

ROMÂNIA
JUDEȚUL BRĂILA
MUNICIPIUL BRĂILA
CONSILIUL LOCAL MUNICIPAL BRĂILA

HOTARAREA NR. 224

din 26.06.2013

Privind: Aprobarea rezultatului final al concursului, a proiectului de management câștigător și durata contractului de management pentru *Teatrul „Maria Filotti” Brăila*.

CONSILIUL LOCAL MUNICIPAL BRAILA

La inițiativa Primarului Municipiului Brăila;

Având în vedere referatul de aprobare al inițiatorului, raportul de specialitate al Biroului Resurse Umane precum și raportul comisiei de specialitate nr. 4 din cadrul C.L.M. Brăila;

În conformitate cu prevederile art. 20 alin. (5) din OUG nr. 189/2008, privind managementul instituțiilor publice de cultură, cu modificările și completările ulterioare, H.C.L.M. Brăila nr. 95/29.03.2013 ;

În baza art. 36 alin. (1) și (2) lit. a) și d), alin. (6) lit. a) pct. 4 din Legea nr. 215/2001, republicată, cu modificările și completările ulterioare;

În temeiul art. 45 alin. (1), coroborat cu art. 115 alin. (1) lit. b) din Legea nr. 215/2001 privind administrația publică locală, republicată, cu modificările și completările ulterioare;

H O T A R A S T E :

Art.1 Se aprobă rezultatul final al concursului organizat în vederea ocupării postului de director la Teatrul „Maria Filotti” Brăila, prin care a fost declarat câștigător dl. Sabados Lucian, conform anexei nr. 1, parte integrantă din prezenta hotărâre.

Art.2 Se aprobă proiectul de management declarat câștigător la concursul de proiecte de management organizat pentru Teatrul „Maria Filotti” Brăila, conform anexei nr. 2, parte integrantă din prezenta hotărâre.

Art.3 Contractul de management va fi încheiat pe o durată de 4 ani între ordonatorul principal de credite și câștigătorul concursului de proiecte c management.

Art.4 Prezenta hotărâre va fi dusă la îndeplinire de Primarul Municipiului Brăila prin Direcția Finanțelor Publice Locale, Teatrul „Maria Filotti” Brăila și Biroul Resurse Umane, iar Secretarului Municipiului Brăila o va aduce la cunoștință celor interesați.

PREȘEDINTE DE ȘEDINȚĂ,

CRETU PAUL



**CONTRASEMNEAZĂ
p. SECRETAR,**

DRĂGAN ION

PRIMĂRIA MUNICIPIULUI BRĂILA
COMISIA DE CONCURS
SECRETARIAT COMISIE DE CONCURS

25509/18.06.2013.

ANEXA NR.1

LA HCM NR. 224
din 26.06.2013

Rezultatul final
al concursului de proiecte de management
pentru ocuparea funcției de Director la Teatrul "Maria Filotti" Brăila

Nr. crt.	Nume și prenume candidat	Notă evaluare proiect managerial	Notă interviu	Notă finală	Rezultatul final
1	Sabados Lucian	8,38	8,80	8,59	Admis
2	Coman Giorgiu	8,14	8,80	8,47	Respins
3	Dumitrescu Adriana Elena	7,20	6,00	6,60	Respins

Afișat astăzi 18.06.2013. ora 12⁰⁰

Secretar comisie de concurs,

Ec. Lujanschi Adrian

PRESEDINTE



KIR-20965/14.05.2013

ANEXA NR. 2
LA HCLM NR. 224

26.03.2013

**Proiect de management
pentru ocuparea postului de director
la Teatrul "Maria Filotti" Brăila**

A. Obiectivele și misiunea instituției

A.1. Subordonare

În temeiul prevederilor OG nr. 21/2007, privind instituțiile și companiile de spectacole sau concerte, precum și desfășurarea activității de impresariat artistic și a Legii nr. 353/2007, Teatrul “Maria Filotti” din Brăila funcționează în subordinea Consiliului Local Brăila, ca instituție publică de cultură, de spectacole de repertoriu, cu personalitate juridică, ce realizează și prezintă producții artistice.

Finanțarea Teatrului “Maria Filotti” din Brăila se realizează din venituri proprii și subvenții acordate de la bugetul local.

Teatrul “Maria Filotti” din Brăila este organizat și funcționează în conformitate cu legislația română, pe baza regulamentului propriu de organizare și funcționare, aprobat prin Hotărârea Consiliului Local nr. 288/06.08.2010, anexa 3.

A. 2. Obiectivul instituției

Obiectivul principal îl reprezintă promovarea valorilor cultural-artistice, autohtone și universale pe plan național și internațional, prin intermediul teatrului, vizând creșterea nivelului de cultură și educație al tuturor categoriilor de vârstă și socio-profesionale.

A.3. Misiunea instituției

Misiunea Teatrului “Maria Filotti” din Brăila, în calitatea sa de instituție publică de spectacole accesibilă și relevantă pentru toate categoriile de public este de a oferi spectatoriilor un număr și o diversitate mare de piese de teatru din repertoriul românesc și universal, clasic și contemporan, având ca scop excelența artistică, plecând de la valoarea și tradiția școlii românești de teatru, cu intenția de a prospecta și curente teatrale contemporane.

Tocmai de aceea, în perspectiva redimensionării instituționale și funcționale pe care o propun pentru perioada următoare de management, Teatrul “Maria Filotti” își va asuma nu numai o funcție educațională, ci și o vocație culturală polivalentă.

Cei mai importanți vectori ai misiunii instituției culturale Teatrul “Maria Filotti” Brăila sunt următorii:

- a. În plan cultural misiunea teatrului este reprezentată prin aspirația către realizarea și difuzarea valorilor de ordin estetic, artistic, etic și spiritual;

- b. În plan logistic și economic, misiunea Teatrului "Maria Filotti" vizează obținerea de venituri care să asigure parțial resursele materiale și financiare necesare;
- c. În plan social urmărește satisfacerea cerințelor și necesităților culturale ale comunității, respectiv Municipiul Brăila;
- d. În plan regional, teatrul va urmări realizarea de parteneriate cu teatre profesioniste din zonă, concretizate prin schimburi de sală, coproducții sau, pe termen lung, chiar realizarea unor manifestări festivaliere în comun, ce vor putea beneficia de o imagine de mai mare anvergură și, respectiv atragerea de fonduri europene;
- e. Asigurarea unui climat social civilizat, în care teatrul va putea redeveni, în scurt timp, un centru spiritual al Cetații;
- f. Punerea în practică a celor mai avansate teorii și principii ale științei managementului, care să ofere personalului artistic și tehnic cadrul organizatoric cel mai potrivit în vederea abordării unei strategii culturale și artistice performante;
- g. Obiectivul central al misiunii Teatrului "Maria Filotti" îl reprezintă, ca un corolar, satisfacerea nevoilor culturale ale comunității, prin produse realizate la cele mai înalte standarde artistice, estetice, filosofice, etice și morale.

A. 4. Obiectul de activitate al instituției:

- Susține manifestări specifice, spectacole, festivaluri, proiecte și programe, asigurând valorificarea potențialului artistic existent, continuarea tradiției artistice a mișcării teatrale națională, punerea în valoare a fondului de dramaturgie națională și universală, clasică și contemporană, stimularea inovației și a creativității, afirmarea personalității artistice și promovarea valorilor teatrului în străinătate;
- Organizează și participă la evenimente și acțiuni cultural-artistice în țară și străinătate;
- Participă la turnee, festivaluri și alte manifestări artistice organizate în țară și străinătate;
- Atrage și formează publicul tânăr prin alegerea spectacolelor și organizarea de manifestări variate pentru educarea tinerilor.

A.5. Scurt istoric al Teatrului "Maria Filotti" Brăila

Declarat Porto-Franco la 13 ianuarie 1835, Brăila devine pământ al făgăduinței, atrăgând străini din toată Europa, astfel că numeroase etnii s-au stabilit și au ridicat lăcașuri de cult aici.

Aspectul și trăsăturile sale de oraș cosmopolit, exemplu de conviețuire etnică armonioasă, dezvoltarea și modernizarea orașului de-a lungul timpului, au influențat și viața culturală.

Astfel, Brăila a început să cunoască și să aprecieze arta teatrului, de timpuriu, prin prezența de trupe de teatru, românești și străine. Documente despre acest fenomen datează încă din anii 1851. Aclamând turneele unor trupe celebre, precum cele ale lui Matei Millo, Iorgu Caragiale sau Fani Tardini, treptat, brăilenii aspiră către crearea unei instituții teatrale a orașului, cu local propriu și trupă permanentă, aspirație care se împlinește în anul 1949.

Din anul 1969, comunitatea locală a decis ca teatrului brăilean să-i fie conferit numele mării actrițe "Maria Filotti", originară din județul Brăila, patronaj spiritual care a fost, este și va fi de bun augur pentru instituție.

Ultimii zece ani din viața Teatrului "Maria Filotti" au ilustrat schimbările și înnoirile artei scenice românești prin prezența constantă a unor regizori de mare anvergură, precum Radu Afrim, Alexa Visarion, Victor Ioan Frunză sau Radu Apostol. Aceste experiențe scenice au coagulat în scurt timp o trupă actricească performantă care a simțit și a răspuns provocărilor teatrului contemporan.

