



***Teatrul pentru Copii și Tineret „Vasilache”
Botoșani***

Strada Victoriei nr. 13 cod 710 .336
Cod fiscal 8613930 Tel: 0231. 51.43.53
E-mail: teatrulvasilachebotosani@gmail.com

PROIECT DE MANAGEMENT

pentru perioada 2021 – 2022 – 2023 - 2024

Marius - Petru Rogojinschi

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

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

Mediul socio – cultural în care își desfășoară activitatea Teatrul pentru Copii și Tineret "Vasilache" este municipiul Botoșani. Conform recensământului efectuat în 2011, populația municipiului Botoșani se ridică la 106.847 de locuitori, în scădere față de recensământul anterior din 2002, când se înregistraseră 115.070 de locuitori.

Deși Municipiul Botoșani are o populație mai puțin numeroasă, iar resursele financiare ale comunității sunt limitate, oferta culturală susținută de Consiliul Local al Municipiului Botoșani este una generoasă. Astfel, în oraș activează, alături de Teatrul pentru Copii și Tineret „Vasilache”, alte două instituții de spectacole, Teatrul „Mihai Eminescu” și Filarmonica "George Enescu", instituții aflate în subordinea Consiliului Local, dar și Ansamblul Rapsozii Botoșanilor, Muzeul Județean, Biblioteca Județeană "Mihai Eminescu", Muzeul „Nicolae Iorga”, Centrul Județean de Conservare și Valorificare a Tradiției și Creației Populare, Școala Populară de Artă, instituții subordonate Consiliului Județean Botoșani.

Având în vedere situația anterior descrisă, cele trei instituții publice de spectacole și concerte aflate sub autoritatea Consiliului Local al Municipiului Botoșani, și-au propus drept obiectiv o ofertă culturală bazată pe valoare și calitate, pentru beneficiul tuturor categoriilor de public: copii, adolescenți, adulți.

Reprezentant al artei animației, teatrului pentru tineret și al culturii locale și naționale, Teatrul pentru Copii și Tineret "Vasilache" s-a remarcat, de la înființare și până în prezent, prin prestața artiștilor, a spectacolelor și montărilor sale, scena teatrului găzduind peste 200 de spectacole în premieră, promovând astfel valorile consacrate ale literaturii românești și universale, clasice și contemporane, fiind preocupat, în permanență, de atragerea spre teatru a unui număr cât mai mare de spectatori de toate vârstele și educarea estetică, artistică, etică și morală a acestora.

Despre calitatea prestațiilor păpușarilor Teatrului „Vasilache” aduc mărturie numărul impresionant de spectacole și spectatori, turneele din țară și zece state europene, premiile câștigate la festivalurile organizate de teatre de profil, românești sau de peste hotare.

Teatrul pentru Copii și Tineret "Vasilache" a fost și rămâne un partener real și important al unităților de învățământ din județul Botoșani, reușind să identifice și realizeze obiectivele pentru care instituția rămâne un factor important în educație:

- promovarea și consolidarea legăturii dintre mediul educațional vocațional și non vocațional dintre instituțiile de cultură și cele educaționale;
- reliefa importanței existenței teatrului, a contribuției sale la formarea opiniei civice și culturale, dezvoltarea personalității tinerilor și determinarea acestora să-și formeze deprinderea de a merge periodic la teatru sau de a-și descoperi vocația în teatru: actorie, regie, scenografie, dramaturgie, etc.

În ultimii ani, Teatrul pentru Copii și Tineret "Vasilache" a avut o colaborare fructuoasă cu peste 80 instituții/organizații care se adresează aceleiași comunități, organizând cu acestea un număr impresionant de evenimente culturale. Cei mai importanți parteneri ai teatrului au fost Muzeul Bucovinei Suceava, Universitatea Națională de Arte Iași, Universitatea Națională de Teatru "I.L.Caragiale" București, Universitatea Babeș Bolyai Cluj,

Teatrul Municipal "Bacovia" Bacău, Teatrul Republican „B.P.Hașdeu” – Cahul, Republica Moldova, Teatrul "Mihai Eminescu" Botoșani, SC Televiziunea Locală Telem SRL, Administrația Fondului Cultural, Ministerul Afacerilor Externe – Departamentul Românilor de Pretutindeni, UNITER – Uniunea Teatrală din România, precum și unitățile școlare din județ.

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

Tradiția, evoluția, misiunea și identitatea Teatrului pentru Copii și Tineret "Vasilache" sunt păstrate cu fidelitate și în parcursul cultural – artistic contemporan, principalul deziderat fiind promovarea excelenței, a experimentului și a inovației creației dramaturgice și spectacologice. Acesta se reflectă în activitățile culturale, artistice, în producțiile realizate, colaborările naționale și internaționale stabilite, precum și în spectacolele jucate cu sala închisă, atât la sediu, cât și în deplasare.

Evaluând activitatea Teatrului pentru Copii și Tineret "Vasilache", după primul mandat, în parametrii unei analize de tip SWOT, putem identifica punctele forte și cele slabe, oportunitățile și amenințările, după cum urmează:

PUNCTE TARI

- Brand recunoscut – istoricul, tradiția și identitatea cultural – artistică a instituției.
- Instituție publică de spectacole – stagiune permanentă
- Public numeros, stabil și diversificat ce acoperă toate categoriile de vârstă între 4 – 19 ani.
- Ofertă variată de spectacole cu posibilitatea de a fi reprezentate în spații diverse și variate ca amplasament și dimensiuni.
- Personal artistic și tehnic de scenă suficient, stabil și de calitate foarte bună.
- Existența și funcționarea Studioului de teatru pentru tineret în vederea diversificării repertoriului și extinderea publicului (elevi de liceu și persoane adulte).
- Modalități de animație variate (Bi Ba Bo, Bunraku, Wayang, Muppets, Marionete, Blacklight, Mix actor-păpușă, etc. și spectacole de teatru dramatic gen studiu, etc.).
- Aparatură tehnică (lumini, sunet) îmbunătățită, de calitate și adecvată.
- Palmares competițional (Festivaluri Naționale și Internaționale de Artă a Animației și artă dramatică; premii individuale, de grup sau pentru spectacole).
- Dezvoltarea permanentă a sistemului de abonamente și a programului „bilete în așteptare”.
- Practica de marketing și promovare a spectacolelor și evenimentelor teatrului pe rețelele de socializare (Facebook, Youtube).
- Personal administrativ de calitate foarte bună, cu disponibilități și abilități multifuncționale (subdimensionat).

□ Accesul la spații pentru susținerea reprezentațiilor în aer liber ce corespund legal normelor sanitare privind prevenirea și combaterea virusului SARS Cov-2: Amfiteatrul Cornișa, Amfiteatrul Ipotești, terenuri de sport ale școlilor și liceelor din municipiu.

□ Implementarea tuturor normelor și dispozițiilor legale privind relațiile de muncă, prevenirea și stingerea incendiilor și a sănătății și securității în muncă, în rândul personalului instituției, ori de câte ori intervin modificări legislative sau se impune acest fapt.

□ Instruirea personalului instituției cu privire la normele sanitare de prevenire și combatere a virusului Sars Cov-e și asumarea de către personalul instituției a acestora.

□ Existența sistemului de vânzare a biletelor on-line și creșterea ponderii vânzării acestora.

□ Continuarea parteneriatului între Teatrul „Vasilache” și platforma on-line „E Theatrum” privind filmarea și transmiterea în o parte din județele României și în toată diaspora românească a acestora (teatrul urmând să obțină beneficii materiale conform contractului în funcție de numărul de accesări ale spectacolelor noastre).

PUNCTE SLABE

□ Amplasamentul excentric al instituției în perimetrul municipiului.

□ Dificultăți în transportul auto al copiilor la spectacolele organizate.

□ Dificultatea atragerii segmentului de public cuprins între 11 – 14 ani.

□ Starea de degradare a clădirii, a sălii de spectacole, a scenei, a cabinei de sunet și regie tehnică, precum și a birourilor administrative, atelierelor, magaziiilor de decor și garajelor instituției, insuficiența fondurilor proprii pentru rezolvarea acestei probleme și inexistența momentană a unor variante de finanțare alternativă pentru implementarea unor măsuri de intervenție imperios necesare. Alături de influența nefastă asupra activității artistice a instituției, această degradare reprezintă un risc eminent la nivel local.

□ Comunicarea între compartimentele instituției și membrii care compun compartimentele (interpersonal și în grup).

□ Grilă de salarizare limitativă cu posibilități reduse de promovare, precum și incapacitatea de a fideliza și stabiliza personalul prin stimulente financiare suplimentare (prime, premii, plata orelor suplimentare, etc.) creează stări de insatisfacție în muncă și demotivare profesională.

