

**ROMANIA**  
**JUDETUL BOTOSANI**  
**MUNICIPIUL BOTOSANI**  
**CONSILIUL LOCAL**

---

**HOTĂRÂRE**

**privind aprobarea rezultatului final al analizei proiectului de management depus de domnul Traian Apetrei, managerul Teatrului "Mihai Eminescu" Botoșani**

**CONSILIUL LOCAL AL MUNICIPIULUI BOTOȘANI**

analizând propunerile domnului Primar Cătălin Mugurel Flutur cu privire la aprobarea rezultatului final al analizei proiectului de management depus de managerul Teatrului "Mihai Eminescu" Botoșani, având în vedere referatul Serviciului Resurse Umane nr. 12071 / 22.05.2017, rapoartele de avizare ale comisiilor de specialitate din Consiliul Local al Municipiului Botoșani și Procesul – verbal final nr. 396/12.05.2017 întocmit de Comisia numită prin HCL nr. 67/2017 și Dispoziția Primarului nr. 576/2017 asupra rezultatului final obținut la analiza proiectului de management depus de domnul Traian Apetrei, managerul Teatrului "Mihai Eminescu" Botoșani,

având în vedere prevederile art.20 alin. 5) din OUG nr. 189/2008 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor de spectacole sau concerte, muzeelor și colecțiilor publice, bibliotecilor și al așezămintelor culturale de drept public, cu modificările și completările ulterioare, ale HCL nr. 66/2017 privind aprobarea Regulamentului de organizare și desfășurare a analizei noului proiect de management al managerului Teatrului "Mihai Eminescu" Botoșani ,

în conformitate cu prevederile art.36 alin. (1) și alin. (6) pct.4 din Legea administrației publice locale nr.215/2001, republicată,

în temeiul art. 45 alin.(1) din Legea administrației publice locale nr.215/2001, republicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr.123 din 20 februarie 2007, cu modificările și completările ulterioare,

**HOTĂRĂȘTE:**

**Art. 1** Se aprobă rezultatul analizei proiectului de management depus de domnul Traian Apetrei, managerul Teatrului "Mihai Eminescu" Botoșani , conform anexei nr. 1 la prezenta hotărâre.

**Art. 2** Se aprobă proiectul de management pentru Teatrul "Mihai Eminescu" Botoșani, elaborat de domnul Traian Apetrei , conform anexei nr. 2 la prezenta hotărâre.

**Art. 3** Se aprobă durata de 3 ani a Contractului de Management încheiat pentru Teatrul "Mihai Eminescu" Botoșani.

**Art. 4** În termen de 30 de zile lucrătoare de la data aducerii la cunoștința publică a rezultatului final al analizei proiectului de management, domnul Traian Apetrei și primarul municipiului Botoșani, în calitate de ordonator principal de credite al municipiului Botoșani vor negocia, pe baza proiectului de management, clauzele contractului de management.

**Art.5** Primarul Municipiului Botoșani, prin serviciile aparatului de specialitate și Teatrul "Mihai Eminescu" Botoșani, vor duce la îndeplinire prevederile prezentei hotărâri.

Președinte de ședință,  
Consilier, Iulian Blaga



Botoșani, 31 mai 2017  
Nr.114

Contrasemnează,  
Secretar,

Oana Gina Ciomaga Georgescu

**ROMANIA  
JUDETUL BOTOSANI  
MUNICIPIUL BOTOSANI  
CONSILIUL LOCAL**

**Anexa nr. 1 la HCL nr. 114 din 31.05.2017**

**Rezultatul analizei proiectului de management pentru  
Teatrul «Mihai Eminescu» Botoșani**

Nr. Crt.	Institutia de cultură	Candidat	Nota obținută la etapa I - analiza proiectului	Nota obținută la etapa II - interviu	Nota finală	Rezultat
1.	Teatrul «Mihai Eminescu» Botoșani	Traian Apetrei	9,77	10,00	9,88	Admis

**Președinte de ședință,  
Consilier, Iulian Blaga**



**Contrasemnează,  
Secretar,  
Oana Gina Ciomaga Georgescu**

Handwritten signature of Oana Gina Ciomaga Georgescu.

**ROMANIA  
JUDETUL BOTOSANI  
MUNICIPIUL BOTOSANI  
CONSILIUL LOCAL**

---

**Anexa nr.2 la HCL nr. 114 din 31 mai 2017**

**Proiectul de management  
pentru Teatrul “Mihai Eminescu” Botoșani  
elaborat de domnul Traian Apetrei**

**Președinte de ședință,  
Consilier, Iulian Blaga**



**Contrasemnează,  
Secretar,  
Oana Gina Ciomaga Georgescu**



**Teatrul „Mihai Eminescu“  
Botoșani**

**Plan de management  
2017-2019**

**Proiect**

**Traian Apetrei**

## Plan de management: 2017-2019

### *Proiect*

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

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

Brandul Municipiului Botoșani este - de ani buni - cultura. Teatrul "Eminescu" este o componentă semnificativă a acestui domeniu.

Existența și susținerea unui brand se supun, până la urmă, regulilor după care se diriguiește orice afacere. Este vorba, totuși, de o afacere... culturală. Care afacere trebuie să aducă un plus de spiritualitate, prosperitate, imagine pozitivă, sentimente de continuitate și siguranță.

Este de întrebat - odată și-odată - este gestionat, la Botoșani, cum se cuvine acest brand?

După mai bine de 40 de ani de muncă în domeniu, apreciez că am legitimitatea unei evaluări apropiate de adevăr.

Ei bine, nu, acest brand nu a fost și - mai ales - nu este gestionat pe măsura importanței sale și a așteptărilor!

Altfel zis, ce arătăm noi țării, Europei și lumii pentru a-i convinge pe cât mai mulți oaspeți, vizitatori și spectatori să vină până în acest îndepărtat colț de țară și de lume? Reușesc - Teatrul Dramatic, Filarmonica, Teatrul de Copii și Tineret - să creeze evenimente culturale demne de atenția țării și continentului?

Înclin să afirm că nu prea! Sau, mă rog, foarte rar.

Regula de bază în construirea unei afaceri viabile este asigurarea unei finanțări adecvate.

Municipiul și Județul s-au limitat - în domeniul cultural - la o conduită pasivă, de eternă așteptare a ceva nedefinit și atemporal. În toate ocaziile au fost invocați cei patru corifei ai culturii românești născuți în județ: Eminescu, Iorga, Enescu, Luchian -după care luam seama că lipsește aproape cu desăvârșire o ofertă culturală consistentă.

Din păcate, de ani buni, cultura botoșăneană s-a înscris pe o curbă descendentă.

Teatrul "Eminescu" nu a revenit în sediul consacrat, aceasta după ce reușise accesarea unei finanțări europene. Filarmonica rămâne la Casa de Cultură a Sindicatelor, după ce sperase ani buni să intre într-un sediu propriu. Teatrul "Vasilache" ocupă un spațiu ce va trebui reabilitat, existând în domeniu doar o reușită - rămânerea sediului în proprietatea Primăriei.

Finanțările celor trei instituții sunt, mereu, la limita supraviețuirii.

Nici un director din vreo instituție de cultură nu mai face parte din structurile de decizie de la nivel de Consiliu Municipal sau Consiliu Județean.

Muzeul Județean nu a reușit accesarea unui proiect de reabilitare.

Asociațiile culturale și-au redus drastic ieșirea la public din lipsa unei săli de spectacol care să fie închiriată în condiții rezonabile.

Premiul Național de Poezie "Mihai Eminescu" și Premiul Național de Istorie "Nicolae Iorga" și-au pierdut din strălucire câtă vreme acestea s-au desfășurat într-o sală de cinematograf.

Așteptata prelungire spre Botoșani a traseelor turistice de la mănăstirile din Bucovina nu s-a produs din motive de... orgolii politice, conducerile celor două județe fiind asigurate de lideri de culori politice diferite...

S-a renunțat cu o mult prea mare ușurință la personalități culturale care ele însele făceau cât un brand: Ioan Cobălă, de la "Rapsozi", Valentin Coșoreanu, de la Memorialul Ipotești, Ion Ilie, de la Centrul de Conservare a Culturii Populare.

Simultan, au scăzut populația municipiului și județului, veniturile reale, apetența pentru cultură.

Elevii au tot mai puțin timp liber și tot mai puțină predispoziție înspre cercetarea ofertei culturale.

Domeniul digital a pătruns tot mai mult în zonele clasice ale culturii, determinând noi deprinderi culturale.

Firavul brand al Municipiului are a face față asaltului viguros lansat de actori, cântăreți, dansatori de renume din Capitală sau din mari orașe ale țării și din străinătate. Sigur, e de întrebat "La câte spectacole poate merge un botoșănean într-o săptămână?" Chestiune de timp și, mai ales, de resurse financiare...