Teatrul "Maria Filotti" în ultimii șapte-opt ani a devenit un colecționar de premii și trofee în cadrul competițiilor de gen, fiind un partener activ al unor instituții teatrale din străinătate, organizator și gazdă de festivaluri teatrale și muzicale internaționale.

Din păcate, în ultimii ani, pe fondul unei scăderi a eficienței manageriale, a apărut o oarecare diminuare a încrederii trupei în propriile forțe, situație ce se cuvine a fi depășită prin promovarea unei strategii manageriale și artistice care să readucă în prim plan marea performanță, provocarea artistică și estetică și, pe cale de consecință, refidelizarea publicului brăilean.

B. Infrastructura teatrului

Teatrul "Maria Filotti" beneficiază de una dintre cele mai valoroase și spectaculoase clădiri și săli de spectacole din România. Calitatea sa de monument de arhitectură a determinat, prin eforturile financiare și organizatorice ale administrației locale, realizarea cu succes a reparației capitale în cursul deceniului opt al secolului trecut, redând clădirii farmecul și strălucirea de altă dată.

Chiar dacă inițial clădirea a avut destinația de hotel și cazinou, aceasta a găzduit, în mod ocazional spectacole de varieteu și de teatru ale trupelor aflate în turneu.

Clădirea actuală beneficiază, pe lângă sala propriu-zisă de spectacole, cu o capacitate de peste 300 de locuri, de o Sală Studio cu o capacitate de maxim 100 de locuri, precum și de ample și

numeroase spații de repetiții, de spații de expoziții permanente și temporare în amplele holuri de la parter și primul etaj: două săli de repetiții la etajul I și una în podul corpului administrativ (etaj II), o bibliotecă-mediatecă ce servește ocazional și ca spațiu de repetiții de text, ca și de o somptuoasă Sală de Protocol la etajul I.

Scena teatrului, cu o impresionantă oglindă a scenei înaltă de 11 m, are o deschidere de aproximativ 7,50 m și o adâncime de 8m și beneficiază de ample degajamente, fiind dotată cu o scenotehnică care necesită urgent reparații și modernizare.

Spațiile și dotările atelierelor de tâmplărie, butaforie, pictură de scenă și tapițerie sunt eficiente și bine administrate. În schimb, pentru atelierelor de croitorie bărbați și femei, există un unic spațiu, situație ce va trebui remediată, prin prisma specificului și destinației diferite ale celor două ateliere.

În ultima perioadă au fost constatate infiltrații de apă de la precipitații, pe fondul deteriorării hidroizolației de la acoperiș, mai ales în spațiul Sălii de protocol și chiar al Sălii Mari de Spectacole. Din fericire, există o bună informare și comunicare cu Primăria Brăila, materializate prin intenția de a fi remediate aceste deficiențe în perioada următoare.

Tot la capitolul Infrastructura Teatrului, pe termen scurt și mediu, trebuie găsite resursele financiare pentru modernizarea instalației de lumini de scenă, imbatrânită moral, ca și a celei de sonorizare. Tot pe termen mediu este necesară modernizarea întregului sistem de iluminare și publicitate din zona fațadei principale și cea a "intrării actorilor".

În prezent, sistemul de panouri publicitare este unul depășit și improvizat, de aceea se cuvine a fi reconfigurată întreaga strategie și infrastructură de publicitate, în beneficiul imaginii și a informării cetățeanului. Dealtfel, tot în sprijinul unei informări eficiente și respectiv a atragerii unui număr mai mare de spectatori, pe termen scurt trebuie total regândit sistemul de avizare și panouri publicitare ale teatrului în perimetrul întregului municipiu, atât în centrul orașului cât și în cartiere, cu acordul și sprijinul direcției de specialitate din primărie.

Nu în ultimă instanță, pe termen mediu se impun modernizări sau, cel puțin igienizări în zona cabinelor actorilor, precum și în zona corpului administrativ.

C. Prezentarea teatrului

C.1. Personalul și conducerea

Activitatea directorului este sprijinită de un Consiliu administrativ, organ colectiv de conducere cu rol deliberativ și de un Consiliu artistic, organ colectiv cu caracter consultativ, precum și de către Senatul Teatrului.

Activitatea Consiliului administrativ constă în următoarele atribuțiuni:

- dezbate probleme privitoare la conducerea tuturor sectoarelor instituției care duc la îndeplinire proiectele culturale și activitățile artistice prevăzute în repertoriu;
- dezbate execuția bugetului de venituri și cheltuieli în raport cu prioritățile de moment și cele de perspectivă asumate de instituție;
- dezbate problemele organizatorice din activitatea funcțională curentă;
- dezbate propunerile privind structura organizatorică (organigrama) și structura funcțiilor utilizate de instituție (statul de funcții), alte probleme legate de activitatea de Resurse Umane;
- stabilește acordarea unor drepturi salariale pentru personalul angajat;
- analizează și aprobă, după caz, încheierea de contracte sau cumulul de funcții în alte instituții pentru personalul artistic;
- aprobă acordarea sporurilor, majorărilor și stimulentei prevăzute de lege pentru personalul de specialitate, în limitele bugetului aprobat.

Consiliul administrativ se întrunește trimestrial sau ori de câte ori este nevoie,.

Activitatea Consiliului Artistic constă în următoarele atribuțiuni:

- dezbate proiectele culturale și manifestările artistice din domeniul de activitate specific;
- formulează propuneri pentru repertoriul propriu al fiecărei stagiuni;
- dezbate, la nevoie, unele aspecte legate de regia artistică și tehnică a unor spectacole de teatru;
- dezbate problemele legate de stimularea și exprimarea valorii spiritualității naționale, promovarea unor prestații artistice de valoare, afirmarea creativității și talentului pe principiul libertății de creație, a primordialității valorii;
- dezbate alte probleme de ordin artistic, respectiv din activitatea de specialitate, ce se impun a fi rezolvate;
- analizează proiecte de hotărâri elaborate de conducerea executivă de evaluare.

Consiliul Artistic se întrunește ori de câte ori este nevoie, la propunerea directorului (managerului), sau la cererea expresă a unor realizatori de spectacole, creatori etc. Subliniez importanța

acestui for profesional ca o reală tribună de dezbatere și dialog pe teme profesionale, pentru că numai în acest mod poate fi asumată noua identitate a teatrului.

ORGANIGRAMA aprobată prin Hotărârea Consiliului Local nr. 288/06.08.2010 cuprinde un număr de 74 de posturi aprobate.

Nr. crt.	NUMĂR POSTURI	2010	2011	2012
1.	TOTAL	74	74	74
2.	Manager	1	1	1
3.	Contabil șef	1	1	1
4.	Compartiment Artistic	27	27	27
5.	Compartiment Tehnic Scenă	17	17	17
6.	Compartiment Marketing, Relații cu publicul	3	3	3
7.	Compartiment Achiziții publice, Producție	7	7	7
8.	Compartiment Administrativ, Pază, Întreținere	14	14	14
9.	Compartiment Juridic, Resurse umane	2	2	2
10.	Compartiment Financiar	1	1	1
11.	Secretariat tehnic	1	1	1

BUGETUL – analiza comparativă a perioadei 2010-2012 (lei)

Nr. crt.		2010	2011	2012
1.	Venituri proprii (totalitatea surselor atrase)	228 924	257 944	229 907
2.	Subvenții – Primăria municipiului Brăila	2 529 452	2 323 000	2 621 874
3.	Cheltuieli de întreținere, din care:	1 042 597	1 037 308	1 217 303
	-cheltuieli de capital: investiții	-	-	-
4.	Cheltuieli de personal, din care:	1 715 779	1 543 636	1 634 478
	-cheltuieli cu colaboratori	95 035	170 249	186 297
5.	Cheltuieli pe spectator, din care:	143	115	158
	-din subvenție	131	103	145
	-din venituri proprii	12	12	13

ACTIVITATEA Teatrului "Maria Filotti" Brăila

Nr. crt.	Date tehnice referitoare la activitatea Teatrului "Maria Filotti" Brăila	Anul 2010	Anul 2011	Anul 2012
1.	Număr de premiere	2	6	2
2.	Număr de spectacole la sediu	113	144	112
3.	Număr de spectacole în turnee, deplasări	7	3	12
4.	Participări la festivaluri	8	11	7
5.	Număr spectatori la sediu	16 894	22 054	15 535
6.	Număr spectatori în deplasare	2 400	600	2 570

PROIECTE (propuse) - anul 2013

Nr. crt.	Date tehnice referitoare la activitatea Teatrului "Maria Filotti" Brăila	Prevăzut	Categorii de investiții		
			mici	medii	mari
1.	Premiere	3	1	1	1
2.	Montări noi	1	1	-	-
3.	Festivaluri	1	-	1	-
4.	Concursuri	1	-	1	-
5.	Spectacole extraordinare	10	10	-	-
6.	Reluări (repertoriu curent)	70	20	50	-
7.	Cooperare culturală în parteneriat cu alte instituții din țară și străinătate	2	2	-	-
8.	Schimburi culturale	2	2	-	-

Din Tabelul cu **PROIECTE (propuse)** pentru anul 2013, îmi pot asuma, din motive profesionale, dar și ținând de limitarea de timp (trimestrul III - parțial și trimestrul IV - integral) ca acțiune managerială rubrica de "premiere" cumulând-o și pe cea de "montări noi" (aici, consider că s-a strecurat o mică inadvertență), cea de "festivaluri", cea de "reluări", cu un număr realist și conform cu

realitatea de 16 titluri iar, în ceea ce privește rubricile 7 și 8 voi acționa, cu rezerva cunoașterii conținutului, partenerilor și a fondurilor alocate din subvenție pentru aceste două activități.