□ Dispozitiv necorespunzător pentru apărarea contra incendiilor (presiunea în hidranți este insuficientă și nu permite folosirea acestora)

□ Aparatură modernă de sunet și lumini insuficientă pentru componenta de imagine a spectacolelor, precum și a efectelor sonore. Lipsa componentei tehnice de image-design – animație video.

□ Starea depreciată a magaziei de decoruri, a celor două garaje, agardului împrejmuitoare și absoluta necesitate de reparare a acestora.

□ Dificultatea perfecționării profesionale a personalului tehnic de scenă și ateliere, ca fiind ”profesii de nișă”.

□ Uzura tehnică avansată a microbuzului instituției. Este imperios necesar achiziționarea (în cel mult 1 an de la începerea mandatului) a unui microbuz nou (printr-un program de investiție cu achiziționare prin sistem leasing).

□ Lipsa unei instalații de aer condiționat (necesitatea găsirii unei soluții urgente de echipare a sălii de spectacole și a scenei).

OPORTUNITĂȚI

□ Prezentarea spectacolelor din repertoriul teatrului pe tot parcursul anului în cadrul participării la festivaluri naționale și internaționale de gen și cu prilejul unor evenimente internaționale, naționale și locale (în funcție de contextul pandemic).

□ Modernizarea ansamblului cabinei tehnice, sălii de spectacole, a scenei și tehnosceniei (cu echipamente noi, fiabile și compatibile, de sunet și lumini).

□ Plata biletelor și a abonamentelor de intrare la spectacole cu cardul (POS).

□ Dezvoltarea și consolidarea programului educațional prin programul specific al instituției, dar și prin asigurarea suportului logistic și de infrastructură în cadrul proiectului de dezvoltare universitară a municipiului Botoșani privind înființarea unei clase de arta actorului de animație din cadrul Facultății de Teatru în parteneriat cu Universitatea ”George Enescu” Iași – Facultatea de Teatru, Primăria municipiului Botoșani și Consiliul Județean Botoșani.

□ Spectacole prezentate on line cu vânzare de bilete on line (când incidența este ridicată).

□ Dezvoltarea și consolidarea repertoriului precum și a programului cultural-educational.

□ Reluarea, îmbunătățirea, dezvoltarea și continuarea parteneriatelor tradiționale cu privire la diverse tematici și problematici sociale și didactico-educationale cu unitățile de învățământ din municipiu și județ, precum și cu instituții de cultură și spectacole naționale și internaționale.

□ Protocele de ministagiuni cu Teatrul republican Muzical-Dramatic „B.P.Hașdeu” din Cahul, Republica Moldova, Muzeul Bucovinei Suceava, Muzeul de Istorie a municipiului Fălticeni.

AMENINȚĂRI

□ Condițiile actuale de restricționări privind prevenirea și combaterea virusului SARS Cov -2 și măsurile de siguranță sanitară între personalul instituției și publicul spectator, precum și imposibilitatea organizării a spectacolelor în acord sau parteneriat cu instituțiile de învățământ.

□ Riscul îmbolnăvirii personalului în contextul medical mondial actual cu virusul SARS Cov-2.

□ Lipsa fondurilor pentru realizarea reparațiilor necesare clădirii administrative și riscul capital al nefuncționalității iminente a acesteia.

□ Dependența activității cu public față de rata îmbolnăvirii populației cu SARS Cov-2, aceasta fiind fluctuantă.

□ Imposibilitatea de a reveni în scurt timp la dinamica activității cu public și, implicit, a realizării obiectivelor economice privind veniturile proprii.

□ Instabilitatea pe posturi a personalului instituției (cu precădere a posturilor unice) determinată de o disproporție între volumul de muncă, atribuțiile și responsabilitățile acestor posturi și salariile aferente acestora.

□ Legislație specifică deficitară, precum și proiecte legislative care afectează activitatea instituțiilor de spectacole sau modificarea legislației existente, fără consultarea actanților din domeniul cultural și fără timp de corelare cu aplicarea practică din sistemul legislativ existent.

□ Lipsa unor forme (programe, proiecte) de educare și pregătire profesională specifice pentru personalul tehnic de scenă, sunet, lumini și ateliere.

□ Personal insuficient pentru activitatea de marketing a instituției.

Această analiză este diferită de cea pe care am prezentat-o în Proiectul de management pentru perioada 2017 – 2019 având în vedere lipsa, de ani buni, a unor politici publice asumate în domeniul culturii, a activității instituțiilor de spectacole și concerte, instabilitatea, incoerența și neadecvarea legislativă, necesitatea continuării procesului pedagogico-profesional a tinerilor absolvenți ai facultăților de teatru, precum și lipsa unor forme de educare și pregătire profesională pentru personalul tehnic de scenă și de producție.

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

În cei 67 de ani de existență, Teatrul pentru Copii și Tineret ”Vasilache”, repertoriul a inclus lucrări originale, dar și multe adaptări după basme și opere literare românești sau străine, la realizarea spectacolelor teatrului botoșănean contribuind regizori și scenografi binecunoscuți în perimetrul artei păpușărești din România.

Ascensiunea identitară și de imagine a Teatrului pentru Copii și Tineret ”Vasilache” a reprezentat una din principalele priorități ale proiectului de management depus în anul 2017.

În ultimii ani putem raporta un evident câștig de imagine în rândul publicului care este din ce în ce mai atras de repertoriul teatrului, atât de poveștile pentru copii, cât și de spectacolele din cadrul Studioului de teatru pentru tineret.

În ceea ce privește cunoașterea activității Teatrului pentru Copii și Tineret ”Vasilache” în rândul comunității, site-ul teatrului, www.teatrulvasilache.ro, reprezintă, în prezent, unul din principalele și ușor accesibile, instrumente de comunicare și de promovare a activităților teatrului.

De asemenea, există o preocupare constantă și pentru dezvoltarea platformelor social – media: Facebook, Youtube, aceste demersuri având același scop: promovarea cât mai corectă, în rândul comunității, a tuturor proiectelor, evenimentelor și spectacolelor susținute în cadrul teatrului.

Fiind o instituție cu activitate complexă (cultural – artistică și educațională), acțiunile ce trebuie întreprinse pentru îmbunătățirea imaginii și activității acesteia sunt:

- *promovarea excelenței, a experimentului și a inovației.* Pe linia experimentului și a inovației, se poate vorbi de diversificarea unor manifestări artistice neconvenționale și de colaborarea cu artiști din țară și străinătate;

- *promovarea concurenței în domeniul ofertei culturale.* Un demers esențial va consta în afirmarea identității culturale și dezvoltarea instituției ca entitate de influențare spirituală a spectatorului;

Pentru promovarea proiectelor instituției, Compartimentul Impresariat artistic/Relații Publice va realiza afișe și pliante informative al acestora. Afișele vor fi postate la sediul instituției (indoor/outdoor), precum și în locuri cu trafic intens din oraș (outdoor).

Fiecare reprezentație va fi promovată pe site-ul oficial al instituției, www.teatrulvasilache.ro și pe pagina de Facebook a instituției, <https://www.facebook.com/teatrulvasilache>.

Programul săptămânal/lunar va fi comunicat cu regularitate presei (în format Word și JPG). De asemenea, fiecare reprezentație în parte va fi comunicată (ca reminder), în format Word și însoțită de fotografii. Cu prilejul marilor proiecte culturale va avea loc o intensificare a promovării, prin desfășurarea de campanii în presa națională, locală și regională.

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

Instrumentele propuse pentru o cât mai justă cunoaștere a categoriilor de beneficiari ai produsului cultural al instituției ar fi: utilizarea unor chestionare pe această temă cu prilejul spectacolelor duminicale ce ar urma să fie completate de către spectatori (părinți și copii), sondaje cu privire la opțiuni repertoriale cu caracter educativ-didactic în rândul cadrelor didactice participante curent la premierele și spectacolele stagiunii, sondaje de opinie comandate organismelor și instituțiilor profesioniste de specialitate, introducerea unor chestionare în rețelele de socializare online.

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

Cu ajutorul unei riguroase documentări pot fi determinate grupurile țintă pentru următoarea perioadă de management, atât pe termen scurt, cât și pe termen mediu.

Ca urmare a observațiilor făcute până acum, se disting următoarele segmente care se remarcă în specificul activității Teatrului pentru Copii și Tineret "Vasilache":

- principalul grup - țintă este format din copii între 4 și 7 ani (împreună cu însoțitori: părinți sau cadre didactice) și elevi între 7 și 11 ani (împreună cu cadre didactice). Această categorie de spectatori este una fidelă, se regăsește frecvent în sala de spectacol și apreciază repertoriul destinat acestei vârste.