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

În ciuda faptului că Teatrul "Eminescu" funcționează în spațiile unei Case de Cultură, publicul se reîntoarce înspre spectacolul de teatru. Spectacolul urmărit "pe viu" atrage din nou, pe de o parte, publicul tânăr, format în cele două festivaluri ale liceenilor ce se desfășoară în municipiu, iar pe de altă parte, publicul matur, cucerit de teme abordate, de cheia clasică a unor spectacole, fiind, pentru pensionari, și un prilej de readucere în atenție a unor frumoase nostalgii, teatrul botoșănean având și șansa unei tradiții îndelungate, cu spectacole memorabile.

În ciuda presiunii deosebite pe care o exercită Teatrul asupra Bugetului Municipiului, socotesc îmbucurător faptul că există alternative de reorganizare a Teatrului, în așa fel încât instituția să-și continue activitatea - și, poate, chiar cu rezultate mai bune.

Un important "punct tare" este reprezentat de maturitatea trupei de actori, dar și de calitatea noilor "achiziții". Chiar dacă Teatrul "Eminescu" nu a reușit adjudecarea unor premii importante din zona UNITER-ului, trupa este tot mai vizibilă, critici importanți apreciind ceea ce se petrece de o vreme în Teatrul de la Botoșani.

Teatrul are și șansa unor compartimente tehnice de calitate, acestea suplinind în bună măsură scenotehnica precară din casa de cultură.

Sunt de prețuit raporturile artistice cu teatre din zona Moldovei, dar și cu teatre din Ucraina și Republica Moldova.

Au căpătat recunoaștere și apreciere două manifestări teatrale de tradiție: "Zilele Teatrului "Eminescu", ajunsă această sărbătoare la a XI-a ediție, și Festivalul Național de Teatru pentru Liceeni - "Amfiteatru", ediția a IX-a.

Prin recenta dublare a salariilor actorilor, aceștia au căpătat o motivație reală a muncii lor, existând toate premisele realizării unor spectacole de o și mai bună calitate.

Apreciez că un "punct tare" îl reprezintă și faptul că la nivelul Consiliului Municipal, în ciuda dezechilibrului financiar produs de cele trei instituții culturale profesioniste din oraș, se caută soluții pentru a păstra activitatea acestor structuri, fiind socotite ca instituții necesare comunității.

În managementul Teatrului, o direcție prioritară a fost asigurarea echilibrului în funcționare - și aceasta, până în cele mai mici amănunte, ceea ce s-a și concretizat până la urmă în derularea celui mai îndelungat directorat din istoria apropiată a Teatrului, cu mandate ce s-au așternut pe parcursul a 11 ani.

O oportunitate de valorificat este și faptul că ponderea, în structura "pe vârste" a publicului este deținută de tineri, repertoriul urmând să le dea satisfacție acestora prin temele abordate și concepția generală a spectacolelor.

"Puncte slabe"... cred că va fi foarte puțin probabil ca vreun director de teatru să aducă, în condițiile sărăciei de la Botoșani - în limite rezonabile raportul dintre "subvenție" și "venituri proprii". Recenta creștere de salarii "a aruncat în aer" pomenitul raport.

Este regretabil faptul că, după atâția ani de la începerea lucrărilor, Teatrul nu are sediul cuvenit. Practic, este alterată esențial imaginea centrului orașului. Viața culturală a urbei este perturbată fără spațiile Teatrului. Se adâncește, la nivelul botoșănenilor, sentimentul de insatisfacție față de această "afacere", o afacere care are și o componentă... sentimentală.

Nu o va recunoaște nimeni în mod direct, dar participarea Teatrului din Botoșani în festivaluri este influențată negativ de poziția pe hartă a orașului. Oriunde ar fi de mers, este vorba de parcurgerea a sute de kilometri, de timp și bani, elemente care trag greu în balanța organizatorilor de întâlniri teatrale, oricât de "săritoare în ochi" ar fi realizarea artistică a unui spectacol propus pentru festival.

Pericol mare vine înspre Teatrul "Eminescu" și dinspre buget. Salariile țin ponderea, pentru producție rămânând foarte puțini bani. Cum să faci, în aceste condiții, performanță? Practic, la ora actuală în Teatrul "Eminescu" se gestionează sărăcia și, aproape eroinic, se realizează și spectacole cu care să batem la ușa unor festivaluri...

Încă este anevoioasă pentru starea generală a Teatrului situația unor actori cu probleme de sănătate, dar care au căpătat avize medicale favorabile...

Este problematică "schimbarea de gardă" - pe motive de pensionare - îndeosebi în compartimentele tehnice.

Salariile - în forma de acum - nu motivează șefii de compartimente, de unde nevoia unor artificii tot mai greu de găsit lună de lună.

În problemele referitoare la Teatru nu sunt consultați specialiștii instituției. Manager de proiect la reabilitarea Teatrului a fost un tânăr - altfel, minunat - dar fără nici o experiență profesională și, pe deasupra, de meserie... contabil. Rezultatele acestei numiri au fost dezastruoase!

Multe elemente din buget sunt decise - indiferent de observațiile noastre - cu îndărătnicie, pe baza unor informații tendențioase - doar de compartimentul financiar-contabil aparținând ordonatorului principal de credite.

Un imens neajuns îl reprezintă sistemul de salarizare, în sensul că operează "la general", fără a-i motiva pe cei care dovedesc o predispoziție specială pentru efort și probează calități artistice remarcabile.

Unele dotări - îndeosebi autocarul și microbuzul - au devenit bugetivore și chiar periculoase în folosință.

Se simte tot mai mult, ca o problemă reală, îmbătrânirea trupei - în vreme ce majoritatea spectatorilor este formată din tineri care, firească, vor să vadă pe scenă colegi de generație. O rezolvare ar reprezenta-o atragerea actorilor-colaboratori. Doar că la capitolul respectiv din buget... nu sunt bani!

Prinde rădăcini o "optică" nedreaptă: că de la Primărie și Consiliul local se tot dau bani Teatrului. În realitate, se dau bani pentru clădire, proiecte și fel de fel de lucrări de construcție și nu pentru actul artistic.

Pe de altă parte, din banii alocați prin buget Teatrului, doar o treime se duc pentru activități teatrale propriu-zise, în vreme ce două treimi se întorc la stat prin taxe, impozite, chirii, licențieri etc.

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

Nu încapă nici o îndoială, actul teatral săvârșit în afara clădirii Teatrului, va fi, mereu, în mare suferință. Din trei botoșăneni cu care mă întâlnesc pe stradă, doi mă întrebă "Când va fi gata clădirea Teatrului?" Imaginea asupra teatrului se contopește cu imaginea clădirii Teatrului.

O clădire de teatru farmecă, exercită o atracție specială. Este un loc impregnat cu o anumită sacralitate.

Rosturile clădirii Teatrului sunt, de ani buni, în mâinile Primăriei. Cei din Teatru pot face lobby, pot atrage atenția, pot sugera soluții... Trebuie ieșit din letargia de acum! Dar, dacă lucrurile nu vor intra în ritmul dorit, oamenii din Teatru și cred, și mulți botoșăneni, iau în calcul și exercitarea unei presiuni mediatice asupra factorilor decidenți. UNITER-ul, oameni de teatru vizibili - Ion Caramitru, Mihai Mălaimare - între aceștia - dar și alți actori botoșăneni de pe scene din Capitală și din mari orașe ale țării - au promis sprijin dacă va fi nevoie.

Parlamentari botoșăneni, oameni politici din județ și-au exprimat intențiile de a ne ajuta.

Revenind la imaginea instituției... cea mai bună formă de a da strălucire Teatrului pare a fi realizarea și promovarea adecvată a spectacolului de calitate. "Din vorbă-n vorbă" rămâne o modalitate eficientă de promovare în comunitățile puțin numeroase.

Afișajul clasic a fost depășit de "balaurul" rețelelor de socializare, mediul on-line fiind, în general, mult mai pe gustul tinerilor decât oricare alt canal de informare.

Teatrul "Eminescu" își promovează spectacolele în marile magazine, pe ecranele gigant din oraș, la televiziunile și radiourile locale.

Teatrul pătrunde tot mai mult și în localitățile mici, în mediul rural.

Imaginea Teatrului o "șlefuiesc". În bună măsură, și oamenii teatrului - și aceasta prin prezența la evenimente culturale - altele decât cele strict teatrale - prin distincția ținutei, a comportamentului, a conduitei generale. Se îmbunătățesc raporturile actorilor cu publicul de dincolo de luminile rampei.

Teatrul - chiar și în spațiul în care funcționează acum - are mereu ușa deschisă pentru parteneriate cu școli, asociații culturale, cu grupuri etnice și religioase. Conduita binevoitoare, plină de condescendență față de fiecare spectator în parte se regăsește și în zona cifrelor: practic, acum Teatrul are mai mulți spectatori chiar și decât atunci când funcționa în clădirea consacrată.