Consider oportună, onestă și productivă această precizare și asumare de programe, fără de care realizarea proiectelor și programelor ar rămâne doar pe hârtie.

D. Realizări

D.1. Premiere Pe afișul curent al Teatrului "Maria Filotti" coexistă spectacole de factură tradiționalistă, precum "Gaițele", "Papagalița și curcanul", "O scrisoare pierdută", "Jocuri erotice cu mortul din balcon", "Piatra din casă", "8 femei", cu spectacole moderne, inovatoare, precum "Omul pernă", "Sufletul. Puncte de veghere", "Cheek to Cheek", "Sandros", "Povești de familie", sau "Cum am învățat să conduc".

Din simpla enumerare a titlurilor reiese viziunea managerială a ultimilor 7-8 ani, care a încercat să echilibreze criteriul de largă accesibilitate a spectacolelor cu propunerea unor formule novatoare de spectacole, adresate cu prioritate unui public tânăr sau chiar de nișă.

Această perspectivă de interpretare nu este însă până la capăt contrabalansată de criteriile de calitate ale unor spectacole ce trădează și exprimă mai curând precipitarea și schimbarea repetată a managementului.

Dar, poate cel mai mult derutează lipsa de coerență a strategiei repertoriale.

Tocmai de aceea, noul management are obligația de a reevalua titlurile, proiectele și programele existente, în vederea preluării a ceea ce este bun și valoros și a juxtapunerii acestora noilor vectori și criterii de management.

D.2. Festivalul "Zile și nopți de teatru european la Brăila", deja tradițional și consacrat pe plan național și parțial internațional, se cuvine a fi la rândul lui reevaluat ca proiect, pentru a reveni la o coerență de tematică, stilistică și criteriu valoric care să excludă întâmplarea, alegerea conjuncturală a spectacolelor, spre o mai bună și expresivă imagine a festivalului către comunitate și breasla profesională.

Dimensiunea internațională este binevenită, însă în următorii 2-3 ani consider că aceasta nu este prioritară asigurând în schimb răstimpul necesar de a-și recăpăta "greutatea", valoarea și specificitatea primelor sale trei ediții. Consider oportună prezența unui selecționar unic al festivalului, care să asigure coerența și omogenitatea tematicii și a selecției spectacolelor.

D.3. Activitatea artistică în derulare

Dificultatea succedării repetate la conducere a unor manageri într-o perioadă scurtă de timp se resimte în lipsa de coeziune a programului artistic și estetic al Teatrului.

Mai ales ultimii ani au adus o reducere nefericită a ponderii regizorilor importanți pe afișul teatrului, fapt ce a reflectat anvergura proiectelor și a deteriorat pe alocuri climatul concurențial și așteptările trupei actoricești.

Teatrul "Maria Filotti", o prezență permanentă pe afișul Festivalului Național de Teatru sau al Galei Premiilor UNITER, cu o ritmică prezență în turneu la București, s-a văzut nevoit să-și reducă prezența de prim plan suferind o nemeritată diminuare a impactului său de imagine în plan național.

În prezent, prin implicarea decisivă a Consiliului Local și a Primăriei Brăila, se încearcă, cu caracter interimar, până la numirea unui nou manager, conservarea și readucerea în actualitate a unor mai vechi succese ale Teatrului, precum și promovarea unor texte și regizori cu o bună experiență și imagine în domeniu.

Aceste două proiecte, unul aflat deja în derulare (o adaptare modernă după opera lui Arthur Schnitzler) și altul încă în tratative, cu un text rus clasic, prin simpla alăturare vorbesc despre nevoia continuă de îmbinare a spectacolului modern, cu cel de factură clasică.

Revine în sarcina viitorului manager de a valida lucrurile bune de dinaintea mandatului său, dar și asumarea curajoasă și responsabilă a conceperii, consultării, demarării și finalizării unor noi proiecte, articulate în programe coerente stilistic și subsumate, în principal, așteptărilor justificate ale publicului, ale specialiștilor și în special ale valoroasei trupe actoricești.

E. Modalități de asigurare a cunoașterii și de satisfacere a nevoilor culturale ale comunității în care își desfășoară activitatea instituția publică de cultură

E.1. Cunoașterea mediului cultural/profesional concurențial

Oferta pieței concurențiale pentru Municipiul Brăila, plasează Teatrul "Maria Filotti" în prim planul activității culturale, ca instituție profesionistă de spectacole ce polarizează atenția și așteptările comunității, prin încercarea de a îmbina divertismentul de calitate, avangarda din artă și mai ales, pentru comunitate, factorul educativ, vectorul de modelare spirituală a publicului.

Acest rol primordial obligă Teatrul ca, și în perioada următoare, să își onoreze blazonul, locul și rolul său în comunitate, ca o alternativă elevată a divertismentului facil și ca o complementaritate binevenită în activitatea sa, conexată cu a celorlalți "actori" culturali din Municipiu.

Entități culturale precum Teatrul de Păpuși "Cărăbuș", impozantul Muzeu al Brăilei, Biblioteca județeană "Panait Istrati", Școala de arte și meserii, Societatea Filarmonică "Lyra", Filiala Brăila a Uniunii Artiștilor Plastici sau Casa Municipală de Cultură, în coordonarea Direcției Județene a Culturii și Patrimoniului Brăila pot și trebuie să colaboreze cu Teatrul, într-un dialog dedicat cetățeanului și comunității.

Tot în plan municipal Teatrul are datoria să se alăture eforturilor și demersurilor valoroase ale unor ONG-uri, Fundații și Asociații culturale, prin promovarea valorilor culturale și spirituale autentice.

Una dintre cele mai importante direcții de acțiune, în vederea atragerii unui cât mai numeros public, este colaborarea Teatrului cu Inspectoratul Școlar al Județului Brăila și cu Palatul Copiilor, cu conducerile celor mai importante colegii și licee din Municipiu.

În viitorul imediat este de dorit inițierea și permanentizarea colaborării Teatrului cu prestigiosul Festival Internațional de Interpretare a muzicii vocale "Haryclea Darle".

Data fiind specificitatea Brăilei de oraș cosmopolit, spațiu unde au conviețuit și continuă să o facă numeroase comunități etnice, într-o reală armonie, teatrul se cuvine a fi acel coagulant, tribună de dezbateri și avanpost al vocilor distincte ale urmașilor grecilor, turcilor, bulgarilor, evreilor, armenilor, tătarilor, machedonilor de ieri și de astăzi. Legătura permanentă cu comunitățile etnice este o datorie de onoare a Teatrului, acesta putând deveni, în timp, o portavoce a problemelor, obiceiurilor și a preocupărilor actuale ale acestora.

În viitorul management Teatrul trebuie să acorde o mult mai mare atenție și preocupare informării și colaborării cu două entități centrale ale lumii teatrale românești, UNITER și UNATC.

Prima asigură cadrul special de manifestare, de reprezentativitate la nivel național și internațional, de acordare de ajutoare materiale (pensii speciale, protecția actorilor în vârstă, a celor bolnavi, premii de excelență și o neprețuită sursă de documentare în planul înnoirii repertoriale sau a pieței muncii, în perimetrul colaborării artistice).

Colaborarea cu UNATC, ca principală pepinieră a școlii teatrale românești va trebui să devină o constantă a managementului Teatrului brăilean, prin atenta urmărire a promoțiilor, a alegerii, în timp, a viitorilor actori ai teatrului, ca și atragerea tinerilor și valoroșilor regizori și dramaturgi.

În planul mediului cultural concurențial există însă și unele aspecte și situații dificile, ca de exemplu concurența, de multe ori neloială (numeroasele abuzuri în modul de afișaj agresiv al spectacolelor particulare sunt îndeobște cunoscute) a organizatorilor și impresarilor unor turnee cu trupe din afara Brăilei, girate în mod nefericit și compromițător de așa zisele "capete de afiș".

Aceste spectacole ce se plasează în directă concurență cu cele ale Teatrului, pot și trebuie să fie anihilate sau reduse ca impact de imagine de către Teatrul "Maria Filotti", tocmai prin atuurile teatrului de repertoriu, precum valoarea, diversitatea, atractivitatea și seriozitatea organizării și a eficienței publicității din jurul producțiilor proprii.

E.2. Definirea și cunoașterea profilului publicului actual al instituției

Pentru o justă evaluare și implicit, o științifică și solidă repoziționare a teatrului față de categoriile publicului său este firească, mai întâi, identificarea categoriilor de public ale instituției.

Din acest punct de vedere, Brăila nu diferă substanțial de alte orașe cu instituții similare de cultură, în sensul existenței unei naturale stratificări sociale, profesionale și educaționale a publicului său, după cum urmează:

- Publicul adolescent (12-18 ani) compus în principal din elevi de gimnaziu, liceu ori școli profesionale;
- Publicul tânăr (18-35 de ani) încadrat sau nu, studenți în cautarea unui loc de muncă, instruit sau nu, cu studii generale, medii sau universitare;
- Publicul adult (35-55 de ani) cu studii medii sau universitare, încadrat sau nu, cu o apetență și exercițiu mai mare sau mai mic pentru actul cultural;
- Publicul în vârstă (55-85 de ani) atras în general mai curând de spectacolul de factură tradițională, clasică.