- publicul - țintă secundar este reprezentat de elevii între 11 și 15 ani și adolescenții între 16 și 18 ani, participanți la o parte a evenimentelor culturale ale instituției, caracterizați de interesul pentru spectacolele prezentate în cadrul Studioului de Teatru pentru Tineret. Aceasta este o categorie de public care manifestă o curiozitate față de evenimentele culturale specifice vârstei, demonstrând un important potențial de participare pe viitor. În categoria publicului secundar se regăsesc și potențialii spectatori (+18 ani) – cei mai puțin familiarizați

cu genul de spectacole pentru tineret, care ar avea curiozitatea interacțiunii cu acest gen de spectacole, însă simt o oarecare rețineră în a participa la spectacolele Teatrului "Vasilache" (concepția și prejudecata generală este că acest teatru se adresează copiilor), dar care arată o reacție pozitivă prin participarea la evenimentele care le oferă ocazia de a intra în contact care tratează problematici specifice vârstei lor.

Pe termen scurt și mediu se va impune diversificarea ofertei de spectacole pentru publicul tânăr, acesta fiind un public în plin proces de formare și dezvoltare culturală, pe care dorim să îl educăm prin proiectele culturale – artistice și cărui Teatru pentru Copii și Tineret "Vasilache" îi va dedica evenimente adaptate categoriei de vârstă (spectacole de teatru pentru tineret, concerte de muzică folk, etc).

6. profilul beneficiarului actual.

Din analiza efectuată rezultă că profilul beneficiarului actual este constituit din copilul între 4 și 11 ani, preponderent din grădinițe și școli (din mediul urban și cel rural). De asemenea, într-o pondere mai mică, acesta este format și din elevi între 11 și 15 ani. Următoarea categorie de public o reprezintă cel adult însoțitor (eterogen: părinți, bunici, frați, cadre didactice). Și abia în ultimul rând, publicul tânăr reprezentat de adolescenții cu vârsta cuprinsă între 16 și 18 ani și persoanele + 18 ani. Beneficiarul actului artistic ocazionat de manifestările publice în aer liber (public mixt și eterogen).

Așadar, profilul spectatorului care vine în sala Teatrului pentru Copii și Tineret "Vasilache" este diferențiat după criteriul vârstei.

În paralel cu strategia clasică care se bazează în principal pe programe inovative bine promovate, în general pe principiul creării unui produs special în speranța că va atrage publicul, este necesară o strategie care să se concentreze pe identificarea și satisfacerea motivațiilor publicului de a participa la un spectacol. Dacă știm diversele motive pentru care oamenii vin la spectacol, putem crea experiențe primitoare – în toate punctele în care teatrul intră în contact cu spectatorul, pentru a satisface diversele lui obiective. Această abordare propusă implică colaborarea tuturor structurilor organizatorice pentru a putea oferi o experiență puternică, redefinită și, foarte important, completă.

Această situație specială cu care se confruntă acum toate instituțiile de arte necesită flexibilitate, care se traduce prin încercarea unor noi idei, posibilitatea de a adapta și în domeniul artelor spectacolelor abordări de succes ale altor industrii, precum și cele mai bune practici în găsirea unui nou public loial.

B. Analiza activității instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia:

1. analiza programelor și a proiectelor instituției;

Programele și proiectele realizate în ultimii 3 ani au urmărit poziționarea Teatrului pentru Copii și Tineret "Vasilache" drept reper cultural, atât în domeniul artelor spectacolului, cât și în cel al educației și implicării active în viața socială. Spectacolul de orice gen

reprezintă o formă de comunicare, iar scopul oricărei comunicări este acela de a fi receptată și eventual, asimilată.

În urma analizei activității artistice desfășurată în perioadele anterioare de către Teatrul pentru Copii și Tineret "Vasilache", viziunea managerială pentru perioada 2017 – 2019 a avut în vedere un număr de 4 programe cu caracter multianual:

▸ **Programul: "Unu, doi, trei, patru, ce-a văzut Radu la teatru?"** - proiecte derivate din "poveștile nemuritoare"

▸ **Programul: Cărțile copilăriei** - proiecte derivate din "miturile fundamentale ale civilizației omenirii"

▸ **Programul: Întreaga lume e un teatru** - proiecte derivate din "literatura clasicilor naționali și internaționali"

▸ **Programul: Studioul de teatru pentru tineret** - proiecte derivate din dezbateri ale problematicilor din viața reală a tinerilor: orizonturi de așteptare, dragoste și sexualitate, violența domestică, flagelul viciilor, conflictul dintre generații

Programele și proiectele propuse au avut ca obiectiv valorificarea potențialului artistic al teatrului, stimularea inovației și creativității și acoperirea interesului spectacologic al beneficiarilor, acoperind atât meridianele tradiției cât și pe cele ale noutății și justificând astfel deviza: "Teatrul Vasilache – un teatru deschis viitorului!"

Programul: "Unu, doi, trei, patru, ce-a văzut Radu la teatru?" a avut ca obiectiv punerea în scenă a poveștilor nemuritoare - spectacole cu păpuși – adresate copiilor cu vârste cuprinse între 4 – 7 ani.

Programul: Cărțile copilăriei - a avut ca obiectiv punerea în scenă a unor spectacole derivate din "miturile fundamentale ale civilizației omenirii" – spectacole alternative actori/păpuși – adresate publicului cu vârste cuprinse între 7 și 11 ani.

Programul: Întreaga lume e un teatru - a avut ca obiectiv punerea în scenă a unor spectacole derivate din "literatura clasicilor naționali și internaționali" – spectacole mixte actori și păpuși – care au avut ca grup țintă elevii între 11 și 15 ani.

Programul: Studioul de teatru pentru tineret – a avut ca obiectiv montarea și prezentarea unor spectacole care au dezbătut problematici din viața reală a tinerilor: orizonturi de așteptare, dragoste și sexualitate, violența domestică, flagelul viciilor, conflictul dintre generații – spectacole interactive de comunicare gen studio de teatru dramatic – ce s-au adresat tinerilor între 15 – 19 ani

Alături de programele și proiectele artistice, în perioada anterioară au mai fost realizate următoarele programe:

- Programul Management instituțional performant
- Programul Menținerea instituției în circuitul teatral internațional prin organizarea și participarea la manifestări culturale specifice: festivaluri, turnee naționale și internaționale
- Programul Transparență și imagine reală a instituției

2. concluzii:

În calitatea sa de instituție direct subordonată Primăriei Municipiului Botoșani și Consiliului Local Municipal Botoșani, Teatrul pentru Copii și Tineret "Vasilache" își desfășoară activitatea în funcție de politicile culturale locale, naționale și europene, având ca principală misiune excelența artistică în tradiția specifică teatrului românesc de animație, dar și în spiritul tendințelor spectacologice contemporane, puse sub absoluta autoritate a trinității: animație, creație, educație. Având această misiune, activitatea profesională și cultural-artistică a instituției noastre a urmărit atent și cu fidelitate, pe parcursul anilor de mandat (2017 –

2019), dezvoltarea strategiei de respectare și implementare a obiectivelor generale și specifice propuse în planul de management:

- elaborarea și realizarea anuală a unui repertoriu care să răspundă tematic, cultural și educațional necesităților publicului comunității în care activăm

Spectacole de referință: "Fram, ursul polar", "Pupăza din tei", "Omul de zăpadă care voia să întâlnească soarele", "Copiii stau în camera lor", "Frumoasa și bestia", "Scufița Roșie", "Pinocchio", "Aventurile lui Gulliver", "Rămășagul lui Păcală", "Muc cel mic", "Albă ca zăpada și cei șapte pitici, etc.

- implicarea în proiectele teatrului a unor categorii de spectatori cu vulnerabilități sociale, materiale și medicale, precum și dezvoltarea abilităților de comunicare ale spectatorilor prin intermediul unor spectacole interactive gândite special în acest scop au fost alte obiective propuse și practicate;

Proiecte realizate: "Bilet în așteptare"; "Teatrul ne face bine"

- crearea unui spațiu de etalare a calităților artistice pentru tinerii studenți, actori absolvenți și masteranzi ai facultăților de teatru în cadrul proiectului „Teatrul Vasilache – Teatrul tinerilor actori” (2017 – 2018 – 2019)

- organizarea și implementarea unor proiecte și programe în parteneriat cu unități de învățământ și alte instituții de cultură în vederea diversificării ofertei de cultură, artă și spectacol

Proiecte realizate: "Muzeul cu teatru", "Să știi mai multe, să fii mai bun", "Teatrul la tine acasă: Teatru on-line"

- participarea, cu regularitate, la manifestări culturale specifice: festivaluri, turnee naționale și internaționale;

- organizarea Galei Premiilor Teatrului „Vasilache” – spațiu colocvial de evidențiere a performanțelor artistice realizate de artiștii teatrului, personalul tehnic și administrativ, precum și prilej de a onora publicul spectatorii fideli ai teatrului, parteneri de proiecte, cadre didactice colaboratoare, prieteni ai teatrului, personalități artistice ale artei spectacolului de teatru de nivel național și internațional;

- evenimente organizate în aer liber sau pe scene alternative ce oferă acces liber întregii comunități locale, trezindu-i interesul pentru inițiativele noastre artistice;

Aceste inițiative au respectat, susținut, încurajat și dezvoltat specificul activității instituției.