În acest domeniu - al îmbunătățirii imaginii - cuvântul de ordine este "mereu se vor găsi căi noi de a ajunge în atenția publicului!". A face vizibil un produs, a vinde un produs - inclusiv cultural - este o întreprindere mai anevoioasă chiar și decât fabricarea acelui produs. În ecuația "cerere - ofertă", imaginea "furnizorului" are o proporție uneori chiar determinantă. Oricum, totul începe cu "un spectacol pe gustul publicului"!

În mentalul colectiv, Teatrul înseamnă și clădirea acestuia. Fără a reveni în clădirea consacrată, eforturile noastre de a da, totuși, strălucire teatrului, vor rămâne zadarnice!

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

Nu cu foarte mult timp în urmă, Teatrul a comandat firmei Board Media un studiu amplu asupra potențialilor beneficiari ai actului teatral. Concluziile studiului au fost în deplină concordanță cu ceea ce era deja limpede pentru compartimentul de marketing și echipa managerială.

Doar că prin această relativ recentă măsură de dublare a salariilor actorilor a cam fost "aruncată în aer" orice construcție de repertoriu concepută până în acel moment. Raportul pomenit - între subvenție și venituri proprii - va trimite în zona ineficienței oricare proiect de management, oricâte studii vor fi fost întreprinse în prealabil asupra publicului potențial. Pentru a se reechilibra cât de cât balanța, prioritare au devenit - din punctul meu de vedere - măsurile organizatorice radicale.

Cred că la mijloc sunt doar două alternative. Ori se acceptă realitatea că teatrul și cultura, în general, "înghit" foarte mulți bani, câștigurile rezultate fiind de alt ordin decât cele financiare, ori se adoptă măsuri organizatorice radicale - pentru înfăptuirea cărora trebuie voință politică și curaj. Este vorba de posibilitatea - absolut legală - de a transforma actualul teatru de repertoriu în teatru de proiecte, cu o reducere considerabilă a cheltuielilor de personal. În adoptarea acestei



măsurile poate interveni - iarăși legal - o nuanțare. Prin reorganizare s-ar putea păstra personalul actual, dar cu salarii negociate "la sânge".

Sigur, va fi greu ca cineva "să ia taurul de coarne"! Însă, din punctul meu de vedere, important este că sunt soluții alternative. Cred că se vor opera, în tot teatrul românesc, schimbări majore, de natură organizatorică, dar și în sistemul de salarizare, mai degrabă descurajant acum, urmând să se asigure o motivare reală, consistentă, doar pentru actorii care realmente joacă, fără însă a-i arunca în stradă pe cei care și-au legat viața de slujirea scenei și se află în ultima parte a carierei.

Dar, până la adoptarea unor astfel de măsuri, repet, doar acestea urmând să producă schimbări majore, sunt de luat în seamă câteva "schimbări de optică". Spectatorul se cuvine așezat, cu adevărat - nu doar în declarații - pe locul de suprem judecător și principal beneficiar al actului teatral. Populația orașului scade, obiceiurile culturale se diversifică, modelul omului de succes cuprinde puține elemente culturale, unii contemporani - puțini de la număr, e adevărat, înspre binele general - socotind teatrul ca fiind o instituție a altor vremuri... Iată că "peisajul cultural" are componente care țin chiar de o anumită adversitate față de teatru. Regizorii, actorii, personalul tehnic, bineînțeles, managementul, au a înțelege faptul că se află în fața unei opțiuni decisive: ori adaptează fenomenul teatral la condițiile contemporane, dovedind creativitate și vitalitate, ori au a părăsi... scena! Lâncezeala, jumătățile de măsură, pe de o parte, doar gândul la premiile UNITER, pe de altă parte, nu vor salva teatrul! Se află la mijloc, înainte de toate, o chestiune de mentalitate. Păcat de faptul că, deocamdată, prin Codul Muncii este extrem de anevoios să faci ordine într-o echipă în care doar unii "trag la căruță", în vreme ce alții, trag chiulul!...

Cu "o mână de fier" direcțiunea teatrului va trebui să impună în repertoriu spectacole adecvate momentului actual și publicului real! Deocamdată, în câteva situații oferim copiilor spectacole cu teme de-a dreptul... bătrânești! Încă se realizează spectacole cu mulți actori, cu decoruri voluminoase, spectacole greu sau chiar imposibil de deplasat în localități cu scene mici!

Încă se mai acceptă în scenă - pe motiv că directorul de scenă face doar ce crede el, în viziune estetică proprie - spectacole-experiment, costisitoare, construite în viziuni care violentează accentuat simțul comun. Sigur, un spectacol este creație, este filosofie asupra vieții. Dar un spectacol - prin resursele pe care le mobilizează - este cu totul altceva decât o foaie de hârtie ce poate fi aruncată de scriitor la coșul de gunoi, fără a fi vorba de o pierdere financiară însemnată.

Spuneam, în această zonă s-a mutat greutatea deciziilor, numărul de invitații acordate la premiere sau chiar prețul biletelor devenind "amănunte" fără o prea mare greutate în mecanismul general de funcționare al Teatrului. Dau doar un exemplu în acest sens. Ni s-a sugerat că s-ar cuveni renegociate condițiile de închiriere a spațiilor de la Casa Tineretului. Poate că ar trebui făcut și așa ceva, nu zic nu! Dar, pe de altă parte, chiria lunară pentru spațiile în folosință este mai mică decât salariile a doi actori care nu mai pot juca pe scenă, dar sunt protejați prin adeverințe medicale cel puțin ciudate. Nu spun să-i umilim pe respectivii actori, dar ei au la îndemână un sistem specific de protecție socială... Doar că, repet, parafa unor medici a decis altfel...

##### *5. Grupurile-țintă ale activității instituției pe termen scurt/mediu*

În domeniu, este puțin probabil ca peste noapte să se ivească noi categorii de beneficiari.

Este de acum tradiție apetența tinerilor pentru arta teatrală. Care apetență se formează și se transmite mereu, în succesiunea firească a generațiilor, sprijinindu-ne pe cele două festivaluri ale liceenilor, pe activitatea de peste an a trupelor, pe crearea și a altor evenimente teatrale de interes pentru tineri.

E limpede, spectacolele puse în scenă trebuie să-i vizeze în mod punctual pe tineri, fără însă a fi didactice. Tinerii de acum au, în bună măsură, alte orizonturi, alte așteptări, alte modalități de relaționare cu mediul familial și cel școlar.

De urmărit cu consecvență sunt și alte câteva direcții... realizarea unei oferte competitive pentru copiii din clasele mici și din grădinițe, chiar dacă la mijloc se realizează o anumită interferență cu publicul Teatrului de Copii și Tineret; Se va avea în vedere și o apropiere a teatrului de publicul din mediul rural - și acești copii fiind îndreptățiți la bucuria întâlnirii cu Teatrul.

Chiar dacă această intenție are o anume vechime în teatru... trupa s-ar cuveni împărțită în echipe mai mici, capabile să joace sau să pregătească în același timp spectacole viitoare. Doar că aceasta presupune și o dotare tehnică adecvată și asigurarea compartimentelor respective cu specialiști.

Personalul Teatrului va trebui în cele din urmă să înțeleagă faptul - și să se comporte ca atare - că se află într-o competiție reală, pe o piață culturală tot mai efervescentă, urmând să se joace în Capitală, dar și în mediul rural, în județul Suceava, într-o competiție acerbă cu noul Teatru "Matei Vișniec".

#### *6. Profilul beneficiarului actual*

Teatrul "Eminescu" are - la nivelul spectatorilor maturi - un public al său, fidel, care este prezent în sala de spectacole săptămână de săptămână. Se simte faptul că publicul se reîntoarce la Teatru. Mai că nu putem ține pasul cu solicitările pentru noi premiere. Se cuvine scurtat timpul de pregătire al spectacolelor. Grupe de actori vor trebui să pregătească spectacole lucrând în același timp. De regulă, regizorii doresc să se "înghețe" în teatru orice reprezentație pe perioada în care ei lucrează la scenă, ceea ce nu se va mai putea petrece în noile condiții, când realizarea de venituri va fi deosebit de presantă. Fără a crește numărul de reprezentații, pomenitul raport subvenție-venituri proprii va rămâne într-o suferință accentuată.

Deși, sigur, e de discutat și aici ceva: există și firești limite ale creșterii. Nu vom putea urca la nesfârșit, an după an, numărul de spectatori și de spectacole. Viziunea contabilicească a curbei mereu ascendente a veniturilor se cuvine... umanizată, așezată în raport cu datele realității. Publicul - fie el mai bine sau mai puțin bine definit - nu va putea consuma, de dimineața și până în seară, doar teatru pe pâine!