Publicul adolescent și cel tânăr este îndeosebi atras de temele și factura neconvențională a pieselor moderne și contemporane, de lecturi regizorale dezinhibate, preferințe care totuși coexistă cu apetența către genul comediei și al melodramei.

Publicul matur, mai rezistent la avangardă și inovație, este mai curând atras de textele și de formulele teatrale cu o mai largă adresabilitate (comedii clasice și moderne, românești sau străine, drame, melodrame, teatru cu incidență socială și politică).

Publicul în vârstă va prefera întotdeauna textele și spectacolele clasice și tradiționale, fără șocuri vizuale și lingvistice, texte cunoscute și verificate în timp.

Încercând o creionare a portretului-tip al spectatorului Teatrului "Maria Filotti", desigur că acest demers trebuie subordonat unor criterii și metode de investigație consacrate de sociologi, statisticieni ori comentatori teatrali.

Am încercat mai sus o delimitare și o definire a așteptărilor și preferințelor fiecărei categorii de vârstă. Desigur că aceste sistematizări suferă pe alocuri de o șablonare și nesigură încadrare în

categorie, întrucât în practica curentă a investigării spectatorilor, categoriile de vârstă fuzionează adeseori, atât ca genuri dramatice cât și ca formule scenice preferate. Totuși, la rigoare, specialistul va trebui să opereze cu aceste încadrări pentru a aproxima cât mai real profilul publicului pe categorii.

Portretul-tip al spectatorului, pornind de la criteriul ocupației, ține în mod indisolubil de instrucția, educația, frecventarea sau nu a actului de cultură, elemente ce pot fi desprinse și cuantificate în mod serios și științific numai în urma lansării unor chestionare adresate publicului.

Pe termen scurt beneficiarul-țintă al activităților Teatrului "Maria Filotti" îl constituie toate categoriile de public, pentru care este necesară montarea unor spectacole foarte diferite ca gen, dar fără nici un fel de rabat de la calitate și de la bunul gust. Se are în vedere cultivarea și educarea permanentă a publicului prin realizarea unor spectacole de ținută, pe texte remarcabile ale dramaturgiei românești și universale, clasice și contemporane, semnate de nume importante ale regiei românești. Deasemenea, este necesară facilitarea accesului la spectacole a categoriilor defavorizate (pensionari, șomeri, persoane cu dizabilități etc) și trezirea interesului acestor categorii pentru arta scenică. Pariul cel mare pe termen lung, rămâne încercarea și strădania permanentă de a descoperi și cultiva vedete autentice din rândul trupei actoricești. În acest plan devine evident faptul că descoperirea și promovarea unor artiști valorosi din propria trupă poate atrage și fideliza publicul unui teatru.

Cele două tipuri de evaluări necesare și oportune pentru definirea portretului-tip al spectatorului sunt următoarele: evaluarea calitativă și cea cantitativă.

a. Evaluarea calitativă

De la începutul perioadei de management trebuie inițiat un sistem de testare a preferințelor publicului pe baza unor chestionare prin intermediul cărora spectatorii pot să își exprime ideile, opiniile, așteptările și frustrările;

b. Evaluarea cantitativă

Urmărirea permanentă a numărului de spectatori și a gradului de acoperire a sălilor, pentru fiecare spectacol, furnizează un feed-back important cu privire la interesul publicului pentru fiecare spectacol în parte, ceea ce permite reglarea din mers a politicii de marketing. În urma analizelor interne ale acestor rezultate se poate ajunge la o strategie de planificare a spectacolelor, așa încât randamentul financiar să fie maxim și în același timp, teatrul să vină în întâmpinarea dorințelor spectatorilor.

În concluzie la cele două tipuri de evaluări, consider că, pentru elaborarea unei strategii moderne de marketing a Teatrului "Maria Filotti" sunt absolut necesare cercetări cantitative (sondaje) și

calitative (focus grupuri), realizate (și) de firme specializate care să ne ofere date științifice cu privire la nevoile și obiceiurile de consum cultural ale publicului brăilean.

Toate aceste observații și chestionare trebuie ulterior procesate și mai ales analizate de manager împreună cu cele trei compartimente responsabile în acest domeniu și anume:

- contabilitatea Teatrului, în ceea ce privește rezultatele financiare ale spectacolelor;
- secretariatul literar cu privire la noi metode și soluții alternative pentru îmbunătățirea segmentului PR și publicitate;
- agenția teatrală, ce răspunde de calitatea, anvergura și modalitățile de publicitate și de difuzare a biletelor, aceasta din urmă având un rol important prin contactul direct cu beneficiarul.

E.3. Descrierea publicului țintă al programelor-cadru propuse

Pentru perioada următoare, în cazul dobândirii și asumării managementului Teatrului "Maria Filotti" îmi propun substanțiale modificări de percepție ale publicului țintă, prin oferta diferențiată a repertoriului.

Conștient fiind de interacțiunea și comunicarea reală între categoriile de public, îmi propun pentru primii doi ani de mandat, recâștigarea publicului tânăr studios, care s-a îndepărtat în ultimul timp de teatru. Piesa de actualitate, cu teme incisive și percutante, cu personaje și situații în care să se recunoască cei tineri este binevenită, în conjuncție cu invitarea unor regizori de valoare, deja cunoscuți de publicul brăilean, precum Radu Afrim, Victor Ioan Frunză, Radu Apostol, dar și creatori precum Alexandru Dabija, Cristi Juncu ori Vlad Massaci.

Valorificarea mai expresivă a spațiului oferit de Teatrul Studio îi va readuce pe cei mai tineri dintre spectatori în sala de spectacol, prin promovarea unor texte adecvate așteptărilor lor, întrucât este verificat în timp interesul publicului pentru plasarea sa în imediata apropiere a actorilor. Readucerea publicului matur și a celui în vârstă în Sala Mare de spectacole va fi facilitată de șansa reîntâlnirii acestora cu mari texte clasice și contemporane, românești și universale, în lecturi regizorale importante.

Este bine cunoscută butada care circulă în teatrul românesc: "daca vrei să validezi valoarea unui spectacol, mergi la Brăila". Există în acest municipiu un public iubitor și cunoscător de teatru, așa ca în perioada următoare voi încerca să provoc nivelul său de așteptări și prin producția unor spectacole muzicale, gen foarte iubit și, deopotrivă, greu de abordat. Aptitudinile muzicale ale unor actori ai trupei brăilene, ca și prezența în teatru a unui muzician, în persoana lui Cornel Cristei, justifică acest demers repertorial și stilistic.

Nu în ultimă instanță, atragerea de noi categorii ale publicului din Brăila, înseamnă o re poziționare a strategiei repertoriale prin readucerea genului atât de iubit al comediei bulevardiere, cu tot ce are aceasta mai valoros și mai durabil.

Nu exclud, pe baza unei viitoare consultări cu colectivul artistic, a revenirii teatrului în spațiul public, cu ocazia unor ample manifestări ale Cetații, prin spectacole în spații deschise, arene, pe scene mobile, adecvat echipate tehnic, ocazii în care artiștii teatrului pot fi mai bine cunoscuți performând, fie în finalurile de stagiune, fie ca un preambul al noii stagiuni (lunile august și septembrie).

“Coborârea în cetate”, alternativa de a juca în spații neconvenționale (în aer liber dar și în mall-uri, show-room-uri auto sau săli de festivități ale unor colegii și licee) reprezintă o alternativă de a veni în întâmpinarea spectatorilor, de a-i provoca și, în ultimă instanță, de a-i scoate din carapacea propriei comodități.

F. Modalități de diversificare a ofertei culturale a instituției publice de cultură

F.1. Analiza de imagine

Actualmente, pe fondul unui management cu probleme, în special legate de comunicarea cu comunitatea, Teatrul “Maria Filotti” se află într-un oarecare deficit de imagine.

Anumite categorii de public, în special dintre cei mai fidelizați spectatori, pe fondul unei frecvențe reduse a premierelor teatrului, insuficient popularizate și cu spectacole de o factură tematică și stilistică mai specială (“Cheek to Cheek” sau “Sandros”) s-au îndepărtat parțial de teatru, situație pentru moment salvată de succesul recente premiere cu “Papagalița și curcanul”. Însă, pentru revenirea la o relație de maximă încredere reciprocă între Teatru și spectatori, este nevoie de schimbarea programatică și foarte bine popularizată a strategiei repertoriale și de imagine a Teatrului.

Teatrul “Maria Filotti” trebuie ca, în maxim șase luni să redevină centrul cultural și spiritual al Municipiului și Județului Brăila. Sunt conștient că timpul este foarte scurt, de aceea și strategia se cuvine a fi una de “șoc”.

Începutul stagiunii 2013-2014 trebuie pregătit cu minuție și profesionalism, atât ca stabilire și negociere a contractelor cu colaboratorii, cât și ca debut în forță al stagiunii, cu ample și percutante campanii de promovare și de publicitate.

Tot la capitolul creșterii ofertei de spectacole și al intensificării prezenței Teatrului în spațiul spiritual al Brăilei, se cuvin a fi continuate și permanentizate deplasările în județ, ca și în județele limitrofe (Galați, Tulcea, Buzău).