2.1. reformularea mesajului, după caz;

În vederea aplicării conceptului ce stă la baza activității Teatrului pentru Copii și Tineret "Vasilache" pentru a-și continua parcursul spre obiectivele propuse prin prezenta lucrare, opinăm că mesajul rămâne același "Teatrul Vasilache – un teatru deschis viitorului!"

Venim cu noutatea de a-l actualiza în 3D: Durabilitate, Diversitate, Dinamism.

Durabilitate – tradiție, istorie, continuitate .

Diversitate – deschiderea interesului pentru noutate prin dezvoltarea și derularea proiectelor artistico - culturale și educaționale stabilite prin parteneriate cu entități similare.

Dinamism - susținerea capacităților umane și profesionale pentru accelerarea ritmului de dezvoltare și atingere a obiectivelor propuse în beneficiul artistic comunitar.

2.2. descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii.

Principalele direcții de acțiune corelative strategiei propuse pentru viitorul mandat de management vor fi:

- Susținerea inițiativei publice în vederea diversificării și dezvoltării artelor spectacolului.
- Promovarea valorilor consacrate ale literaturii naționale și universale, clasice și contemporane.
- Afirmarea identității culturale naționale prin artele spectacolului.
- Promovarea pe plan național și internațional a valorilor artistice autohtone din domeniul artelor spectacolului.
- Promovarea excelenței, a experimentului și a inovației, creației dramaturgice și spectacologice.
- Angajarea și angrenarea judicioasă a personalului artistic în programele și proiectele instituției, inclusiv a colaboratorilor, astfel încât să se manifeste în cadrul fiecărui spectacol al teatrului un nivel valoric cât mai ridicat, iar creatorilor afirmarea personalității lor artistice.
- Asigurarea unei mai mari varietăți a repertoriului și modalităților de expresie scenică pentru ca spectacolele să-și găsească adresabilitatea unei cât mai largi plaje de spectatori, deosebiți ca preferință, preocupare, nivel de cultură teatrală etc.
- Atragerea unui număr cât mai mare de spectatori de toate vârstele și educarea estetică a acestora pentru receptarea corectă a valorilor artistice autentice.
- Fixarea în memoria colectivă a realizărilor Teatrului „Vasilache” ca parte integrantă și reprezentativă a mișcării artistice românești, în țară și în străinătate, prin participarea la diverse și complexe manifestări naționale și internaționale (festivaluri, turnee, reuniuni, colocvii etc.).
- Apelarea la modalități specifice de cunoaștere și satisfacere a nevoilor culturale ale comunității în care își desfășoară activitatea instituția.
- Descoperirea și aplicarea unor modalități noi de diversificare a ofertei culturale a teatrului.
- Dezvoltarea competențelor profesionale ale personalului instituției.
- Aplicarea principiilor de eficiență, eficacitate și economie în gestionarea judicioasă a mijloacelor financiare și a resurselor umane și materiale ale instituției.

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

Organigrama Teatrului pentru Copii și Tineret „Vasilache” Botoșani prevede un număr de 29 de posturi, din care 2 posturi de conducere și 27 posturi de execuție, distribuite astfel:

- conducerea Teatrului se asigură de către un manager în baza unui contract de management.

- contabil șef coordonează activitatea financiar - contabilă a instituției;

- compartiment creație și interpretare artistică - realizează producția specifică teatrului de copii și tineret și este alcătuit din regizor artistic (1), actori (3) și actori mânuitori păpuși (10);

- compartiment tehnic de scenă și producție de specialitate - asigură condițiile tehnice specifice realizării spectacolului și este alcătuit din *personal tehnic de scenă* - regizor de scenă (1), maestru de sunet și lumini (1), operator imagine sunet (1), manipulant decor (1), plasator sală (1), recuziteri (2), precum și *personal producție de specialitate (atelier)*: lăcătuș-montator (1), croitor confecții îmbrăcăminte (1).

- compartiment financiar- resurse umane – administrativ care asigură evidența contabilă a instituției, planificarea și organizarea activității de resurse umane a instituției, activitatea administrativă și de relații cu publicul și este alcătuit din inspector specialitate resurse umane (1), referent specialitate administrație și relații publice (1) și conducător auto (1).

- birou impresariat artistic și organizare spectacole – realizează strategia de marketing a instituției și impresarierea producțiilor artistice ale teatrului și este alcătuit din impresar artistic (1).

În cadrul **Teatrului pentru Copii și Tineret ”Vasilache”** au fost identificate 14 domenii profesionale diferite. Dintre acestea, șase necesită studii superioare din domeniul teatru, economic, juridic, administrație publică, respectiv manager, contabil șef, actori, regizor artistic, impresar artistic, inspector de specialitate resurse umane, referent de specialitate administrație și relații publice. Numărul personalului cu studii superioare în cadrul instituției este de 18, respectiv 62,08%. Personalul cu studii generale și medii, angajat pe posturi precum tehnicieni de scenă, tehnicieni de sunet și lumini, regizor de scenă, plasator, croitor, lăcătuș montator, conducător auto, este în număr 11, respectiv 37,92%.

În perioada anterioară, organizarea și/sau reorganizarea Teatrului a urmat sinusoida evoluțiilor legislative, normativ – administrative, precum și a alocațiilor bugetare, insuficiente, mai ales pentru cheltuielile de personal.

Problema cea mai spinoasă a instituției, în ultimii 10 ani, a constituit-o fluctuația personalului, înregistrându-se un deficit de personal de specialitate la compartimentul creație și interpretare artistică, precum și la compartimentul tehnic de scenă și producție de specialitate. Astfel, teatrul s-a aflat într-o situație critică în ceea ce privea acoperirea numărului de posturi necesare, îndeosebi cele privind personalul artistic, tehnic de scenă și producție de specialitate, personal care contribuie direct la realizarea și prezentarea publică a spectacolelor.

Astfel, în cadrul Direcției artistice, dintr-un număr de 22 de posturi existente în statul de funcții, au fost ocupate, în medie 15 posturi. Compartimentele creație și interpretare artistică și cel tehnic de scenă și producție de specialitate au fost subdimensionate, funcționând cu un număr mediu de 8 actori/actori mânuitori păpuși, îngreunând astfel realizarea obiectivelor generale și specifice stabilite a se realiza în această perioadă.

Un motiv major al fluctuației de personal și respectiv al subdimensionării resursei umane a constituit-o grila de salarizare inechitabilă, în raport cu volumul de muncă, atribuțiile și responsabilitatea unor posturi, și limitativă care a avut ca efect posibilități reduse de promovare, precum și incapacitatea de a fideliza și stabiliza personalul prin stimulente financiare suplimentare (prime, premii, plata orelor suplimentare, etc.).

Fluctuația personalului artistic și tehnic a avut ca efect recurgerea la colaboratori externi (instituția încheind contracte de prestații artistice de cesiune a drepturilor de autor și a drepturilor conexe dreptului de autor) în vederea susținerii spectacolelor publicului spectator și, respectiv, a realizării indicatorilor economici stabiliți prin planul și contractul de management.

La începutul anului anul 2020, s-a reușit redimensionarea acestor compartimente, fiind angajați cu contract individual de muncă 6 actori/actori mânuitori păpuși, un tehnician de scenă și unul de lumini, completându-se astfel schema de personal prevăzută în statul de funcții.

În momentul de față, Teatrul pentru Copii și Tineret "Vasilache" are ocupate un număr de 27 de posturi din totalul de 29 de posturi, nivelul de ocupare fiind de 93,10%.

1. analiza reglementărilor interne ale instituției și a actelor normative incidente;

Reglementările interne ale instituției, respectiv Organigrama, Statul de Funcții, Regulamentul de Organizare și Funcționare, procedurile privind asigurarea controlului managerial intern, precum și alte normative și proceduri interne, au corespuns etapelor de evoluție a activității Teatrului, în parametrii constrângerilor legislative și economico – financiare la care ne-am referit.

Regulamentul de organizare și funcționare (ROF) este instrumentul care aplică principiile de conducere și dezvoltare în cadrul instituției și este elaborat de întreaga echipă de conducere în urma consultării sindicatelor și pus în aplicare după aprobarea Ordonatorului principal de credite. Regulamentul de Organizare și Funcționare a fost modificat și actualizat prin HCL nr. 393/29.11.2019.

Regulamentul Intern a fost modificat și completat, cu consultarea reprezentantului salariaților și a intrat în vigoare după aprobarea acestuia de către conducerea instituției, prin Decizia nr. 85/22.11.2019.

Organigrama este instrumentul prin care se observă generic substructurile organizatorice ale instituției, permițând studierea structurii interne a acesteia. Rolul acestui instrument, alături de cel al **Statului de funcții** este de a face legătura și a constitui puntea dintre misiunea (scopul) managementul și modul de îndeplinire a acestuia prin mijloacele specifice.