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

#### *1. Analiza programelor și a proiectelor instituției*

Într-o analiză de ansamblu a activității Teatrului "Eminescu" au a fi îmbinate continuitatea - venind dinspre activitățile cu tradiție - și nevoia de a face față unui "cutremur" în domeniul salarizării și, în general, a finanțării proiectelor.

Spus în termeni mai puțin academici, nu se va mai putea continua în maniera în care s-a lucrat până acum - și asta neînsemnând că numaidecât s-a lucrat necorespunzător, ci că pur și simplu s-a lucrat în alte condiții.

În ultimii ani, veniturile proprii au crescut de patru ori. Au fost stagioni în care "s-au scos" și câte nouă premiere. S-a lucrat - nu chiar în disprețul publicului - dar gândind mai ales la obținerea vreunui premiu într-un festival și mai puțin la gusturile reale ale publicului. Temele abordate au fost - cu prea puține excepții - proprii îndeosebi publicului matur, ba chiar vârstnic, în vreme ce publicul este format în majoritate din tineri.

S-a jucat mai mult dramaturgie străină, în dauna autorilor români, în dauna dramaturgilor contemporani, chiar dacă texte aparținând unor scriitori botoșăneni au fost premiate de UNITER.

În general, s-a alocat mai mult timp repetițiilor, pregătirii spectacolelor și mai puțin contactelor nemijlocite cu publicul.

Din păcate, unele spectacole au fost construite de regizori în viziuni de-a dreptul opuse gustului publicului, două astfel de montări din Caragiale irosind timp, resurse artistice și financiare, dezamăgind publicul pe termen lung.

Într-un cuvânt, teatrul a fost tributار "numărului": număr de premiere, număr de actori cuprinși în proiecte etc. - și mai puțin predispus să se lanseze în modalități de lucru specifice teatrului contemporan.

Rămân la părerea că 2017 va continua să fie un an al limpezirilor. Consiliul Municipal și Executivul Primăriei au a decide dacă vor avea resurse financiare pentru a susține actuala structură a Teatrului de repertoriu - cu o sporire a alocațiilor financiare destinate producției teatrale - bani pe care, dacă nu îi va avea, teatrul va continua să vegeteze în puține reușite - sau va avea puterea unei decizii majore, transformând actuala structură în teatru de proiecte, cu o diminuare considerabilă a costurilor și cu o orientare a acestor resurse efectiv spre actul teatral. Pentru că sistemul de salarizare de acum este neproductiv, nemotivant, chiar imoral.

Pentru următorii trei ani, Teatrul "Eminescu" va avea în vedere următoarele proiecte:

Primul an de management:

- "Titanic vals" de Tudor Mușatescu

Regia: Dan Tudor

- Proiect propus de regizorul Erwin Șimșenshon

- "Take, Ianke și Cadâr", de

Victor Ion Popa, regia Alexandru Vasilache

- "Drumul către noi", de Maria Arbatova,

Regia. Vlad Cepoi

- "Cui îi este frică de Virginia Wolf?"

de Edward Albee

- Proiect supervizat de Lenuș Moraru

- Proiect care să marcheze Unirea de la 1918

Regia: Chris Simion

Al doilea an de management:

- "Gaițele", de Alexandru Chirițescu

Regia: Alexandru Vasilache

- "Tango", de Slowomir Mrozek

Regia: Vlad Cepoi

- "Jocul de-a vacanța", de Mihail Sebastian

Regia: Antonella Cornici

- "Ce înseamnă să fii onest?"

Regia: Lenuș Teodora Moraru

- Proiect propus de regizorul

Vlad Massaci

Al treilea an de management

- "Premiera", de Aurel Baranga

Regia: Alexandru Vasilache

- "Butoiul cu praf de pușcă" de Dejan Dukovski

Regia: Vlad Cepoi

- Proiect propus de regizoarea Teodora Câmpineanu

- Proiect propus de regizorul Claudiu Goga

- Proiect propus de regizorul Octavian Jighirgiu

## 2. Concluzii

Oricum vor evolua lucrurile, o "schimbare la față" va fi absolut necesară.

Cred că va trebui redus numărul premierelor și făcut mai mult loc reprezentațiilor teatrale.

Trupa va trebui împărțită în colective care să lucreze simultan. Timpul de pregătire al unei premiere va trebui redus, 50 de repetiții ținând de ritmurile altei lumi.

Repertoriul va trebui să cuprindă unul, două spectacole mai elaborate, care să trezească interesul unor selecționeri din festivaluri, ponderea urmând să o dețină spectacolele cu priză la public, asta fără să însemne numaidecât și o coborâre a nivelului artistic.

Dramaturgia românească va trebui să dețină ponderea, cu o atenție sporită temelor de interes pentru tineri, cu autori din programa școlară.

Compartimentul de marketing va trebui să devină o forță majoră a Teatrului. Domeniul are a ține pasul cu metodele noi de promovare a spectacolelor. A lipi afișe a devenit, de ani buni, insuficient. "S-au deschis ușile" rețelelor de socializare, mediului on-line, televiziunilor, publicațiilor generale și specializare.

"Facem ce putem!" nu mai poate rămâne o conduită suficientă pentru lucrătorii de la marketing.

Teatrul va trebui să aibă **ce vinde**, va trebui să concentreze resurse și vitalitate pe etapa de "vânzare" a produsului cultural!

### 2.1. Reformularea mesajului, după caz

Nu încape nici o îndoială, Teatrul "Eminescu" se va poziționa la adevărata sa valoare în cultura botoșăneană și națională doar atunci când își va relua reprezentațiile în clădirea consacrată.

Nici un mare regizor al țării - chiar dacă am avea bani pentru a-l aduce la Botoșani - nu va accepta să lucreze doar cu scenotehnica unei Case de cultură de model vechi.

Cred că se cuvine înțeles un fapt - mesajul de bază - comunitatea are nevoie de Teatru! Omul contemporan, erodat de fel de fel de angoase, are nevoie de un spațiu de dezbatere a condiției sale - și asta la început de mileniu III. Teatrul botoșănean are tradiții, are resurse umane, trebuie doar ca factorii de decizie de la nivel de municipiu și județ să hotărască asupra formei în care va trebui să-și continue activitatea această instituție de la km 0 a culturii botoșănene. Pentru că în subfinanțarea de până acum, accentuată de trecerea mai tuturor banilor în salarii, Teatrul - indiferent de managementul pe care îl va avea - nu va gestiona decât sărăcia! O sărăcie ajunsă foarte aproape de limita de jos. Cum să o scoți la capăt - chiar dacă salariile sunt rezonabile - când rămân foarte puțini bani pentru producția teatrală propriu-zisă? Cu ce bani să aduci un regizor de TOP - cheia adevăratei reușite, în viziunea majorității din Teatru - când abia poți încropi un decor modest?

### 2.2. Descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii

Nici directorul și nici un alt angajat din Teatrul "Eminescu" nu are vreo obligație expresă cu referire la reabilitarea clădirii Teatrului!

Și, totuși, se impune creșterea constantă a presiunii exercitate asupra factorilor de decizie pentru continuarea și finalizarea lucrărilor la clădirea Teatrului. Repet, putem face spectacole foarte reușite, acestea vor fi primite cu o rezervă până la urmă de înțeles câtă vreme reprezentațiile vor fi pe scena unei Case de cultură!

La nivelul trupei de actori, se cuvine revitalizată încrederea în forțele proprii. Un repertoriu inedit, care să surprindă plăcut, alături de regizori "proaspeți", interesanți prin viziunea etalată, vor fi elemente de natură să... zdruncine rutina, stereotipiile inevitabile din aceleași și aceleași spectacole!

Chiar dacă cei mai mulți actori au pretenția că știu totul despre profesia lor, contactele cu personalități culturale autentice, stagiile de pregătire profesională desfășurate în compania unor

mari oameni de teatru, vizionarea unor spectacole remarcabile produse de alte teatre - acestea și altele încă - vor fi de natură să le mențină actorilor un tonus ridicat, chiar și în condițiile în care vacanța de vară va fi tot mai scurtă.

Ritmul de lucru - în toate compartimentele Teatrului - va trebui să fie cu adevărat alert, asemănător celui din marile instituții de spectacole din Occident. Dublarea salariilor va trebui să-și găsească corespondent, într-o cât mai mare măsură, în frecvența și calitatea contactelor cu publicul!

Până la urmă, actorii erau plătiți într-o vădită discrepanță cu munca depusă. Prin recente măsurile s-a mai reparat câte ceva din ceea ce era nedrept. Dar este numaidecât de luat în calcul și ceea ce efectiv poate susține financiar comunitatea botoșăneană, aureolată aceasta de "dulcea povară" a trei instituții de cultură de proporții. Sunt amănunte care mă fac să reamintesc o apreciere anterioară: 2017 va fi un an al limpezirilor, al re poziționărilor și al redimensionărilor!

