b.5	alte bunuri si servicii	500.000	350.000	250.000	200.000
2.c	Chelt.de capital	100.000	100.000	150.000	150.000
2	Total	5.600.000	5.700.000	5.850.000	6.000.000

Pondere veniturilor pe surse de finantare: (%)	2016	2017	2018	2019
❖ venituri proprii	17,86	18,42	19,66	20,84
❖ subventii	82,14	81,58	80,34	79,16

Pentru finanțarea chetuielilor pe perioada proiectului (2017-2019) se solicită o subvenție care sa acopere aproximativ 82% din cheltuieli cu o ușoară descreștere după primul an de management, susținută de creșterea veniturilor proprii și surselor atrase (finanțări nerambursabile și sponsorizări).

Pondere privind cheltuielile, în total buget: (%)	2016	2017	2018	2019
❖ cheltuieli de personal	36,07 %	38,48 %	38,46 %	38,33 %
❖ cheltuieli productii artistice	25 %	25,44 %	25,64 %	25,83 %

❖ cheltuieli de întreținere și funcționare	37,14 %	34,33 %	33,34 %	32,51 %
❖ cheltuieli de capital	1,79 %	1,75 %	2,56 %	3,33 %

Creșterea ponderii cheltuielilor de personal în 2017 se datorează ocupării locurilor vacante cât și suplimentării organigramei pentru desfășurarea activității în bune condiții, creșterea numărului de producții artistice și implicit a valorii actului artistic.

O creștere graduală se impune și la cheltuielile cu producția artistică (de la 18,72% în 2017 la 19,16% în 2019).

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

Anul	Numar de reprezent.	Numar de spectatori la sediu	Numar de spectatori in deplasare	TOTAL Beneficiari	Venituri estimate din vanzari bilete
2016	200	24.000	11.000	35.000	700.000
2017	240	25.000	12.500	37.500	750.000
2018	250	27.500	12.500	40.000	800.000
2019	260	29.000	13.500	42.500	850.000

La previzionarea veniturilor din vânzări bilete s-a avut în vedere următoarele coordonate:

- ✚ utilizarea sălii de spectacole a Teatrului Municipal Bacovia cu o capacitate de 220 locuri, cu un grad de ocupare de 70% pentru proiectele mici și mijlocii.
- ✚ utilizarea sălii de spectacole a Teatrului de Vara Radu Beligancu o capacitate de 1.500 locuri, cu un grad de ocupare de minim 65% pentru proiectele mari.
- ✚ prețul mediu al biletului de 20 lei (atât pentru spectacolele de la sediu cât și spectacolele din turneu sau festivaluri organizate) și între 25 – 50 lei, pentru proiectele mari care au loc la Teatrul de Vară "Radu Beligan".
- ✚ s-a luat în calcul numărul de spectatori, plători de bilet fără a ține cont de beneficiarii de servicii artistice neplătitori.



Nr. crt.	Program	Scurtă descriere a programului	Nr.proiecte în cadrul programului	Denumirea proiectului	Buget prevazut pe program (lei)
Primul an de management 2017					
1.	FIRD Proiect mare	Festival Internațional	14 recitaluri	concurs	500.000
2.	Bacovia Proiect mare	Producții teatrale	4 spectacole "Cu sufletul nu-l de glumit" "Povestea păsării fără cuib" „Țara lui Gufi” „Take, lanke și Cadâr”(animație)	“Cu sufletul nu-l de glumit” “Povestea păsării fără cuib” „Țara lui Gufi” „Take, lanke și Cadâr”(animație)	300.000
3.	Tu și teatrul Proiect mic	Spectacol - lectură	8 spectacole - lectură	educational	60.000
4.	Hai și tu la teatrul meu Proiect mediu	Promovare tineri absolvenți	Teatru educațional – 2 spectacole	“Dragă Elena Sergheevna” Titlu rezervat	90.000
5.	“Petru Valter” Proiect mare	Artistic - educativ	10 spectacole	Festival de teatru pentru copii	300.000
Al doilea an de management 2018					
1.	FIRD	Festival internațional	14 recitaluri	concurs	500.000
2.	BACOVIA	Producții teatrale	4 spectacole	“Azilul de noapte” “Pescărușul” “3 piese de Radu F.Alexandru” “Dragostea celor trei portocale” (animație)	350.000
3.	Tu și teatrul	Spectacol-lectură	8 spectacole-lectură	educational	60.000
4.	Hai și tu la teatrul meu	Promovare tineri absolvenți	Teatru educațional – 2 spectacole	Tilturi rezervate	90.000

5.	JUBILEU	Sarbatorire 70 de ani de teatru bacauan	10 spectacole	Spectacole ale teatrelor invitate:Teatrul National Iași, Teatrul V.I.Popa Bârlad, Teatrul Maria Filotti Galați, Teatrul Matei Visniec Suceava,Teatr ul Mihai Eminescu Botoșani plus 3 spectacole Teatrul Municipal Bacovia	300.000
Al treilea an de management 2019					
1.	FIRD	Festival internațional	14 recitaluri	concurs	500.000
2.	BACOVIA	Producții teatrale	4 spectacole	Titluri rezervate	350.000
3.	Tu și teatrul	Spectacol- lectură	8 spectacole lectură	educațional	90.000
4	Hai și tu la teatrul meu	Promovare tineri absolvenți	Teatru educational – 2 spectacole	Titluri rezervate	60.000
5	“Petru Valter”  Proiect mare	Artistic - educativ	10 spectacole	Festival de teatru pentru copii	300.000

Având în vedere că în prezent nu există un cadru legal care să permită încheierea contractelor cu regizorii (despre care am făcut vorbire în propunerile proiectelor pentru perioada 2017 – 2019), la o distanță considerabilă de timp față de data începerii repetițiilor, pot apărea schimbări operaționale, acestea se referă la titlul piesei ce urmează a fi montată, sau la decalarea anumitor proiecte din motive tehnice sau logistice.

Cu o activitate spectaculară continuă, de 70 de ani, Teatrul Municipal Bacovia merită să rămână în atenția ordonatorului de credite ca o instituție de repertoriu, cu implicare atât cultural-artistică, cât și social-educativă.

Un teatru nu poate exista fără public, dar publicului îi trebuie menținut interesul pentru valoare prin noile programe propuse în acest proiect, susținute de autorități.

Un teatru, dincolo de ziduri și cărămizi, reprezintă Vocea Cetății, o voce stinsă în ultimii ani, o voce care merită să fie auzită, ascultată, simțită și împărtășită.

Nu se poate trăi fără teatru și tot ceea ce presupune el -standard de viață, simț al valorii, al sensibilității, bucuria de-a trăi, de-a ființa, de-a empatiza, de-a (te) recunoaște- decât foarte puțin. Teatrul este cea mai vie dintre arte, el "lucrând" cu, prin și pentru oameni.

Cu precadere, Teatrul din Bacău merită toată atenția noastră datorită potențialului pe care îl deține de-a redeveni punctul de atracție al orașului, al regiunii și, mai apoi, al țării.

" Mă voi ruga singur actorilor

Să caute împreună cu mine

în întuneric

lumini stelare" (*Aureliu Manea*)

## ANEXĂ