Organigrama și statul de funcții ale instituției au fost modificate în mandatul anterior și aprobate prin HCL nr. 249/31.10.2017, HCL nr. 183/26 iulie 2018 HCL nr. 149/30.05.2019; 361/28.10.2019; 393/29.11.2019.

În anul 2018 au fost dispuse măsurile necesare pentru demararea procedurii de actualizare a sistemului de Control Intern managerial al Teatrului pentru Copii și Tineret "Vasilache" conform O.S.G.G. nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice.

Controlul intern cuprinde 5 componente interdependente care decurg din maniera în care sunt administrate activitățile, punerea lor în practică fiind realizată în conformitate cu particularitățile proprii fiecărei entități în parte:

- *Mediul de control* – un element foarte important al culturii unei entități, fundamentul pe care se clădesc toate celelalte 4 elemente ale controlului intern, impunând disciplină și organizare. Factorii cei mai importanți care determină calitatea mediului de control sunt: integritatea, etica și competența personalului, stilul de management al conducătorilor, politica delegării de responsabilități, organizarea entității, formarea personalului și capacitatea conducerii de a defini obiectivele entității;

- *Performanțe și managementul riscurilor* – evaluarea riscurilor cu care se confruntă entitatea după stabilirea obiectivelor și analiza factorilor susceptibili de a afecta realizarea acestor obiective precum și măsurile de gestionare a riscurilor asociate obiectivelor;

- *Informarea și comunicarea* – informațiile trebuie identificate, transmise și recepționate sub o formă și într-un termen care să permită fiecăruia îndeplinirea sarcinilor atribuite. Realizarea responsabilităților în materie de control intern reclamă o comunicare internă eficientă în sens ascendent-descendent, precum și în plan orizontal, dar și o comunicare bună cu terții.

- *Activitățile de control* – observarea, supravegherea, analiza, avizarea și aprobarea realizate la toate nivelele ierarhice și funcționale ale structurii organizatorice.

- *Evaluarea* – sistemele de control intern trebuie să fie controlate în vederea funcționării în mod eficiente, prin evaluări permanente efectuate de persoanele cu funcții de conducere.

În vederea implementării sistemului de control intern managerial, conform cu cele menționate mai sus, au fost întreprinse următoarele:

- a fost constituită, prin decizia nr. 32/12.12.2018, un grup de lucru cu atribuții și responsabilități în acest sens, ce poartă denumirea de Comisia de Monitorizare a dezvoltării Controlului Intern Managerial din cadrul Teatrului pentru Copii și Tineret "Vasilache";

- a fost emis Regulamentul de organizare și de lucru al Comisiei de Monitorizare pentru coordonarea și îndrumarea metodologică a dezvoltării Sistemului de Control Intern Managerial al instituției;

- s-au stabilit obiectivele generale ale entității cât și cele specifice la nivelul fiecărui compartiment funcțional în parte;

- a fost elaborat Programul de dezvoltare a sistemului de control managerial care conține obiective, acțiuni, responsabilități, atât pentru persoanele cu funcții de conducere cât și pentru cele cu funcții de execuție, termene de punere în aplicare;

- a fost elaborat Codul Etic și regulile de conduită a personalului contractual din cadrul Teatrului pentru Copii și Tineret ”Vasilache”, care, prin grija unui consilier de etică a fost adus la cunoștința tuturor salariaților;

- au fost elaborate, de asemenea, procedurile de sistem aplicabile la nivel de instituție, cu stabilirea modului de lucru, a modalităților de control intern precum și a resurselor necesare realizării lor;

- pentru aplicarea Regulamentului Uniunii Europene 679/2016 privind protecția datelor cu caracter personal, în anul 2018 a fost numit un responsabil GDPR în cadrul instituției.

Conform Ordinului nr. 600/2018 pentru aprobarea Codului intern managerial al entităților publice, sistemul de control intern/managerial al Teatrului pentru Copii și Tineret „Vasilache” este parțial conform cu standardele cuprinse în Codul controlului intern/managerial, fiind implementate 13 standarde, 2 standarde sunt implementate parțial și 1 standard este neimplementat parțial.

Prin Decizia nr. 63/2019, a fost aprobată declarația de aderare la valorile fundamentale, principiile, obiectivele și mecanismul de monitorizare a Strategiei Naționale Antocorupție (SNA) și elaborat planul de integritate al Teatrului pentru Copii și Tineret ”Vasilache” pentru perioada 2019 – 2020.

2. propuneri privind modificarea reglementărilor interne;

Pentru o funcționare legală, eficientă, de calitate, în concordanță cu obiectivele strategice și activitățile specifice Teatrului pentru Copii și Tineret ”Vasilache” se are în vedere actualizarea, în acord cu ultimele modificări legislative și cu respectarea cadrului legal care reglementează relațiile de muncă, a Regulamentului de Organizare și Funcționare, precum și a Regulamentului Intern al instituției.

Statele de funcții și organigrama vor fi supuse modificărilor pe parcursul mandatului de management, ori de câte ori situația Resursei umane și structurii organizatorice vor impune acest lucru, ținând cont de prevederile legislative în domeniu.

Regulamentul de Organizare și Funcționare, organigrama și statul de funcții vor fi publicate pe site-ul instituției, www.teatrulvasilache.ro, pentru transparență în informare.

De asemenea, se are în vedere actualizarea și completarea, după caz, a întregului set de proceduri operaționale și de sistem până la împlinirea totală a sistemului de control intern/managerial al Teatrului pentru Copii și Tineret „Vasilache”.

Vor fi actualizate, în următorul ciclu managerial regulamentele de organizare și funcționare ale Consiliului Administrativ și Consiliului Artistic ale instituției.

Vor fi organizate ședințe ale Consiliului Administrativ și ale Consiliului Artistic, lunar și ori de câte ori va fi nevoie, pentru funcționarea în condiții optime a activităților artistice și administrative ale instituției.

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

Nu există îndoială că principala activitate a Teatrului pentru Copii și Tineret ”Vasilache” este producția artistică (spectacolul). Proiectul artistic este sufletul unui teatru, iar iar cel mai valoros activ utilizat în procesul de creație este resursa umană. Ne aflăm în perioada dintre apusul erei capitalului financiar și răsăritul erei capitalului uman. Deși acest activ nu apare explicit în documentele instituției, realizarea obiectivelor strategice ale instituției și, implicit, succesul organizațional depind de principala resursă - resursele umane.

Pentru finalizarea la timp și în forma dorită, a activităților și proceselor ce asigură buna funcționare a instituției se au în vedere principalii *factori – cheie*, cum ar fi: **respectul individualității creatoare, munca în echipă** (relațiile cu colegii care fac parte din „managementul de vârf”, cu subordonații din „managementul intermediar” și cu „operaționali” sau difuzorii de produse și servicii culturale), **autoritatea** (impunerea unor standarde culturale), **competența și răspunderea** față de realizarea sarcinilor într-o organizație.

În cadrul instituției, tipurile de contracte utilizate sunt diferite. Astfel, teatrul își asigură personalul necesar desfășurării activității prin diverse forme contractuale – de la angajați permanenți (personal, tehnic, artistic, administrativ, financiar) aflați în relație directă și stabilă cu instituția (contracte individuale de muncă), până la profesioniști independenți (regizori, scenografi, compozitori, etc) contractați pe proiect artistic în baza legii dreptului de autor și a drepturilor conexe.

Pentru angajarea personalului în baza contractelor individuale de muncă, normele existente determină, cel puțin într-un anumit grad, elaborarea și implementarea procedurilor de recrutare, selectare și angajare a personalului. Însă, pentru realizarea producțiilor artistice (spectacole), este necesară selectarea unor specialiști (regizori, scenografi, coregrafi, compozitori) pentru care se încheie contracte determinate pe producție artistică în baza legii privind drepturile de autor și a drepturilor conexe (Legea nr. 8/1996).

Nu este același lucru alegerea unui angajat pentru un profil artistic cu cea pentru un post tehnic, administrativ sau de conducere. În ceea ce-i privește pe artiști, criteriile de selecție sunt în general de natură vocațională sau aptitudinală, în schimb selectarea personalului tehnic necesită, în mod special, criterii specifice (tehnice) dat fiind faptul că meseriile acestora pretind cunoașterea unor procese tehnologice. Proiectarea tehnică și confecționarea de costume, recuzită sau elemente de scenografie reprezintă meserii vechi și valoroase care ar trebui prezervate prin selecție și formare. În schimb, selecția personalului administrativ sau de servicii urmează protocoale mult mai standardizate.