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

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

Teatrul "Eminescu" are, între alte avantaje, și o anumită continuitate a reglementărilor interne care, în bună măsură, își dovedesc valabilitatea și eficiența și în noile condiții. În același timp, se cuvin operate și anumite "actualizări", în sensul "inventarierii" și mai exacte a drepturilor și obligațiilor personalului, precizând, acolo unde este cazul, și sancțiunile ce se impun. Spus tranșant, democrația - în viziunea unor lucrători din teatru, a făcut loc unei fugi de orice răspundere individuală, în vreme ce libertatea a lăsat loc manipulării în favoarea unor grupuri interesate de atingerea altor obiective decât cele ale Teatrului. E adevărat, Teatrele nu au fost niciodată mânăstiri de măicuțe. În unele Teatre din țară atmosfera nu este defel liniștită.

Începerea unui nou mandat va fi un prilej cât se poate de potrivit pentru a readuce în atenție și a reactualiza regulamentele specifice și actele normative cu referire la situațiile concrete din Teatru.

#### *2. Propuneri privind modificarea reglementărilor interne*

Se vor revedea Regulamentul de Organizare și Funcționare, Regulamentul de Ordine Interioară, urmând să se discute condițiile încheierii unui nou Contract colectiv de muncă.

O primă urgență este revederea Fișelor de post, acestea cuprinzând încă numeroase prevederi generale și nu atribuții specifice și sancțiuni pentru neîndeplinirea acestora.

După Decembrie '89 din Teatru au dispărut - nu se știe în ce condiții - normele de muncă, altele decât cele în formă de număr de ore de lucru.

Susțin, de ani de zile, că va trebui modificat esențial modul de salarizare.

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

Apreciind în general, Teatrul are resurse umane suficiente. Sunt sub normativele de protecție a muncii situațiile de la atelierele mecanic și de tâmplărie, unde s-au cuveni încadrați câte doi lucrători.

În momentul elaborării acestui proiect, nu este limpezită situația din sectorul de pază al instituției.

Însă, problema de fond se află la nivelul actorilor. Firește, aceștia îmbătrânesc și nu mai pot juca roluri de tineri - ceea ce așteaptă publicul majoritar, adolescentin. Se va invoca posibilitatea de a coopta actori tineri, cu statut de colaboratori. Dincolo de problema cazării acestora, se aduce în atenția gândirea contabilicească: "explodând" fondul de salarii, oarecum în compensație, în bugetul teatrului au fost reduse sumele alocate colaboratorilor și producțiilor

teatrale. Ori, toate marile Teatre din țară, care reușesc performanțe în domeniu, se sprijină pe noile valuri de actori și regizori colaboratori, trupele proprii devenind un fel de soluții de avarie.

O rezolvare ar veni dinspre înțelegerea - de către ordonatorul de credite - a mecanismului care poate revitaliza viața Teatrului. Este vorba de prevederea în Buget a unor sume considerabil mai mari pentru colaboratori. Adevărata investiție cerută de cultură se află la acest nivel, al finanțării colaborărilor. Altfel, vom rămâne mărunți, provinciali, în față cu mereu aceleași chipuri de actori!

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

Înainte de toate, cei apropiați domeniului vor trebui să aprecieze, pe de o parte, faptul că echipa Teatrului a reușit să amenajeze, în condiții rezonabile, un alt spațiu teatral - cel în care funcționează Teatrul acum, la Casa Tineretului, iar pe de altă parte, că pur și simplu s-a rezistat profesional în aceste spații, friguroase iarna, cu apă de ploaie în scenă la vremea dezghețului...

Teoretic, în decembrie 2018 s-ar cuveni să fie terminate lucrările de reabilitare a clădirii Teatrului. După ritmul în care se derulează acum lucrurile, data cu pricina ține, cu totul, de utopie...

Vom face presiuni mediatice pentru a scoate reabilitarea clădirii din "punctul mort" în care se află!

Firesc, vom face tot ceea ce ne va sta în putință pentru a "îndulci" traiul din spațiile de acum!

Atelierele și compartimentul "Transporturi" au nevoie de dotări noi, cele actuale fiind cu un grad mare de uzură, unele de-a dreptul periculoase în utilizare.

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

După mai bine de 30 de ani de directorat în zona culturii, cred cu fermitate în virtuțile echipei manageriale.

Teatrul "Eminescu" are, din păcate, o istorie de mai bine de zece ani în care tandemul director general - director artistic nu a funcționat corespunzător, zâmbetele afișate când dintr-o parte, când din alta, fiind doar pentru "impresia artistică". Dacă prin teatre din țară atmosfera nu este pe deplin favorabilă creației teatrale, în bună măsură defecțiunile sunt la nivelul echipei manageriale, ispitiți fiind membrii acesteia la o conduită dictatorială și la afișarea unor orgolii exacerbate.

Învățând cea ce este de învățat din aceste experiențe, am constituit în Teatrul "Eminescu" măcar o parte dintr-o echipă managerială. Contabilul șef, nou, a deprins treptat specificul muncii, căpătând calitatea de a căuta soluții și nu de a răspunde stereotip "Nu se poate, nu sunt bani!" La fel s-au petrecut lucrurile și cu coordonatorul "Resurselor umane", zonă devenită chiar... umană, după ce o vreme a fost cu totul... inumană! Am păstrat liber postul de director artistic până la investirea unui manager general cu acte în deplină regulă. De obicei, în această zonă apar "marile conflicte", de viziune repertorială sau de maniere estetice abordate...

Practic, s-a creat situația în care Teatrul "Eminescu" ar putea funcționa rezonabil o vreme, indiferent de dificultățile ivite la nivelul persoanelor care alcătuiesc echipa de conducere!

#### **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

Nr. crt.	Prevazut 2014	Realizat 2014	Prevazut 2015	Realizat 2015	Prevazut 2016	Realizat 2016
1. Venituri proprii (totalitatea surselor atrase)	<u>2.793.000</u> 100.000	<u>2.706.667</u> 144.500	<u>2.935.000</u> 130.000	<u>2.865.436</u> 135.660	<u>3.485.000</u> 135.000	<u>3.385.191</u> 160.137
2. Subvenții /alocații	2.693.000	2.562.167	2.805.000	2.729.776	3.350.000	3.225.054
3. cheltuieli de întreținere, din care: - chelt. de capital: investiții	<u>809.000</u> 0	<u>783.685</u> 0	<u>800.000</u> 0	<u>737.800</u> 0	<u>821.000</u> 0	<u>742.499</u> 0
4. cheltuieli de personal	1.984.000	1.922.982	2.135.000	2.127.636	2.664.000	2.642.692

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

Examinând datele din Bugetul de venituri și cheltuieli prezentat în caietul de obiective cu referire la perioada 2014 - 2016, se constată, în primul rând, o creștere progresivă a veniturilor proprii realizate de instituție, respectiv, a veniturilor totale.

##### *1.2. bugetul de cheltuieli /personal, bunuri și servicii, din care: cheltuieli de întreținere, colaboratori, cheltuieli de capital)*

Referitor la partea de cheltuieli, se remarcă o creștere a cheltuielilor salariale în total buget, creștere ca urmare a recuperărilor salariale diminuate în anul 2011, rezultând și o creștere a cheltuielilor totale din buget.

Pentru partea de cheltuieli materiale, respectiv, de întreținere, se constată o menținere ale acestora aproximativ la același nivel, în ciuda faptului că instituția funcționează într-un spațiu neadecvat, cu probleme în sectorizarea încălzirii și iluminatului.

Pe parcursul ultimilor trei ani nu au fost angajate credite pe partea de investiții, activitatea instituției desfășurându-se într-un perimetru închiriat, unde nu se justifică efectuarea de investiții.

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

Analizând comparativ cheltuielile estimate și cele realizate în perioada de raportare, respectiv, 2014 - 2016, este evident faptul că estimarea acestora a fost reală, nefiind supradimensionate, iar plățile efective s-au încadrat în creditele bugetare estimate.

În programul minimal realizat în ultima perioadă de raportare se constată că pentru cele mai multe din proiectele realizate au fost alocate resurse financiare mai mari decât cele planificate. Situația reflectă grija pentru cheltuirea banului public, rezultând o economie financiară, fără ca aceasta să fi împietat asupra nivelului artistic al proiectelor.

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

În ultimii trei ani s-a constatat, analizând bugetul de venituri și cheltuieli, o creștere de la an la an a veniturilor proprii realizate de instituție. Acest lucru a fost posibil prin realizarea unor spectacole cu o mai mare priză la public, simultan cu creșterea numărului de spectacole prezentate în deplasare.

Pentru perioada următoare, tendința este de a crește semnificativ numărul de reprezentații, concomitent cu scăderea numărului de premiere. În măsura în care ordonatorul de credite va socoti necesar acest lucru, se poate lua în calcul și reorganizarea instituției, evident, în limitele legislației în vigoare.