Pentru revenirea Teatrului în prim planul mișcării artistice din România, în funcție și de reușita viitoarelor premiere, se va continua practica deplasării celor mai reprezentative spectacole în București, în regim de mini-turneu sau deplasare.

În ceea ce privește factorii de succes și elementele de valorizare socială, trebuie recunoscut în mod obiectiv că mai este destul de făcut pentru organizarea și ameliorarea activității manageriale. Astfel, în domeniul publicității, consider că în viitorul mandat se impune o modernizare, o actualizare a pârgurilor publicitare existente, precum parteneriatele cu cele mai importante societăți și complexe comerciale de pe raza municipiului, generalizarea publicității prin flyere și pliante în mijloacele de transport în comun, extinderea parteneriatelor media la majoritatea rețelelor de radio-tv și publicații și, mai ales, amplasarea unui număr de 15-20 de panouri publicitare în perimetrul Municipiului Brăila, cu concursul și acordul Direcției de specialitate din cadrul Primăriei.

Vom îmbunătăți consistența, interactivitatea și structura site-ului Teatrului, extinzând comunicarea cu spectatorii prin rețelele de socializare precum Facebook și Twitter ca și prin inițierea și dezvoltarea sistemului Newsletter.

F.2. Misiunea actuală a instituției se distinge prin patru dimensiuni fundamentale:

- a. În plan cultural, misiunea este reprezentată prin aspirația către realizarea și difuzarea valorilor de ordin estetic, artistic, etic și spiritual;
- b. În plan logistic/economic, misiunea vizează obținerea de venituri care să asigure parțial resursele materiale și financiare necesare;
- c. În plan social urmărește satisfacerea cerințelor și necesităților culturale ale comunității, respectiv Municipiul Brăila;
- d. În plan regional și internațional, misiunea teatrului vizează stabilirea de contacte, parteneriate și chiar coproducții cu instituții culturale similare din regiune sau chiar din străinătate, demersuri ce vizează propagarea și popularizarea valorilor spirituale brăilene și românești.

În concluzie, cred că pot afirma că mesajul pe care îl va propune și susține mandatul, este cel al deschiderii dialogului cu comunitatea prin intermediul artei teatrale și coagularea interesului și așteptărilor artistice ale comunității.

F.3. Reformularea mesajului

În reformularea mesajului actual nu intră modificări structurale, de percepție și abordare față de comunitate, ci se va urmări îmbogățirea și diversificarea ofertei culturale și artistice, în scopul atragerii unor categorii socio-profesionale și de vârstă cât mai diverse.

Unul dintre principalele obiective ale misiunii viitoare a Teatrului este conceptul de dimensiune internațională, europeană a activității Teatrului, prin identificarea unor oportunități de colaborare și parteneriate cu teatre din țările vecine și integrate în programe internaționale multianuale, activitate care poate aduce creșterea volumului de venituri proprii, prin atragerea de fonduri europene.

Ca o posibilă concluzie, în sensul formulării viitoarei misiuni a instituției, viitorul management va urmări construirea unui spațiu de aleasă spiritualitate, atât prin spectacolele proprii, cât și prin colaborările cu alți “actori” ai societății civile. Nu putem și nu vom tolera acte, gesturi sau demersuri în afara moralității și ale artei autentice, conștienți fiind de marea responsabilitate pe care o avem, fiecare dintre noi, în educația și formarea unei conduite demne a cetățeanului, alături de alți factori educaționali și spirituali ai comunității, precum biserica, școala și mai ales familia.

În derularea viitorului mandat, principalii vectori de mesaj ai activității Teatrului vor merge către următoarele direcții de sensibilizare a comunității:

- Teatrul ca tribună de dezbateră publică;
- Teatrul ca terapie pentru categoriile defavorizate;
- Teatrul ca oportunitate de reinserție socială a celor “certați cu legea”, fie majori, fie minori;
- Teatrul ca instrument de cunoaștere a istoriei și civilizației;
- Teatrul ca simbioză a artelor și loc de întâlnire a limbajelor artistice. posibil spațiu expozițional, locație pentru concerte, spectacole de balet, expoziții de arhitectură, proiecții de filme, lansări de carte, CD-uri și DVD-uri;
- Teatrul ca partener al școlii, bisericii și familiei, factori educaționali în societate;
- Teatrul ca element de înnobilare și de aleasă petrecere a timpului liber.

G. Prezentarea ofertei culturale

Prezentarea strategiei artistice pentru perioada 2013-2017

G.1. Analiza programelor/proiectelor instituției

a. Programul “Stagiunea curentă”

Programul astfel intitulat se referă la toate spectacolele care se joacă într-o stagiune (reluări, refaceri, premiere).

Actualmente, pe afișul curent al stagiunii, așa cum este el postat pe site-ul oficial al Teatrului, figurează 16 titluri, din care 7 la Sala Mare și 9 la Sala Studio, majoritatea fiind reluări din stagiuni mai vechi de doi ani.

Aceasta înseamnă, pentru un teatru din provincie, în care bazinul potențial al publicului numără maxim 4000 de spectatori, necesitatea de reîmprospătare urgentă a repertoriului.

Faptul că din această enumerare reținem și patru titluri mai recente, respectiv din 2012 și 2013, nu este însă foarte liniștitor, fiind vorba de spectacole cu un limbaj teatral mai special, pentru un public de nișă.

b.”Buletin de... Dunăre”

Program multianual care urmărește ca aproape în fiecare stagiune să fie integrată creația unui scriitor sau dramaturg din zona Brăilei sau a spațiului Dunărean.

Astfel, începând cu stagiunea 2013-2014, autori precum Panait Istrati, Mihail Sebastian sau Fănuș Neagu, prin operele lor dramatice sau adaptări pentru scenă, vor fi găzduiți de scena brăileană.

Ținta acestui program este educarea, cultivarea și dezvoltarea la spectatori, a conștiinței apartenenței lor la un spațiu cultural și spiritual privilegiat, omagiind într-un mod particular personalitățile literare din spațiul dunărean.

Primul proiect al acestui program se cuvine să aparțină creației lui Panait Istrati printr-o adaptare de scenă în lectura regizorală a unui artist de talia lui Victor Ioan Frunză, unul dintre regizorii angajați ai teatrului.

c. "Împreună învingem ... criza"

Program structurat pe durata întregului mandat, și care urmărește abordarea unor texte care să constituie puncte de plecare ale dialogului dintre artiști și public, pe această spinoasă și preocupantă temă a crizei.

Alegerea se îndreaptă exclusiv către textul contemporan, atât din spațiul cultural românesc, cât și străin. Conținutul acestui program se dorește a fi, prin elementele provocatoare ale tematicii, și o oportunitate pentru artiști, fie ei actori, fie regizori, de a încerca să transfere în limbaj scenic, concepte, stări și emoții ale omului contemporan.

Ținta programului o reprezintă încercarea de a transforma scena de teatru într-o tribună de dezbateri pe teme de maximă actualitate politică, socială, sociologică și psihologică.

Cele patru școli de dramaturgie din care vor fi alese textele pentru cei patru ani ai mandatului aparțin spațiului european ex-comunist: Polonia, Macedonia, Ungaria și Bulgaria, prin dramaturgi exponențiali ai acestora, precum Goran Stefanovski, Krzysztof Bizio, Kathalyn Thuroczi, respectiv Hristo Boicev.

d. "Clasic vs. Contemporan"

Program extins pe întreaga durată a mandatului și care vizează aducerea în actualitate și valorificarea scenică a unor mari texte clasice din opera lui Moliere, Shakespeare, Gogol sau Cehov.

Lecturile scenice ale acestor texte ce aparțin patrimoniului universal, vor fi încredințate, funcție de nivelul subvenției acordate, unor regizori performanți, care, prin opera și experiența lor anterioară, sunt legitimați să abordeze texte de o asemenea anvergură.

Ținta proiectului o constituie, deopotrivă, redescoperirea și repunerea în circulație a unor mari autori și texte clasice, pe de o parte, iar pe de alta, șansa oferită trupei actricești de a se confrunta cu mari partituri ale repertoriului teatral.

e. "Lecția de... teatru"

Programarea, pentru anumite proiecte ce țin de alte programe, a unor întâlniri ale realizatorilor pe durata întregului proces artistic, cu același nucleu de spectatori, începând cu faza lecturilor la masă și încheind cu faza repetițiilor terminale. Sensul demersului și al provocării este acela de a familiariza spectatorul cu procesul intim de creație al spectacolului.

La finalul fiecăreia dintre aceste întâlniri se dorește inițierea și susținerea unui dialog deschis între spectatori și realizatori.

f. "Început de drum - provocare și / sau șansă"

Acest program structurat pe patru ani, urmărește punerea la dispoziție a spațiului de Studiou din Teatru în vederea debutului sau creației unor regizori aflați la începutul carierei lor și a realizării unor spectacole, în principal pe texte contemporane, dar nu numai, implicând costuri reduse de producție și colaboratori. Periodicitatea acestor proiecte va fi de maxim o producție pe stagione, acest program putând îngloba și prelua de la UNATC producții reprezentative de masterat. Ținta programului este familiarizarea publicului tânăr din Brăila cu tineri creatori, și, totodată, cu formule teatrale inedite și cu autori din spații culturale mai puțin frecventate.