Echipa de management este importantă, nu numai pentru că lucrează umăr la umăr cu managerul, ci și pentru că ea va fi cea care se va interpune comunicării deciziilor pe verticală și orizontală (prin delegare de competență, autoritate și decizie). În momentul selecției membrilor acesteia, este important să fie evaluate nu doar cunoștințele și experiența în

domeniul specific (administrație financiară, marketing și comunicare, resurse umane sau producție tehnică), ci și capacitatea de a lucra în echipă, de a interacționa și de a înțelege logica specială a activității instituției.

Planificarea resurselor umane are în vedere situațiile viitoare și pronosticarea, pe cât posibil, a măsurilor ce trebuie luate pentru a satisface cerințele de competență și de încadrare cu personal, gestionând cererea și oferta de forță de muncă și reducând la minimum riscul surplusului sau lipsei de competențe relevante. Sunt necesare a fi deținute informații care să sprijine planificarea, cum ar fi: analiza resurselor curente sub aspectul competenței și potențialului, profilul de vârstă al personalului, câți angajați se vor pensiona sau vor pleca din alte motive în următorii, să preconizăm, 3 ani? Unde se află sursele pentru recrutare și ce competențe sunt disponibile în zonă?

În raport cu activitățile specifice procesului managementului resurselor umane, principalele elemente care trebuie urmărite la stabilirea Programelor specifice în domeniul resurselor umane sunt:

- planificarea forței de muncă;
- profesiile specifice instituției a căror acoperire este critică;
- vârsta medie a personalului, pe ansamblu, pe profesii și compartimente;
- planul forței de muncă și componentele acestuia: planul de recrutare, planul de formare și perfecționare, planul de promovare;
- fluctuația personalului;
- recrutarea personalului: sursele posibile și formele de efectuare;
- selecția personalului: formele de efectuare, criteriile de referință, procedurile folosite;
- integrarea profesională a noilor angajați, pregătirea condițiilor necesare, responsabilități;
- aprecierea personalului: obiective, criterii, corelarea cu nivelul de salarizare;
- promovarea personalului: principii, criterii, plan de promovare;
- evidența personalului;
- retribuirea, sistemul de salarizare, condițiile de salarizare, controlul stabilirii salariilor și respectării prevederilor legislative și normative;
- motivarea materială și nematerială a personalului;
- formarea și perfecționarea personalului, stabilirea cerințelor imediate și de perspectivă, generale și individuale de formare și perfecționare, metodele și mijloacele folosite, planul de formare și perfecționare, conținutul și metodologia programelor, controlul și evaluarea rezultatelor acestora.

Ca principală componentă a producției artistice, resursele umane, prin intervenție directă și indirectă, condiționează existența teatrului și a activității acestuia și asigură valorificarea resurselor de care dispune.

O importanță deosebită se acordă capacității creative a resurselor umane, întrucât aceasta reprezintă suportul fundamental al inovării, cea care interesează cu prioritate orice organizație și cu atât mai mult o instituție cu profilul de activitate specific Teatrului pentru Copii și Tineret "Vasilache".

Intervenția factorului uman în dinamica performanței artistice și a eficienței economice a întregii activități este dependentă de nivelul de competență al salariaților și este

realizată prin sistemul de reglementări și proceduri interne și prin corelarea intereselor individuale cu cele colective.

Pentru următoarea etapă managerială, ne propunem creșterea dinamicii artistice respectiv formarea unui paralelism între echipele de spectacole care să lucreze simultan (de exemplu, una la producția unui spectacol în premieră, iar cealaltă reprezentând spectacole la sediul instituției, precum și în alte localități sau două echipe care dau câte o reprezentație diferită la sediu și în alte localități).

Acest fapt este gândit în vederea creșterii diversității artistice, atragerii unui număr cât mai mare de spectatori de toate vârstele și educarea estetică a acestora pentru receptarea corectă a valorilor artistice autentice.

Numărul membrilor compartimentelor de specialitate artistică și tehnică de scenă creează argumentul propice pentru realizarea performanțelor instituției propuse pentru următorii patru ani.

În prezent sunt externalizate următoarele servicii necesare funcționării teatrului: serviciile de consultanță SSM și PSI și serviciul de pază și protecție.

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

Referitor la acest punct menționăm că se impune necesitatea reabilitării clădirii teatrului, aceasta fiind uzată moral și insuficientă funcțional,. De asemenea, este necesară modernizarea ansamblului tehnoscenic: cabină sunet – lumini, sală de spectacole – scenă (echipament de tehnoscenarie, sunet și lumini, mobilier).

O altă necesitate o constituie montarea unei instalații de aer condiționat pentru sală și scenă.

Reabilitarea și repararea cabinelor pentru actori, a spațiului atelierului de croitorie și construcții păpuși, a porțiunii de gard împrejmuitoare, a magaziiilor anexă de decor și recuzită, precum și a garajelor instituției constituie obiective funcționale cu prioritate absolută pentru următoarea etapă managerială.

Referitor la scaunele din sala de spectacole, cea mai bună soluție ar fi înlocuirea celor prezente (aflate într-un grad avansat de uzură) cu scaune detașabile și modulare conforme cu normele prevăzute de ISU. Și nu în ultimul rând ne gândim la o nouă ergonomizare a „camerei de studiu” pentru adaptarea acestora la o mai largă paletă de activități (sală de lectură, sală – regrupare actori, sală de ședințe, sală de colocvii, sală de proiecții, sală de audiții, sală pentru conferințe de presă) dotată cu echipamente corespunzătoare. Privitor la foaierul teatrului vedem oportună configurarea lui ca un spațiu al prezentării galeriei actorilor teatrului și înconjurată de o expoziție compusă din păpușile spectacolelor reprezentative ieșite din repertoriu.

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

În conformitate cu Organigrama, Statul de funcții și ROF-ul ce vor fi elaborate în condițiile legii și supuse aprobării ordonatorului principal de credite, managerul va coordona, conduce și răspunde de întreaga activitate a instituției.

Pentru îndeplinirea atribuțiilor sale, în vederea conducerii, organizării, reprezentării și gestionării instituției, managerul stabilește o structură organizatorică, raporturi de colaborare și sarcini de serviciu. Actul de delegare se regăsește în Regulamentul de Organizare și Funcționare, în procedura operațională privind delegarea, în fișele posturilor și, în unele cazuri, în decizii/dispoziții interne. Prin urmare, funcțiunile instituției sunt îndeplinite de subunitățile organizaționale de specialitate.

Delegarea va fi dispusă întotdeauna prin decizii ale managerului. În vederea atingerii obiectivelor asumate, managerul va acționa în limitele de competență definite inițial și stabilite prin lege, în nume personal sau având posibilitatea de a delega o altă persoană în îndeplinirea obligațiilor manageriale.

În cadrul Teatrului pentru Copii și Tineret "Vasilache", continuitatea procesului managerial, în cazul absentării sau a imposibilității de a-și îndeplini atribuțiile din varii motive, poate fi asigurată atât prin delegarea atribuțiilor managerului către managementul de linie (contabil șef și șef compartiment artistic și tehnic), cât și prin implementarea și funcționarea sistemului de control intern/managerial.

Contabilul șef și șeful compartimentului artistic și tehnic au libertate de decizie în cadrul structurilor din subordine. De libertate de decizie în îndeplinirea atribuțiilor beneficiază și compartimentul de resurse umane și compartimentul de relații publice/marketing.

Potrivit legii, în implementarea proiectului de management, managerul este sprijinit de către cele două organisme colegiale deliberative și consultative după cum urmează:

a. *Consiliul Administrativ*, ca organism deliberativ, constituit conform prevederilor legale și ROF-ului.

b. *Consiliul Artistic*, ca organism consultativ, format din personalități culturale din instituție și din afara acesteia. Conform legii, membrii celor două consilii ale Teatrului pentru Copii și Tineret "Vasilache" nu vor fi remunerați.

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.	Prevăzut 2017	Realizat 2017	Prevăzut 2018	Realizat 2018	Prevăzut 2019	Realizat 2019
1. Venituri proprii (totalitatea surselor atrase)	<u>1.221.000</u> 167.000	<u>1.071.139</u> 179.139	<u>1.484.000</u> 198.000	<u>1.426.297</u> 207.955	<u>1.884.150</u> 220.000	<u>1.782.494</u> 234.733
2. Subvenții / alocații	1.054.000	892.000	1.286.000	1.218.342	1.664.150	1.547.761

1. cheltuieli de întreținere, din care :	<u>203.000</u>	<u>116.590</u>	<u>250.000</u>	<u>235.640</u>	<u>304.000</u>	<u>259.358</u>
- chelt. de capital: investiții	0	0	0	0	56.000	53.449
2. cheltuieli de personal	1.018.000	954.549	1.234.000	1.190.657	1.580.150	1.523.136

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

Din datele analizate mai-sus se observă o creștere progresivă a veniturilor proprii în total buget, respectiv o creștere valorică a bugetului total al instituției.