*3.1. analiza veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției (în funcție de tipul 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;*

Din motive obiective, comparațiile nu sunt relevante. Când funcționa în spațiile consacrate, Teatrul avea la dispoziție mai multe săli pentru reprezentații și alte activități culturale. Programul de lucru era cu mult mai extins și, în ansamblu, oferta culturală era cu mult mai diversă. Cu toate acestea, numărul de spectatori a scăzut doar în anul 2015, în toți ceilalți ani acest indicator fiind în continuă creștere. A crescut și numărul reprezentațiilor date în afara sediului, pe total, numărul spectatorilor plătitori fiind în creștere.

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

Obiectivul principal al instituției este realizarea și prezentarea de spectacole teatrale. Venituri proprii s-au mai realizat din închirieri mijloace de transport - activitate în scădere pentru faptul că și autocarul și microbuzul sunt învechite și prezintă un risc mare de defectare pe traseu, venituri obținând și din închiriere sală și costume. Cele mai mari sume au provenit din accesarea de proiecte de la nivelul Consiliului Municipal și al Consiliului Județean.

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

Practic, ponderea veniturilor proprii o deține veniturile din parteneriatele încheiate cu mai toate unitățile școlare din municipii și județ, chiar și cu unele școli din afara județului. Fără această importantă sursă, veniturile proprii ale Teatrului ar fi serios afectate.

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

În vederea creșterii gradului de acoperire a cheltuielilor instituției din venituri proprii se propune, pentru perioada următoare, încheierea unui număr și mai mare de parteneriate cu unități de învățământ dar și din zona culturii, precum și lărgirea ariei de operare a compartimentului de marketing, respectiv, la societăți, companii, în mediul bancar, dar și în zona serviciilor de sănătate și a prestatorilor de servicii individuali.

Va trebui să crească semnificativ numărul de reprezentații, aceasta și pe fondul scurtării timpului de elaborare a fiecărui spectacol. Prin alegerea adecvată a repertoriului, prin proporțiile spectacolelor se va pune în valoare o altă sursă de echilibrare a raportului avut în vedere - economisirea în toate compartimentele.

*4.1. analiza cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor;*



Cheltuielile de personal au crescut în fiecare an în condițiile în care, în perioada analizată, au fost operate majorări salariale legale, în principal, prin promovări. Ponderea cheltuielilor de personal a crescut, dar nu foarte spectaculos, "explozia" venind la începutul acestui an:

- 2014: 71,05%
- 2015: 74,25%
- 2016: 78,07%

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

Din datele rezultate din Bugetele pe anii 2014 - 2016 rezultă că instituția nu a avut credite pe partea de investiții, fapt motivat de desfășurarea activității într-un spațiu închiriat, reintrarea în normalitate urmând să se producă după revenirea în clădirea Teatrului.

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

În perioada 2014 - 2016, gradul de acoperire a salariilor din subvenție se prezenta în felul următor:

- 2014: 75,05 %
- 2015: 77,94%
- 2016: 81,94%

Analizând datele de mai sus, se constată faptul că gradul de acoperire al salariilor din subvenție nu diferă mult de la un an la altul, având un trend ușor crescător, fără creșteri spectaculoase.

#### *4.4 cheltuieli pe beneficiar, din care:*

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

Analizând veniturile realizate alături de numărul de beneficiari ai reprezentațiilor de teatru, rezultă următoarele cheltuieli pe beneficiar:

- 2014: 1.2,01 lei
- 2015: 146.94 lei
- 2016: 121,05 lei

Cheltuielile pe beneficiar, atât din venituri proprii, cât și din subvenție, au crescut an după an, chiar și în condițiile în care a crescut și numărul beneficiarilor - și asta datorită creșterii cheltuielilor totale în buget.

Creșterea subvenției din perioada 2017 - 2019 va duce la creșterea cheltuielilor pe beneficiar - aceasta într-o manieră explozivă.

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

Propuneri pentru întreaga perioadă de management:

#### *1. Viziune*

Teatrul "Eminescu" nu își va putea impune o viziune proprie, diferită de cea a comunității! Iată de ce cred că mai întâi la nivel de municipiu va trebui înțeles faptul că și acest domeniu - al culturii - funcționează după mecanismul specific oricărei afaceri: pentru a obține un rezultat, un profit de un anumit fel, mai întâi trebuie investit pe măsura rezultatelor așteptate. Ori, în cultura botoșăneană nu se investește, și asta pentru că, în primul rând, nu sunt resurse.

Ca fost consilier municipal, ca ziarist în comunitate, știu bine "cât ține balama", cât "poate duce" această orbe. Moldova-n ansamblu-i săracă, iar Botoșanii mai că sunt în fruntea... săracilor!

Sigur, din patriotism pentru instituția în care am lucrat mai bine de 11 ani, aș putea sugera să nu se mai asfalteze nici o stradă în oraș, să nu se mai amenajeze locuri de joacă și parcări, să nu se mai măture orașul, toți banii strânși din taxe și impozite urmând să fie orientați numai și numai înspre teatru!... Evident, așa ceva nu ține de fișcul lucrurilor!

Soluția de durată și reală va fi reprezentată de o creștere economică de ansamblu a zonei. Ceea ce - vreau să cred - se va petrece, totuși, în anii următori.

O altă soluție, cam de avarie aceasta, ține de posibila reorganizare a Teatrului. Ar fi legală și... europeană. Teatrul de proiecte pare a fi soluția cea mai potrivită Botoșanilor. Aplicabilă, e adevărat, cu anumite dureri sufletești și chiar cu nedreptăți. Dar se va salva întregul! Schimbând forma de organizare a Teatrului, se vor alege - perfect legal - structuri artistice și economice mai bine dimensionate. Teatrul ar putea reporni de la "0", angajând doar personal administrativ și pentru ateliere, iar actori - pe o perioadă determinată - doar cât trebuie pentru fiecare proiect în parte.

Sau, într-o formă mai "dulce", mai... umanitară, să reangajeze cea mai mare parte din personalul de acum - pe perioadă determinată - dar cu salarii negociate și în funcție de ce poate oferi Bugetul Municipiului, cu o mare atenție acordată și resurselor de producție teatrală propriu-zisă, nu cu preocupare doar pentru acoperirea salariilor.

Altfel, în situația de acum, Teatrul va continua să se zbată în sărăcie și mediocritate, urmând să sacrifice inutil manageri care nu vor putea asigura un raport rezonabil între subvenție și venituri proprii...

## *2. Misiune*

Nu mai este nici o noutate faptul că teatrul are a împlini o misiune istorică. Fie că-i "oglină" a lumii, sau chiar "lupă" prin care privim la virtuțile și neajunsurile speciei umane, Teatrul rămâne o componentă indispensabilă a vieții culturale și sociale, în general. Sigur, și-au făcut loc în domeniu interpretări și... interpretări... că s-ar putea trăi chiar și fără o picătură de Teatru, în vreme ce, la polul opus, că mai în fiecare seară s-ar cuveni să ne "înghițim" porția de teatru...

În viziunea unora, Teatrul nu ar mai avea nici un rol educativ și nici de înregimentare a maselor sub vreo "umbrelă". Teatrul - zic unii - este doar emoție estetică, fără nici o coborâre în abisurile sufletești. Iar înșiruirea pozițiilor extreme poate continua... S-au scris și se scriu încă "biblioteci" pe seama rolului și misiunii Teatrului...

Cert este că Teatrul Botoșanilor are a produce spectacole pentru tinerii, maturii și vârstnicii comunității, are a fi o prezență vizibilă în festivaluri naționale și internaționale.

Peste toate - Teatrul are a "vorbi" - ca sumă de arte - despre viață și limitele acesteia!

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

Cred că prioritară - între obiectivele generale - se cuvine a fi afirmarea dramaturgiei naționale, o privire aruncată peste spectacolele Teatrului din anii anteriori arătând că am fost - ca Teatru - excesiv de... europeni. Și mai aveam la îndemână și dramaturgi botoșăneni...

De ani de zile ne tot propunem să fim parte reală dintr-o strategie culturală a Botoșanilor. Poate că de-acum încolo... Până una, alta, fiecare instituție culturală face doar ceea ce crede aceasta că ar fi de folos urbei. Sună patetic, dar "Hai să ne dăm mâna!" Nu mai departe decât la Suceava, este foarte evident că se poate, totuși, "construi" o strategie...

Vom fi în proiecte, vom fi în festivaluri, vom fi în Ucraina și în Republica Moldova. Bine ar fi să reluăm ceea ce reușisem nu chiar cu mulți ani în urmă: spectacole în Centrul și Vestul Europei!