În acest fel, Teatrul "Maria Filotti" poate fi redefinit, în timp, drept un descoperitor și un șlefuitor de tinere talente, și, de ce nu, o "rampă de lansare" a regizorilor. În timp, succesul acestui program, poate conduce spre un Festival al Tinerilor Creatori de Teatru, sau, cel puțin al creării unei secțiuni speciale în cadrul Festivalului "Zile și Nopti de Teatru European la Brăila".

g. "La curtea Reginei... Comedia"

Program multianual extins pe toată perioada de referință a mandatului, care își propune producerea anuală a unui spectacol de comedie de largă accesibilitate, atât din repertoriul românesc clasic, cât și din cel universal, de la creația unor autori consacrați ai secolului XIX, precum Labiche, Scribe, sau Feydeau, până la cea a dramaturgiei contemporane din spațiul britanic, francez, italian sau est-european.

Ținta programului este valorificarea și promovarea repertoriului de largă accesibilitate, în scopul atragerii unor cât mai diferite categorii de public, fără însă a accepta ori promova compromisul ori gustul artistic îndoielnic.

h. "Recursul la Marele Regizor"

Program bienal care urmărește atragerea și invitarea alături de trupa Teatrului a unor mari personalități regizorale, în vederea realizării unor montări deosebite ca anvergură și expresie teatrală, apte să mențină teatrul brăilean în prim planul mișcării teatrale românești și să asigure participarea colectivului la marile festivaluri și concursuri naționale și internaționale.

Nu în ultimul rând, în strategia culturală și artistică a viitorului mandat, un loc primordial va continua să îl dețină Festivalul internațional de teatru "Zile și Nopti de Teatru European la Brăila". Se vor lua toate măsurile spre a se reveni la "greutatea" artistică și estetică a primelor ediții, pe baza unei selecții foarte atente și a conceperii unei tematici riguroase pentru fiecare ediție în parte, vizându-se

Excelența în Teatru și promovarea celor mai reprezentative spectacole din stagiunea teatrală românească.

Pentru prima stagiune a mandatului, 2013-2014, pot învedera, în funcție de subvenția anului 2014, următoarele programe / proiecte:

a. Programul **“Stagiunea curentă”** ce va cuprinde toate spectacolele în reluare, refacere și premierele de până la data începerii exercitării mandatului de manager;

b. Programul **“Buletin de... Dunăre”** – 2014 (trimestrul II)

Primul proiect al acestui ambițios program se va opri la opera fascinantului scriitor Panait Istrati, prin dramatizarea și înscenarea uneia din operele sale literare, adaptarea și regia urmând a fi încredințate lui Victor Ioan Frunză.

c. Programul **“Clasic vs. Contemporan”** – 2013 (trimestrul III)

Primul proiect, cu textul “Căsătoria” de Gogol se află în faza negocierilor, fiind lansat în timpul directoratului interimar al lui Radu Nichifor.

d. Programul **“Început de drum-provocare și/sau șansă”** – 2014 (trimestrul I)

Un prim proiect în regia tinerei creatoare Sânziana Stoican la Sala Studio, cu actorii Teatrului brăilean.

e. Programul **“La curtea Reginei... Comedia”** - 2014 (trimestrul I)

O primă propunere de proiect este comedia “Trei terase la soare”, de Pierre Chesnot, ce ar urma să fie încredințat lui Radu Nichifor, deasemenea regizor angajat al teatrului.

f. Programul **“Lecția de... teatru”** 2014 (trimestrul II)

Primul pas al acestui program ar trebui conexat cu primul proiect al programului “Buletin de... Dunăre”, repetițiile în prezența publicului fiind programate pe întreg parcursul realizării proiectului cu adaptarea după opera lui Panait Istrati.

Festivalurile teatrale naționale vizate pentru prima stagiune a mandatului sunt: Festivalul Național de la București (FNT), Festivalul Dramaturgiei Românești de la Timișoara, Festivalul de Teatru Clasic de la Arad, Festivalul Național de Comedie de la Galați.

H. Promovarea excelenței, a experimentului și inovației

Modalitățile de valorizare a resurselor umane și materiale, privind promovarea excelenței, a experimentului și inovației, în sprijinul realizării programelor și proiectelor propuse.

Practic, în cuprinsul acestui enunț este definită una dintre principalele calități necesare ale unui manager: strategia unor obiective din zona excelenței, realizate cu personalul și mijloacele financiare date.

Se pune astfel problema unei optimizări, în condițiile date, adică cu resurse limitate, a organizării, promovării, controlului intern, a identificării unor resurse financiare suplimentare, a provocării și relevării potențialităților, poate ascunse, poate insuficient exploatate, ale personalului din subordine.

Secretul acestei rezolvări constă în știința și tactul managerului de a crea permanent oportunități și mai ales acel climat concurențial sănătos; de a provoca, prin încrederea arătată și răspunderile încredințate, zone volitive și profesionale ale personalului din subordine.

Este și cazul personalului artistic, tehnic, auxiliar și administrativ dintr-un teatru de repertoriu care își propune o autodepășire a experiențelor anterioare, prin promovarea unui prototip de funcționare și interacțiune performantă.

Doar astfel se poate aborda cu succes excelența, prin autodepășire și încurajarea potențialităților existente. Și mai ales, subliniez, prin ținta propusă, ea însăși fiind motorul declanșării unor mecanisme și reflexe în plan volitiv.

Abordarea experimentului și a inovației este în sine un obiectiv asumat de manager. Tot el va urmări reglarea mecanismelor de atingere ale acestei ținte și a aducerii personalului din subordine la un numitor comun solicitat de această zonă specială a performanței.

Crearea motivației în colectiv și declanșarea unei zone de așteptare creative a personalului, vor fi elementele pregătitoare ce vor asigura, cu ocazia invitării unui colaborator de mare valoare, posibilitatea concentrării și a coagulării interesului și a performanței fiecăruia, ca parte la proiect.

Experimentul și inovația presupun însă și o zonă de risc asumat. De manager depinde controlul marjei de risc, prin alegerea textului, prin performanțele și experiența anterioară a regizorilor colaboratori și prin strategia de marketing și publicitate, cu prilejul lansării "produsului" cultural.

Tot de manager depinde, prin actul și eficiența negocierii termenilor de colaborare, a redactării și respectării devizelor de producție aprobate, folosirea cu parcimonie a fondurilor publice alocate.

În consecință, ecuația de bază a strategiei manageriale, mai ales în perioadă de criză, este de a obține maxim de profit (cultural și educativ), cu minim de resurse.

I. Dezvoltarea competențelor profesionale ale personalului din subordine

I.1. Analiza organigramei, a statului de funcții existent, a numărului de posturi pe colective

Din analiza structurii organigramei se impun cu necesitate câteva propuneri de îmbunătățire a actualei configurații.

Astfel, un post ce se cuvine a fi re-creat este cel al Directorului Artistic, funcție care va degreva, în plan artistic, sarcinile și răspunderile managerului și care va duce la îmbunătățirea activității artistice și profesionale a Teatrului. Acest post este justificat și de necesitatea implicării în analizarea, evaluarea, propunerea și înfăptuirea programelor și proiectelor artistice ale instituției, putând deveni în timp și o interfață în dezvoltarea relațiilor cu alte teatre. El poate căpăta și aptitudinile unui "scouter" adică descoperitor de talente, de texte, de oportunități festivaliere și chiar de organisme apte să colaboreze cu Teatrul.

Se impune de urgență întărirea și completarea cu specialiști a Secretariatului Literar, sector vital al oricărui teatru în direcția informării, procurării, propunerii de texte, informații legate de cotația valorică a potențialilor colaboratori și, nu în ultimă instanță, sectorul ce elaborează, urmărește și finalizează tipăriturile Teatrului. Tot Secretariatul Literar cuprinde acei specialiști care, în domeniul specific al drepturilor de autor și al drepturilor conexe, se documentează, urmăresc și încheie negocierea contractelor de drepturi de autor în vederea reprezentării, traducerii și a difuzării unor texte ce urmează să intre în repertoriu.

Tot în acest compartiment, pe termen mediu sau lung se cuvine a se propune, în vederea aprobării, postul de Consultant Artistic, ca un necesar element de legătură și o verigă informală în cunoașterea pieței teatrale și eventual, un posibil selecționar pentru Festivalul de Teatru.

În urma modificărilor și completărilor aduse Legii nr. 8/1996, Legea drepturilor de autor și a drepturilor conexe, este necesară cooptarea unui consultant juridic cu experiență și în legislația europeană pe domeniul cultură, iar pe termen mediu și lung, a unui specialist în probleme de management cultural, cu specializare în domeniul accesării de fonduri pentru proiecte europene multianuale.

La Compartimentul Tehnic Scenă trebuie regândit, în timp, numărul mânuitorilor de decor (actualmente mult redus față de necesitatea Teatrului).

La Compartimentul Juridic, Resurse Umane, prin specificitatea și complexitatea legislației generale și particulare, se impune angajarea unui jurist, cu contract nedeterminat, (avantajul postului unic) și, eventual, a unui referent la Resurse Umane.

Trupa actoricească trebuie în timp întărită, prin angajarea a 1-2 actori foarte tineri și atragerea, prin angajarea cu cumul de funcții a unor actori mai în vârstă (50-60 ani) categorie artistică și tipologică momentan descoperită.