Veniturile proprii realizate în anii 2017 – 2019 sunt mai mari decât estimările prevăzute pe fiecare an în parte.

Din datele analizate mai-sus se observă o creștere progresivă a veniturilor proprii în total buget, respectiv o creștere valorică a bugetului total al instituției.

Datorită aplicării etapizate a creșterilor salariale conform Legii nr. 153/2017 privind salariarea unitară a personalului din fonduri publice, precum și a redimensionării resursei umane pe compartimentelor artistic și tehnic prin angajarea de personal specializat, sumele prevăzute și asigurate în bugetul instituției, respectiv subvențiile acordate au crescut.

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

Datorită aplicării etapizate a creșterilor salariale conform Legii nr. 153/2017 privind salariarea unitară a personalului din fonduri publice, precum și a redimensionării resursei umane pe compartimentelor artistic și tehnic prin angajarea de personal specializat, sumele prevăzute și asigurate în bugetul instituției, respectiv subvențiile acordate au crescut.

Totodată, analizând sumele prevăzute anual în bugetul instituției la titlul "Bunuri și servicii" se constată o "ușoară" creștere datorată creșterii prețurilor furnizorilor de bunuri și servicii.

În anul 2019, instituția a avut prevăzute cheltuieli de capital pentru dotarea cu un autoturism indispensabil activității curente și organizatorice a instituției. Autoturismul a fost achiziționat în luna noiembrie 2019, încadrându-se în cheltuielile prevăzute.

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;

Analiza comparativă a cheltuielilor (estimate și, după caz, realizate) în perioada/perioadele indicată/indicate în caietul de obiective este prezentată în anexa nr. 1.

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

Nr. Crt.	Indicatori de performanță	Perioada evaluată 2017	Perioada evaluată 2018	Perioada evaluată 2019	Perioada evaluată 2020
1	Cheltuieli pe beneficiar (subvenție + venituri - cheltuieli de capital)/nr. de beneficiari	44.84	56,80	68,71	213,90
2.	Fonduri nerambursabile atrase (lei)	0	0	0	0
3.	Număr de activități educaționale	13	7	16	
4.	Număr de apariții media (fără comunicate de presă)	223	163	195	
5.	Număr de beneficiari neplătitori	1.555	2.780	2.613	1.421
6.	Număr de beneficiari plătitori	22.332	22.332	22.550	7.900
7.	Număr de expoziții/ Număr de reprezentații Frecvența medie zilnică	190 reprezentații 1 reprezentație la 2 zile	217 reprezentații 1 reprezentație la 2 zile	218 reprezentații 1 reprezentație la 2 zile	123 reprezentatii 1 reprezentatie la 3 zile
8.	Număr de proiecte/acțiuni culturale - Premiere -	3	4	4	3
9.	Venituri proprii din activitatea de bază	166.689	175.440	199.444	77.476
10.	Venituri proprii din alte activități	12.450	32.515	35.289	14.084

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

Veniturile proprii programate pe cei trei ani au fost la nivelul încasărilor anului precedent, iar încasările efective au fost mai mari decât cele prevăzute. Aceste încasări s-au realizat prin diversificarea ofertei culturale, prin creșterea numărului de spectatori, creșterea tarifului prețului/bilet.

În această perioadă, pentru fidelizarea spectatorilor au fost oferite abonamente lunare, invitații gratuite la spectacolele instituției prin parteneriate de publicitate reciprocă cu diverși colaboratori educaționali.

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

În completarea veniturilor proprii din vanzarea de bilete, instituția a realizat și venituri din alte surse prin punerea dispoziție a sălii de spectacole partenerilor educaționali, prin încasarea contravalorii transportului deplasării trupei la festivaluri naționale.

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

Din prestări de servicii culturale în cadrul parteneriatelor cu alte entități au fost realizate venituri proprii prin susținerea spectacolelor din repertoriul teatrului în cadrul parteneriatelor cu Muzeul Bucovinei Suceava, Teatrul "Alexandru Davila Pitești" și alte prestări servicii pe bază de comandă,

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

4.1. analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor;

Anul 2017	-	Propunere: 83,37%
	-	Realizat: 89,12%
Anul 2018	-	Propunere: 83,15%
	-	Realizat: 83,48%
Anul 2019	-	Propunere: 84,40%
	-	Realizat: 85,45%

Din analiza indicatorului calculat se evidențiază faptul că cea mai mare pondere a cheltuielilor din total buget o reprezintă cheltuielile salariale.

Conform OG nr. 21/2007 privind instituțiile și companiile de spectacole și concerte, precum și desfășurarea activității de impresariat artistic, cu modificările și completările ulterioare, finanțarea cheltuielilor de personal se asigură din subvenții și venituri proprii, iar cheltuielile necesare programului minimal anual prevăzut în contractul de management se acoperă integral din subvenție de la bugetul local.

4.2. analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total;

În anii 2017 și 2018, instituția nu a avut prevăzute credite pe partea de investiții. În anul 2019, ponderea cheltuielilor de capital din bugetul total a realizat în procent de 3%.

Unica investiție aprobată și realizată în perioada analizată a fost achiziționarea unui autoturism.

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

Anul 2017	- Propunere: 96,58%
	- Realizat: 107,01%
Anul 2018	- Propunere: 95,96%
	- Realizat 2018: 97,73%
Anul 2019	- Propunere: 94,95%
	- Realizat 2019: 98,41%

Cheltuielile cu salariile au avut ca temei legal prevederile Legii nr. 153/2017 privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice, OUG 114/2018 privind instituirea unor măsuri în domeniul investițiilor publice și a unor măsuri fiscal-bugetare, modificarea și completarea unor acte normative și prorogarea unor termene, HG nr. 569/2017 pentru aprobarea Regulamentului privind stabilirea locurilor de muncă, a categoriilor de personal, mărimea concretă a sporului pentru condiții de muncă, precum și condițiile de acordare a acestuia pentru familia ocupațională de funcții bugetare "Administrație" din administrația publică locală, HG nr. 360/2018 pentru aprobarea Regulamentului-cadru privind stabilirea locurilor de muncă, a categoriilor de personal, a mărimii concrete a sporurilor pentru condiții de muncă, precum și a condițiilor de acordare a acestora pentru familia ocupațională de funcții bugetare "Cultură", OUG nr. 226/2020 privind unele măsuri fiscal-bugetare și pentru modificarea și completarea unor acte normative și prorogarea unor termene, Legea nr. 5/2020 a bugetului de stat pentru anul 2020.

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

Anul 2017:	- 5,10%
Anul 2018	- 9,23%
Anul 2019	- 9,38%

Datorită specificului instituției, pentru realizarea producțiilor artistice și îndeplinirea obiectivelor instituției sunt necesare încheierea unor contracte pe drepturi de autor conform Legii nr. 8/1996 privind drepturile de autor și alte drepturi conexe pentru regizori, scenografi, compozitori, etc.

4.5. cheltuieli pe beneficiar, din care:

Analizând veniturile realizate și numărul de beneficiari ai spectacolelor de teatru, rezultă următoarele cheltuieli pe beneficiar:

a) din subvenție;

Anul 2017:	=	37,34 lei
Anul 2018:	=	48,52 lei
Anul 2019:	=	61,51 lei

b) din venituri proprii.

Anul 2017:	=	7,50 lei
------------	---	----------

Anul 2018:	=	8,28 lei
Anul 2019:	=	9,33 lei

Datorită creșterii cheltuielilor în total buget, deși a crescut și numărul de beneficiari ai spectacolului de teatru a rezultat și o creștere a cheltuielilor pe beneficiar atât din venituri proprii cât și din subvenția acordată.

Teatrul pentru Copii și Tineret „Vasilache” a realizat, în anul 2020, trei premiere cu un cost total de producție de 30.848 lei, după cum urmează:

- a) Pupăza din tei – 29.223 lei
- b) Rămășagul lui Păcală – 0 lei
- c) Cântecul lebedei – 1.625 lei

1 .Ponderea cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor (%)

- Propunere 2020: 88,90 %
- Realizat 2020: 92,31 %

Din analiza indicatorului calculat se evidențiază faptul că cea mai mare pondere a cheltuielilor din total buget o reprezintă cheltuielile salariale.

2 .Analiza ponderii cheltuielilor de capital din total buget

Ponderea cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor (%)

- Propunere 2020: 0%
- Realizat 2020: 0%

După cum se poate constata din datele prezentate în bugetul pe anul 2020 instituția nu a avut prevăzute credite pentru investiții.

3. Analiza gradului de acoperire a salariilor din subvenție (%)

În anul 2020, gradul de acoperire a salariilor din subvenție se prezintă în felul următor:

- Propunere 2020: 95,06 %
- Realizat 2020: 96,75 %

4. Ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele individuale de muncă.

În perioada analizată, respectiv anul 2020, cheltuielile realizate efectiv cu colaboratorii sunt în suma de 41.660 lei.