## *4. Strategia culturală pentru întreaga perioadă de management*

Strategii culturale elaborăm noi - ba chiar și de câte două ori pe an - ba la o evaluare, ba la un proiect de management. Doar că acestea sunt componente ale unui întreg pe care încă nu l-a gândit nimeni. Face fiecare ce crede, toți managerii strigă în gura mare după bani de la buget și... ne înecăm în mediocritate! Se cam sting entuziasmele unor generații... Urbea nu-și mai propune nimic măreț, mă rog, săritor în ochi, în nici un domeniu. Poate că ar trebui să se dedice

resurse financiare majore într-un an școlilor, într-un an, "sănătății", în alt an - culturii. Pentru că așa cum decurg lucrurile acum, cu resurse financiare la limita supraviețuirii, nu vom putea depăși mediocritatea în nici un domeniu!

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

Diferit în perioada următoare este faptul că trupa va trebui să joace mult mai mult și să aloce mai puțin timp pregătirii unor premiere.

O creștere cu 30 la sută a planului la "Venituri proprii" presupune o schimbare majoră și în programul Teatrului. Deplasările vor fi mai numeroase, latura comercială a muncii urmând să capete ponderea, o situație cu totul nouă față de munca de până acum. Marketingul va trebui să țină pasul cu modalitățile mereu altele și altele de a ajunge în atenția publicului!

#### *6. Programele propuse pentru întreaga perioadă de management*

Unul din elementele care a asigurat stabilitate în activitatea Teatrului "Eminescu" a fost tocmai consecvența în derularea unor programe pe termen lung. Teatrul nu a virat ba la stânga, ba la dreapta, după bătaia cine știe căror vânturi directoriale!

Pe un fond de accentuată sărăcie financiară, Teatrul "Eminescu" a supraviețuit și, din vreme-n vreme, chiar a mai tresărit orgolios cu spectacole apreciate în lumea bună a criticii teatrale românești.

Primul program de urmărit cu tenacitate în anii următori este cel de "Diversificare a repertoriului". Va trebui făcut mai mult loc dramaturgiei românești și chiar autorilor botoșăneni. Tematica spectacolelor va fi adecvată momentelor pe care le traversăm, dar și în concordanță cu faptul că ponderea publicului este reprezentată de tineri. Vor fi și evenimente de marcat - Marea Unire, Regalitatea, poate - în această perioadă - și revenirea în sediul consacrat al Teatrului. În deciziile privind alcătuirea repertoriului vor fi de luat în seamă și elemente tehnice: va crește sensibil numărul reprezentațiilor și va scădea numărul premierelor, se va juca mai mult în săli cu scene mai mici, cu desfășurări scenografice reduse. Iar peste toate, va trebui probată efectiv o mare capacitate de adaptare la situații mereu în schimbare. Bugetele, salarizarea, calendarele de lucru ale regizorilor și ale colaboratorilor, ale actorilor sunt într-o permanentă schimbare. Teatrul va fi interesat de regizori buni și nu tocmai pretențioși la onorarii.

Al doilea program de substanță are în vedere "Consolidarea poziției Teatrului "Eminescu" de lider în cultura comunității. Și, aș adăuga, de "locomotivă" în cultura botoșăneană. Chiar dacă sărăcia financiară este invocată la tot pasul, Teatrul va proba - așa cum a făcut-o și până acum - că sunt realizabile, totuși, proiecte culturale vizibile și cu bani mai puțini. O probă elocventă în acest sens este "Festivalul Național de Teatru pentru Liceeni "Amfiteatru". ajuns la ediția a IX-a. Cu bani puțini s-a ajuns la ediția a XI-a a "Zilelor Teatrului "Mihai Eminescu".

Manifestări cu vizibilitate națională vor fi organizate în colaborare cu Biblioteca Județeană "Mihai Eminescu" și Muzeul Județean. Teatrul "Eminescu" își va dezvolta relațiile artistice cu teatre din Republica Moldova și Ucraina. Întăresc, vom încerca și "ieșirea" înspre Vest. Teatrul a dovedit că este capabil de astfel de întreprinderi. Teatrul va invita oaspeți de marcă și va încerca accesarea unor proiecte mai ample în cadrul mișcării teatrale europene.

Hotărât lucru, Teatrul "Eminescu" nu a reușit în toate cazurile să-i vândă marfa așa cum s-ar fi convenit! Am fost excesiv de "cuminți" și modești, am stat prea tăcuți în banca noastră, în vreme ce alte teatre au făcut mare gălăgie și tărațoi în jurul unor spectacole chiar modeste...

Una din marile "dureri" ale Teatrului ține de al treilea program: "Diversificarea surselor de finanțare". În dezechilibrul actual din domeniul financiar-contabil - dezechilibru național - Teatrul are a fi susținut în proporție covârșitoare prin subvenție. Va fi dispusă comunitatea botoșăneană să facă acest sacrificiu financiar - ani la rând - pe altarul artei? Aici este adevărata problemă de discutat și nu în numărul de invitații acordate la o premieră! Dezechilibrul creat -

la Botoșani - între salariile - dublate - ale personalului artistic din Teatrul Dramatic și Filarmonică - plus dările aferente la stat - și posibilitățile reale de creștere a veniturilor proprii - pe de o parte, între Bugetul instituțiilor de cultură și Bugetul total al Municipiului - pe de altă parte - generează un accentuat sentiment de nesiguranță, spaima că în orice moment se va putea întâmpla orice!

Deci, dincolo de subvenție, Teatrul mai poate atrage bani - sume, altfel, modeste în raport cu subvenția - din proiecte și sponsorizări. Sigur, contează felul în care se va cheltui fiecare bănuț, până la urmă, și economisirea poate fi o resursă, dar greul este dus de bunăvoința comunității. Până când? Greu de răspuns! Doar prin măsuri radicale de reorganizare se va putea readuce în domeniu un anume echilibru!

Un câmp vast de desfășurare se află în fața celui de-al patrulea program: "Perfecționarea activității de marketing"! A vinde un produs a devenit mai anevoios chiar decât a fabrica acel produs! Supraproducția și-a făcut loc în toate domeniile. Inclusiv în cel cultural! Cum să fie "aleasă din raft" oferta ta?

În primul rând, Marketingului trebuie să i se recunoască însemnătatea. Marketing nu mai înseamnă ruperea biletelor la intrarea în sala de spectacol!

Marketingul va trebui să fie partener egal, de luat în seamă cu maximă atenție - la alcătuirea repertoriului.

Premierele pentru care se va lucra vor trebui să întrunească toate calitățile de pe lume: să aibă teme de real interes, să fie potrivite publicului, să nu aibă foarte mulți actori în distribuție, decorurile să fie mici și ușor de transportat, durata spectacolului să nu treacă mult peste o oră, spectacolele să aibă devize mici și să aducă venituri mari etc.

Marketingul s-a mutat din atelierul pictorilor pe calculator, presupune abilități psihologice și capacități de relaționare cu potențialii beneficiari, cu liderii și formatorii de opinii, cu media, cu ambientul cultural, în general.

### *7. Proiecte din cadrul programelor*

Program principal: diversificarea repertoriului;

Obiective: abordarea unor genuri dramatice diferite; implementarea unor programe estetice diverse; abordarea unor teme în concordanță cu așteptările publicului; posibilitatea de a itinera spectacolele.

Primul an de management:

- "Titanic vals" de Tudor Mușatescu. Regia: Dan Tudor. Buget: 13.000 lei
- Proiect propus de regizorul Erwin Șimșenshon. Buget: 26.000 lei
- "Take, Ianke și Cadâr", de Victor Ion Popa. Regia: Alexandru Vasilache. Buget: 20.000 lei
- "Drumul către noi", de Maria Arbatova. Regia: Vlad Cepoi. Buget: 14.000 lei
- "Cui îi este frică de Virginia Wolf?", de Edward Albee. Proiect supervizat de Lenus Moraru. Buget: 20.000 lei
- Proiect care să marcheze Unirea de la 1918. Regia: Chris Simion. Buget: 25.000 lei

Al doilea an de management:

- "Gaițele", de Alexandru Chirițescu. Regia: Alexandru Vasilache. Buget: 17.500 lei
- "Tango", de Slowomir Mrozek. Regia: Vlad Cepoi. Buget: 18.000 lei
- "Jocul de-a vacanța", de Mihail Sebastian. Regia: Antonella Cornici. Buget: 14.000 lei
- "Ce înseamnă să fii onest?" Regia: Lenus Teodora Moraru. Buget: 15.000 lei
- Proiect propus de regizorul Vlad Massaci. Buget: 25.000 lei

Al treilea an de management

- "Premiera", de Aurel Baranga. Regia: Alexandru Vasilache. Buget: 15.000 lei
- "Butoiul cu praf de pușcă" de Dejan Dukovski. Regia: Vlad Cepoi. Buget: 19.500 lei

- Proiect propus de regizoarea Teodora Cămpineanu. Buget: 19.000 lei
- Proiect propus de regizorul Claudiu Goga. Buget: 25.000 lei
- Proiect propus de regizorul Octavian Jighirgiu. Buget: 20.000 lei

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

Nu vom întrerupe ceea ce a devenit o tradiție: "Zilele Teatrului "Mihai Eminescu" și "Festivalul Național de Teatru pentru Liceeni "Amfiteatru". Vom marca în mod distinct "Ziua Mondială a Teatrului", "Ziua Mondială a Poeziei". Vom fi parteneri în proiectele consacrate: "Premiul Național de Poezie "Mihai Eminescu" și "Premiul Național de Istorie Nicolae Iorga". Vom extinde parteneriatele cu Teatre din Republica Moldova și din Ucraina. Vom forța - cu și mai multă vigoare - ușile unor festivaluri naționale și internaționale. Vor fi amplificate relațiile cu instituții culturale din județul Suceava, în conformitate cu strategia culturală referitoare la zonă.