Agencia de bilete trebuie susținută și întărită prin crearea unui post suplimentar de referent în vederea acoperirii activității de teren și a dezvoltării relațiilor cu difuzorii voluntari sau angajați de teatru prin contracte de prestări servicii.

Desigur că toate aceste propuneri de modificare și suplimentare a organigramei vor ține cont de legislația în vigoare care, momentan, prevede blocarea posturilor. Șansa unora dintre ele, precum de director artistic, secretar literar, consultant artistic ori jurist, este de a fi asimilate posturilor unice, situație în care, conform legislației în vigoare, pot fi scoase la concurs.

1.2. Analiza Regulamentului de Organizare și Funcționare (ROF) și a fișelor de post existente în comparație cu realitatea din instituție

ROF alături de regulamentul de Ordine Interioară (ROI) și de Organigramă constituie principalele documente normative interne care reglementează funcționarea Teatrului "Maria Filotti". Aceste reglementări acoperă următoarele domenii:

- scopul și obiectul de activitate;
- patrimoniul;
- bugetul de venituri și cheltuieli;
- structura organizatorică;
- conducerea instituției;
- drepturile și obligațiile angajaților;
- securitatea și sănătatea în muncă, protecția muncii;
- salarizare, prime;
- răspunderea disciplinară.

În ceea ce privește legislația incidentă activității Teatrului “Maria Filotti” Brăila, aceasta reglementează fie aspecte generale și comune funcționării tuturor organizațiilor și instituțiilor, fie aspecte specifice unităților de cultură și creație artistică.

Aceste acte normative pot fi sistematizate astfel:

- a) Acte normative incidente din legislația muncii, securitatea și sănătatea în muncă;
- b) Acte normative incidente de ordin organizatoric și funcțional;
- c) Acte normative incidente din domeniul financiar – fiscal;
- d) Acte normative incidente din domeniul cultural.

Consider că unul dintre principiile pe baza căruia trebuie actualizat ROF-ul teatrului brăilean trebuie să fie acela al interdependenței minime. Definirea obiectivelor, responsabilităților și competențelor, trebuie astfel formulată încât dependența dintre ele să fie redusă la minimum. Cu cât dependența dintre compartimente, posturi etc este mai mare, cu atât sarcinile, competențele și responsabilitățile sunt mai dispersate, conlucrarea mai confuză, autoritatea mai diluată și eficiența mai scăzută.

Modificările legislative repetate și situațiile ce pot apărea în viața curentă a teatrului necesită armonizarea și modificarea din mers a unor prevederi din Regulamentul de Organizare și Funcționare pentru a nu grija mecanismele de funcționare a teatrului. Fișele de post, prin reorganizarea continuă a activității din cauze obiective, legate de mobilitatea și adaptarea din mers a unor atribuțiuni, prin reorganizarea sau vacantarea de posturi, se cuvine a fi în permanență analizate, comparate cu situațiile din teren și reconfigurate, operațiuni care în mod cert va fi prioritară pentru noul management.

1.3. Propuneri de modificare - plan de dezvoltare/restructurare/reorganizare/externalizare

Din analiza organigramei actuale și a propunerilor formulate mai sus, s-au desprins deja câteva principii și elemente de schimbare a strategiei actuale.

Principalul compartiment aflat în suferință este secretariatul literar.

Aici, după cum afirmam mai sus, se cuvine a fi regândit în totalitate un mecanism de funcționare compactă alcătuit din Manager, Director artistic, Consultant artistic, Secretar literar și Expert juridic specializat în legislație europeană.

Acest compartiment este vital pentru formularea și concretizarea unei strategii repertoriale, artistice și de imagine (marketing, publicitate, PR) care să dea individualitate și personalitate Teatrului “Maria Filotti”. Fără întărirea cu specialiști a acestui sector, Teatrul nu va fi conectat la pulsul și

valorile teatrului românesc și european, riscând să piardă contactul cu agenda marilor festivaluri de teatru și oportunități de aplicare și accesare de fonduri suplimentare prin proiecte europene.

O a doua verigă ce trebuie întărită este cea de la Resurse Umane.

Domeniul său este pe cât de complex, pe atât de schimbător, așa că, în subordinea directă a managerului și a contabilului șef, salariații din acest compartiment sunt chemați a găsi cele mai eficiente, legale și prompte măsuri de armonizare a domeniului.

Alt punct nevralgic al Teatrului îl constituie activitatea Agenției de bilete. Fostul management, a eliminat în mod surprinzător una dintre direcțiile principale de acțiune a agenției și anume munca de teren, ca și atragerea de difuzori voluntari sau cu contract de prestări servicii în vederea acoperirii unui perimetru cât mai amplu al municipiului.

Activitatea acestora trebuie însă dinainte pregătită, sub coordonarea managerului, prin declanșarea unei ample operațiuni de PR, marketing și publicitate, prin metode mai moderne, “agresive” și eficiente.

Trebuie odată pentru totdeauna depășită mentalitatea comodă și greșită de a reduce spațiul de acțiune al operațiunilor de publicitate la centrul municipiului pentru că trebuie “atacate”, mai ales pe fondul acestei crize, și celelalte cartiere; trebuie încurajate parteneriatele cu marile complexe comerciale, agenții de turism, hoteluri, cluburi.

Modul în care este organizată activitatea de primire a publicului la reprezentații este deasemenea extrem de important, așa că, la anumite reprezentații cu caracter oficial sau pe durata festivalului, apelarea la sistemul “hostess” este binevenită.

Externalizarea poate fi o soluție eficientă în compartimentul Producție, însă numai pentru anumite tipuri de repere de decor, realizate cu tehnologii și materiale noi, de care teatrul nu dispune.

În fine, Agenția de bilete trebuie urgent reorganizată prin apelarea la colaboratori externi, la lansarea pe termen mediu a sistemului de rezervări “on line”, iar pe termen lung, chiar la achizițiile “on line” de bilete, sisteme costisitoare, dar care facilitează relația cu spectatorul, sporind numărul acestora prin confortul și operativitatea serviciilor.

Ca direcție principală de acțiune în viitorul mandat, va fi reconsiderată și concretizată noțiunea de perfecționare profesională, pe fiecare specializare, întrucât, mai ales în domeniul de acțiune al bugetarilor, pe fondul reducerii ori plafonării salariilor, poate apărea fenomenul de blazare și de rutină, de natură a împieta asupra randamentului și calității prestației salariaților.

Profitându-se de perioada de vacanță între stagiuni, se va avea în vedere planificarea și efectuarea de specializări (perfecționări) a unor specialiști din domeniul impresariatului artistic, a

electricienilor de la sonorizare și lumini scenă, a referentului de la achiziții, a responsabilului PR și marketing-publicitate.

În același sens al perfecționării, va trebui ca și managerul, directorul artistic și ceilalți șefi de compartimente, să urmeze cursuri de perfecționare pentru atingerea unui nivel de management performant.

J. Aplicarea principiilor de eficiență, eficacitate și economie în gestionarea mijloacelor financiare și a resurselor umane și materiale ale instituției publice de cultură

J.1. Analiza situației economico-financiare a instituției și previzionarea evoluției economico-financiare a acesteia pe următorii 4 ani, corelate cu resursele financiare necesare de alocat din subvenția acordată Teatrului “Maria Filotti” de către Consiliul Local Brăila

Analiza financiară-cheltuieli aferente programelor Teatrului “Maria Filotti” Brăila

Din analiza bugetului pe anii 2010, 2011 și 2012 prezentată în Caietul de Obiective, reiese cu claritate existența unei deficiențe de management.

Astfel, în perioada 2010-2012, se constată o fluctuație a nivelului cheltuielilor, atât la subvenții, cu un vârf în 2011, cât și la venituri.

În 2012, subvențiilor atrase de la Consiliul Local Brăila (2 621 874 lei) le corespunde un număr mic de premiere (două), timp în care, în 2011, la o subvenție mai mică (2 323 000 lei) corespunde un număr mai mare de premiere (șase).

Tot surprinzător este nivelul zero la capitolul investiții (cheltuieli de capital) în toți cei trei ani analizați, situație în care responsabilitatea managementului este semnificativă.

În 2012, pe fondul diminuării numărului de premiere, două, se constată, în mod paradoxal, o creștere a cheltuielilor cu colaboratorii (1 634 478 lei, față de 1 543 636 lei în 2011 pentru șase premiere).

Acest dezacord trădează din partea managerului o oarecare desconsiderare a trupei prin apelarea excesivă la colaboratori externi.

Altă observație se referă la capitolul cheltuielilor de personal, unde, pe fondul reducerii salariilor începând cu mai 2010, a blocării posturilor în paralel cu plecarea unor angajați, se constată un nivel mai ridicat al cheltuielilor din 2012 (1 634 478 lei) față de 2011 (1 543 636 lei). Fluctuații nepermise se constată și la capitolul cheltuielilor pe spectator, unde față de 115 lei în 2011, cheltuielile cresc în 2012 la 158 lei și respectiv 145 lei din subvenție față de 103 lei în 2011.

Nu în ultimul rând, cheltuielilor crescute din subvenție le corespunde în 2012 o diminuare semnificativă a numărului de spectacole la sediu (112 în 2012, față de 144 în 2011) și mai ales o diminuare deloc neglijabilă a numărului de spectatori în 2012, respectiv 15 535 față de 22 054 spectatori în 2011. La capitolul venituri, în perioada 2010-2012, se constată, pe fondul creșterii cheltuielilor din subvenție, o fluctuație a procentului de autofinanțare, care în 2010 a fost de 9%, în 2011 de 11% și în 2012 de doar 8%.