Sigur, dacă vom reuși ca în această perioadă să revenim în spațiile consacrate ale Teatrului, întreaga atmosferă culturală va fi esențial revitalizată. Teatrul urmând să-și recapete strălucirea și farmecul meritate și etalate altădată cu aplomb în lumea culturală a zonei!

**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**

1. Proiectul de buget de venituri și cheltuieli pe perioada managementului:

Nr. Crt.	Categorii	Anul 2017	Anul 2018	Anul 2019
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	TOTAL VENITURI,	<u>4.598.000</u>	<u>5.293.000</u>	<u>5.293.000</u>
	din care			
	1.a venituri proprii,	195.000	137.000	137.000
	din care			
	1.a.1 venituri din activitatea de baza	190.000	127.000	127.000
	1.a.2 surse atrase	0	0	0
	1.a.3 alte venituri proprii	5.000	10.000	10.000
	1.b subventii/alocatii	4.403.000	5.156.000	5.156.000
	1.c alte venituri	0	0	0
2.	TOTAL CHELTUIELI,	<u>4.598.000</u>	<u>5.293.000</u>	<u>5.293.000</u>
	Din care			
	2.a Cheltuieli de personal,	3.776.000	4.399.000	4.399.000
	Din care			
	2.a.1 Cheltuieli cu salariile	3.475.000	3.999.000	3.999.000
	2.a.2 Alte cheltuieli de personal	301.000	400.000	400.000
	2.b Cheltuieli cu bunuri si servicii,	822.000	894.000	894.000
	Din care			
	2.b.1 Cheltuieli pentru proiecte	60.000	66.000	66.000
	2.b.2 Cheltuieli cu colaboratorii	271.000	369.000	369.000
	2.b.3 Cheltuieli pentru reparatii	0	0	0
	curente			
	2.b.4 Cheltuieli de intretinere	536.000	592.000	592.000
	2.b.5 Alte cheltuieli cu bunuri si	226.000	236.000	236.000
	servicii			
	2.c Cheltuieli de capital	0	0	0

La fundamentarea proiectului de buget pentru perioada de management propusă s-a avut în vedere realizarea obiectului de activitate al instituției, respectiv, proiectele propuse pentru perioada următoare.

Referitor la numărul de proiecte aferente perioadei 2017 - 2019, propun:

- pentru anul 2017, propunerea este de cinci premiere;
- pentru anul 2018, propunerea este de șase premiere;
- pentru anul 2019, propunerea este de șase premiere.

Vom avea în vedere și proiecte de mai mici dimensiuni, realizate în parteneriat cu diferite structuri culturale. Dar, diferit de maniera de lucru de până acum, va trebui alocat mult mai mult timp pentru a juca efectiv premierele realizate, depărtându-ne de statutul de "teatru de repetiții".

Veniturile proprii ale instituției vor crește progresiv.

Cheltuielile cu salariile personalului au fost calculate la numărul de angajați de la această dată, în raport cu salariile majorate de la 1 februarie 2017.

2. Numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului:

2.1. la sediu

2.2. în afara sediului.

Număr de spectacole

	Anul 2017	Anul 2018	Anul 2019
Sediu	65	65	70
Deplasare	30	30	30
Altele	5	5	5
Total	100	100	105

Nr. Spectatori

	Anul 2017	Anul 2018	Anul 2019
Sediu	15.000	15.000	16.000
Deplasare	7.000	7.000	7.000
Altele	6.000	7.000	7.000
Total	28.000	29.000	30.000

În perioada următoare de management se va avea în vedere, alături de laturile cantitative ale muncii, și prezența Teatrului "Eminescu" în reuniuni teatrale interne și internaționale, în manifestări culturale de amploare.

3. Programul minimal estimat pentru perioada de management aprobată.

Primul an de management:

- "Titanic vals" de Tudor Mușatescu. Regia: Dan Tudor. Buget: 13.000 lei
- Proiect propus de regizorul Erwin Şimşenshon. Buget: 26.000 lei
- "Take, Ianke și Cadâr", de Victor Ion Popa. Regia Alexandru Vasilache. Buget: 20.000 lei
- "Drumul către noi", de Maria Arbatova. Regia. Vlad Cepoi. Buget: 14.000 lei
- "Cui îi este frică de Virginia Wolf?", de Edward Albee. Proiect supervizat de Lenuş

Moraru. Buget: 20.000 lei

- Proiect care să marcheze Unirea de la 1918. Regia: Chris Simion. Buget: 25.000 lei

Al doilea an de management:

- "Gaițele", de Alexandru Chirițescu. Regia: Alexandru Vasilache. Buget: 17.500 lei
- "Tango", de Slowomir Mrozek. Regia: Vlad Cepoi. Buget: 18.000 lei
- "Jocul de-a vacanța", de Mihail Sebastian. Regia: Antonella Cornici. Buget: 14.000 lei

- "Ce înseamnă să fii onest?" Regia: Lenuș Teodora Moraru. Buget: 15.000 lei
- Proiect propus de regizorul Vlad Massaci. Buget: 25.000 lei

#### Al treilea an de management

- "Premiera", de Aurel Baranga. Regia: Alexandru Vasilache. Buget: 15.000 lei
- "Butoiul cu praf de pușcă" de Dejan Dukovski. Regia: Vlad Cepoi. Buget: 19.500 lei
- Proiect propus de regizoarea Teodora Cămpineanu. Buget: 19.000 lei
- Proiect propus de regizorul Claudiu Goga. Buget: 25.000 lei
- Proiect propus de regizorul Octavian Jighirgiu. Buget: 20.000 lei

În finalul acestui "pachet" de propuneri, îmi îngădui să formulez câteva idei, fără a le numi cu tot dinadinsul "concluzii":

Comunitatea, Executivul Primăriei, Consiliul Municipal, oamenii din Teatru, teatrul românesc în ansamblu, au datoria morală ca, în funcție de atribuții și posibilități, să facă tot ceea ce le stă în putință pentru a se ajunge într-un timp rezonabil la încheierea lucrărilor de reabilitare a clădirii Teatrului "Eminescu" din Botoșani.

Funcționarea Teatrului ca instituție se cuvine așezată sub semnul echilibrului, dar și al flexibilității, în sensul adaptării în timp util și cu resurse dimensionate adecvat, la condițiile de viață ale comunității botoșănene. Botoșănenii au nevoie de teatru și sub nici un motiv acesta nu va putea fi marginalizat în peisajul cultural local și românesc!

Factorii de decizie ai comunității au datoria să aleagă pe cât mai repede cu putință între două posibilități majore: ori înțeleg faptul că, pentru a avea un teatru cu performanțe artistice reale, în acest teatru trebuie investite sume importante, pe termen lung, ori acceptă reorganizarea de fond a instituției pe structura "teatrului de proiecte", structură mai puțin costisitoare financiar și, fie vorba, mai apropiată de modul european de funcționare al teatrelor.

Teatrul din Botoșani are un specific al său: tradiții îndelungate, care onorează, dar și obligă, în același timp, la spectacole de ținută. Teatrul este o prezență artistică într-o comunitate care, asemeni oricărei comunități, are și limite, limite de resurse financiare, limite în ce privește proporțiile publicului, un public eterogen sub aspectul nivelului cultural. Nici așezarea geografică nu ne este tocmai favorabilă, fiind noi cam în afara rutelor turistice și culturale consacrate. Cu toate aceste avantaje și greutăți "la vedere", dar și cu multe alte dificultăți mai puțin sau defel știute de publicul larg, Teatrul "Eminescu" va trebui să existe, un mandat de management fiind, până la urmă, doar "un moment" dintr-un lung șir al celor care "au scris" în Cartea de aur a acestei prestigioase instituții de cultură.

Cert este că tonul general al unei astfel de întreprinderi - conducerea unui teatru - nu poate fi altul decât cel al optimismului, al încrederii în puterea spiritului, a culturii, în general, în misia teatrului, în particular!