Toate aceste observații corelate dau imaginea unei deprecieri a performanței manageriale, cu un vârf în 2012. Ca o ultimă observație legată de analiza financiară a veniturilor atrase de către Teatru, se impune pe viitor, pe lângă intensificarea numărului și ritmului de spectacole, și identificarea altor surse de venituri proprii, precum sponsorizările sau atragerea de fonduri europene, dar și exploatarea mai eficientă și mai inteligentă a spațiilor ofertante ale Teatrului, prin închirieri, colaborări sau parteneriate.

J.2. Previziuni pentru costurile aferente proiectelor (din programele cadru) prin realizarea unei proiecții financiare a proiectelor propuse pentru perioada 2013-2017

Tabelul nr. 1 a

Categorii de investiții/proiecte	Limite valorice ale investițiilor efectuate în proiecte conform execuției bugetare în anul (de referință) 2012	Limite valorice ale investițiilor în proiecte propuse pentru perioada 2013-2017
Mici	De la 0 la 15 000 lei	De la 0 la 20 000 lei
Medii	Până la 50 000 lei	De la 20 000 lei la 50 000 lei
Mari	Până la 80 000 lei	De la 50 000 lei la 100 000 lei

Menționez că cele două modificări propuse pentru limitele valorice ale investițiilor în proiecte propuse pentru perioada managementului sunt și obiective, și productive.

Mărirea limitei pentru proiectele mici de la 15 000 lei la 20 000 lei se justifică prin creșterea generală a prețurilor la materiale și parțial prin creșterea valorii monedei euro față de cea a leului, în ceea ce privește nivelul onorariilor colaboratorilor care, de regulă, se negociază în euro. Creșterea limitei superioare în cazul proiectelor mari se datorează, în parte, aceluiași considerente, precum și situației oarecum speciale a acestui gen de proiecte, cu o periodicitate de cel mult o premieră pe an calendaristic și care presupune, de regulă, colaborarea cu un regizor important.

Tabelul nr. 1. b.

Nr crt.	Programe	Categorii de investiții	Proiecte 2012		Proiecte 2013		Proiecte 2014		Proiecte 2015		Proiecte 2016		Proiecte 2017		TOTAL investiția în program (mii lei)					
			Nr.	Buget investit	Nr.	Buget investit	Nr.	Buget prevă-zut	Nr.	Buget prevă-zut	Nr.	Buget prevă-zut	Nr.	Buget prevă-zut	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1.	Stagiunea curentă	Mic		(mii lei)	3	15	3	10	2	8	3	15	2	10		15	10	8	15	1
		Mediu	1	30,10											30,10					
		Mare	1	81,89											81,89					
2.	Buletin de... Dunăre	Mic																		
		Mediu					1	50			1	50					50		50	
		Mare																		
3.	Clasic vs Contemporan	Mic																		
		Mediu			1	50			1	50				1	50	50		50		5
		Mare																		
4.	Început de drum – provocare și/sau șansă	Mic			1	15	1	15	1	15	1	15				15	15	15	15	
		Mediu																		
		Mare																		
5.	La curtea Reginei... Comedia	Mic																		
		Mediu			1	40	1	40	1	45	1	50	1	40		40	40	45	50	4
		Mare																		
6.	Lecția de teatru	Mic			1	2	1	5	2	8	2	7	1	5		2	5	8	7	5
		Mediu																		
		Mare																		

Tabelul nr. 2

	Număr de proiecte proprii	Număr spectatori	Încasări
Anul de referință (2012)	2	15 535	159 871 lei
Primul an (2013)	7 (din care 3 reluări)	17 000	180 000 lei
Al doilea an (2014)	9 (din care 3 reluări)	18 500	195 000 lei
Al treilea an (2015)	8 (din care 2 reluări și 2 proiecte Lecția de Teatru)	19 300	205 000 lei
Al patrulea an (2016)	9 (din care 3 reluări și 2 proiecte Lecția de Teatru)	20 500	210 000 lei
Al cincilea an (semestrul I 2017)	5 (din care 2 reluări)	11 500	105 000 lei
TOTAL	39	86 800	1 054 871 lei

K. Modalități de acțiune, diversificarea ofertei culturale, promovarea imaginii Teatrului

Cele două direcții de acțiune invocate, diversificarea ofertei culturale și promovarea imaginii Teatrului sunt, în fapt, complementare și definesc domeniul performanței și excelenței în management, ca și condiții esențiale în reușita unui model de acțiune.

Diversificarea ofertei culturale se bazează pe însușirile de cultură, experiență, originalitate și personalitate ale managerului. Aceasta presupune mai întâi o documentare minuțioasă asupra managementului anterior, în vederea identificării de noi modalități de înnoire valorică și axiologică a ofertei anterioare.

Acest proces mai presupune o complexă informare, documentare și discernământ în adecvarea metodelor și soluțiilor de îmbogățire a limbajului managementului, la datele reale, ce țin de potențialul teatrului și, mai ales al arealului căruia i se adresează acesta .

Tocmai de aceea este imperios necesară consultarea și documentarea în teritoriu pentru întocmirea unei “fișe de post” a repoziționării Teatrului față de așteptările comunității.

Odată identificat în mod științific locul și rolul Teatrului în Cetate, pot fi ulterior elaborate tacticile și strategiile de implicare a comunității în programul Teatrului.

Cât privește promovarea imaginii Teatrului, ea va trebui să se realizeze fie înainte de lansarea programelor și proiectelor artistice, fie chiar în timpul desfășurării acestora.

Acest domeniu extrem de important și chiar determinant în succesul și eficiența unui program cultural este, în general, în România, într-o fază a tatonărilor.

Din cauza numărului insuficient de profesioniști și a pierderii startului la capitolul “Promovare de imagine”, în România se improvizează în continuare, apărând astfel stângăcii sau chiar greșeli de strategie.

De aceea, pentru succesul și profesionalismul acestei abordări, este nevoie de specialiști în domeniu, cu “școală”.

Consider că, pe termen scurt și mediu, din cauza nivelului scăzut al salarizării, va fi nevoie să se externalizeze acest domeniu și să se apeleze la profesioniști de imagine, pentru a introduce și a familiariza sistemul cu metode noi și profesionale de strategie de imagine.

L. Analiza SWOT pentru Teatrul “Maria Filotti” Brăila

Puncte tari	Puncte slabe
-renumele consolidat al Teatrului în contextul mișcării naționale; -valoarea certă a trupei actoricești; -imobilul, sala de spectacole și restul infrastructurii aparținătoare unui monument de arhitectură; -existența și susținerea unui public bun cunoscător al fenomenului teatral; - bună colaborare cu autoritățile locale.	-lipsa unei strategii repertoriale; -lipsa personalului calificat la secretariatul literar și insuficiența personalului la Agenția de bilete; -număr insuficient de personal la serviciul exploatare scenă; -resursele slabe atrase prin fondurile extrabugetare; -insuficiența unor fonduri care să permită abordarea marii performanțe; -lipsa unei omogenități și coeziuni profesionale și sufletești în rândul trupei actoricești;
Oportunități	Amenințări
-interesul unor regizori valoroși de a lucra cu o trupă experimentată; - perspectiva pe termen mediu de a demara lucrările de reparații capitale la imobilul Teatrului; -revenirea publicului către Teatru în general și în particular a publicului tânăr;	-apariția unor oferte alternative din partea operatorilor culturali privați (proliferarea evenimentelor care pervertesc gustul publicului); -prezența agresivă a concurenței prin metode publicitare incorecte; -salariile mici conduc spre o atitudine de plafonare

-contactul permanent cu tinerii aspiranți prin consecvența unor producții (ateliere teatrale) cu și pentru ei; -sustinerea financiară decentă din partea administrației locale.	și dezolare și spre reducerea motivației profesionale, ca și spre alte tipuri de colaborări care îngreunează activitatea curentă a Teatrului; -blocarea posturilor, ce constituie o permanentă piedică în configurarea și stabilizarea echipei artistice și tehnice; -întârzierea unei revalorizări și reconfigurări a strategiei repertoriale.
--	---

În urma analizei SWOT se desprind câteva concluzii/soluții pentru optimizarea activității Teatrului, care pot constitui premisele unui management performant.

Astfel, contextul socio-economic dificil, poate deveni o provocare pentru un manager cultural care nu e dispus să se plângă permanent de lipsa mijloacelor financiare, logistice, umane sau de altă natură. Desigur există probleme grave în ceea ce privește motivarea personalului, sunt mari dificultăți în atragerea resurselor financiare din zona sectorului privat, resimțim scăderea puterii de cumpărare a publicului.

Dar, pentru asemenea disfuncții, generate de efectele crizei, trebuie căutate instrumente manageriale care pot conduce spre un optimism moderat, dar bine argumentat la nivelul instituției.

Condițiile practicării unui management performant sunt asigurate de o subvenție decentă, de o relație benefică cu administrația locală, precum și de o atmosferă de lucru ce se apropie de normalitate.

La Teatrul "Maria Filotti" din Brăila, ca și în oricare organism teatral ambițios, cred că de aici trebuie pornit.

PRESEDINTE DE SEDINTA