Ponderea acestor cheltuieli din totalul cheltuielilor salariale se prezintă în procent de 2,26 %.

5. Cheltuieli pe beneficiar

Analizând veniturile realizate și numărul de beneficiari ai spectacolelor de teatru, rezultă următoarele date, respectiv cheltuieli pe beneficiar:

- Propunere 2020: 87,63 lei, din care:
 - cheltuieli pe beneficiar din venituri proprii = 7,00 lei
 - cheltuieli pe beneficiar din subvenție = 101,18 lei
- Realizat 2020: 213,90 lei, din care:
 - cheltuieli pe beneficiar din venituri proprii = 9,82 lei
 - cheltuieli pe beneficiar din subvenție = 204,08 lei

Se remarcă o creștere a cheltuielilor pe beneficiar în condițiile în care numărul de beneficiari a crescut în comparație cu numărul de spectatori estimați pentru anul 2020.

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 pentru Copii și Tineret „Vasilache” își asumă activitatea ca o artă autonomă a spectacolului de animație pentru copii, dar și ca o artă a spectacolului de teatru pentru tineri (gen teatru studio). Așa putem justifica deviza: „Teatrul Vasilache – un teatru deschis viitorului!”

Pandemia de coronavirus a schimbat total viața culturală, iar efectele ei se resimt în toate sferile creative și, inclusiv, în arta spectacolului teatral. Dacă la începutul anului sălile erau pline de spectatori, două luni mai târziu, odată cu decretarea stării de urgență, teatrul botoșănean (la fel ca toate teatrele) s-a închis, fiind nevoit să se adapteze noilor condiții sanitare. Prin urmare, se impune schimbarea de viziune a instituțiilor publice de spectacole, iar Teatrul „Vasilache” nu poate face excepție.

Atât strategia cultural – artistică, cât și relaționarea echipei manageriale cu mediul intern (echipa artistică, tehnică și administrativă) și cel extern (public, parteneri) suportă transformări și actualizări. Tipul de management care poate asigura implementarea acestei strategii este Leadership-ul în accepțiunea sa generală:

- capacitatea de a crea o viziune inteligibilă / clarviziune;
- abilitatea de a împărtăși viziunea cu ceilalți și de a-i motiva să o urmeze;
- abilitatea de a crea structura organizatorică, instrumentele și informațiile care permit celorlalți să aibă succes în urmărirea viziunii;
- capacitatea de a gestiona situațiile de criză.

2. misiune;

Misiunea Teatrului pentru Copii și Tineret „Vasilache”, în calitatea sa de instituție publică de spectacole, este de a oferi spectatorilor săi, preponderent copii și tineri, dar și adulți, un repertoriu variat de piese de teatru românesc și universal, clasic și contemporan, urmărind excelența artistică în tradiția specifică teatrului românesc de animație, dar și în spiritul tendințelor spectacologice contemporane, puse sub absoluta autoritate a trinității: animație, creație, educație.

Managementul Teatrului pentru Copii și Tineret „Vasilache” trebuie să considere misiunea instituției ca pe o responsabilitate prioritară în atingerea scopului final, acela de a contribui la dezvoltarea intelectuală și spirituală a personalității umane, la formarea sistemului estetic și al judecăților de valoare în domeniul culturii – instrument principal prin care statul își îndeplinește misiunea socio-culturală.

3. obiective (generale și specifice);

Obiective generale:

- Promovarea valorilor consacrate ale literaturii românești și universale, clasice și contemporane;
- Afirmarea identității culturale naționale prin artele spectacolului de teatru și animație;
- Promovarea pe plan național și internațional a valorilor artistice autohtone și universale din domeniul artelor spectacolului pentru copii și tineret – Teatru de animație și Teatru dramatic ;
- Promovarea excelenței, a experimentului și a inovației în creația spectacologică;
- Cunoașterea și satisfacerea nevoilor culturale și educaționale pentru copii și tineri specifice comunității în care își desfășoară activitatea teatrul;
- Diversificarea perpetuă a ofertei de cultură, artă și spectacol;
- Participarea la strategia integrată de dezvoltare urbană a municipiului Botoșani prin parteneriatul cu UNAGE ”George Enescu” Iași, Primăria municipiului Botoșani și Consiliul Județean Botoșani referitoare la dezvoltarea municipiului Botoșani ca centru universitar (facultatea de teatru)

Obiective specifice:

- Realizarea unui program repertorial care să îmbine armonios și valoros capacitățile maxime de creativitate ale realizatorilor spectacolului: dramaturg, regizor, actor, scenograf, coregraf, compozitor, artist plastic, light designer, video mapping;
- Organizarea curentă de evenimente artistice și culturale în cadrul instituției pentru creșterea nivelului de înțelegere a fenomenului artistic și cultural cu mijloace specifice teatrului de animație;
- Dezvoltarea parteneriatelor cu instituții de învățământ preșcolar, școlar, gimnazial, liceal și universitar în cadrul unor viitoare programe și proiecte educaționale;

▸ Creșterea numărului prestațiilor serviciilor artistice ca sursă de mărire a veniturilor proprii din cadrul bugetului de venituri și cheltuieli;

▸ Consolidarea tradițiilor în ceea ce privește parteneriatele internaționale bilaterale cu instituții de cultură și spectacole din Republica Moldova și Republica Ucraina (turnee, festivaluri); schimburi de experiență instituțională (administrativ – artistică și tehnic);

▸ Realizarea unor programe anuale de perfecționare a personalului artistic, tehnic și administrativ (atelieri de lucru, cursuri, workshopuri, etc.).

Obiectivele menționate mai sus au fost monitorizate în perioada supusă evaluării, prin tehnica SMART, iar în funcție de rezultatele obținute, au fost luate măsuri și aplicate strategii pentru realizarea lor:

S Specific - Obiectivele sunt clare și bine definite, ajutând echipa de management să monitorizeze și evalueze performanța vs. obiective.

M Măsurabil - Stadiul îndeplinirii obiectivelor este monitorizat permanent pe parcursul implementării proiectului de management, prin implicarea întregii echipe. Există astfel posibilitatea cunoașterii etapelor de atingere a obiectivelor propuse, utilizând ca instrumente Raportul anual de activitate a managementului și Controlul managerial intern.

A Accesibil / Realizabil - Pot fi identificate resursele logistice, umane, financiare, materiale și informaționale, precum și potențialele parteneriate în vederea atingerii obiectivelor.

R Relevant - Obiectivele stabilite vor fi conforme cu valorile și strategiile naționale și europene în domeniul culturii.

T Încadrat în timp - Programele și proiectele propuse vor avea un calendar de implementare bine stabilit. Vor fi prevăzute: programarea anticipată a premierelor, spectacolelor curente, turneelor și a celorlalte evenimente artistice, cu termene realiste pentru fiecare activitate și fiecare obiectiv

În concret, toate aceste obiective vor fi duse la îndeplinire prin producția și punerea în scenă a spectacolelor, din repertoriul românesc și universal, oferite spectatorilor atât în interiorul sălii de spectacole cât și prin ineditele puneri în scenă în locații neconvenționale (aer liber, piețele publice, muzeu, etc.) – ale spectacolelor din repertoriul propriu, precum și ale unor evenimente alternative (întâlniri culturale, proiecte dedicate micilor spectatori, conferințe cultural-artistice, avanpremiere, gale și recitaluri în locații exterioare etc.) prin montări ce își propun descoperirea unor soluții și modalități artistico – tehnice de prezentare a acestora.

4. strategia culturală, pentru întreaga perioadă de management;

Strategia culturală a Teatrului pentru Copii și Tineret "Vasilache" va trebui să țină cont permanent de public și de resursele umane avute la dispoziție, dar și de evoluția economico-financiară.

Teatrul pentru Copii și Tineret "Vasilache" este o instituție de spectacole de repertoriu cu un colectiv artistic, tehnic și administrativ necesar pentru realizarea de producții artistice, drept pentru care, obiectivul strategic major al managementului trebuie să fie punerea în valoare a resursei umane actuale. Astfel, ca principală componentă a producției artistice, resursele umane, prin intervenție directă și indirectă, condiționează existența teatrului și a activității acestuia și asigură valorificarea resurselor de care dispune. Intervenția factorului uman în dinamica performanței artistice și a eficienței economice a întregii activități este dependentă de nivelul de competență al salariaților și este realizată prin sistemul de reglementări și proceduri interne și prin corelarea intereselor individuale cu cele colective.

De asemenea, ne vom propune în continuare invitarea unor artiști (regizori, compozitori, scenografi) de certă valoare, care să suplinească deficitul de personal artistic acolo unde este cazul sau să contribuie în mod substanțial la creșterea calității artistice a spectacolelor noastre.

Strategia culturală pentru întreaga perioadă a managementului va cuprinde, fără a fi limitative, următoarele acțiuni:

- realizarea anuală a unui repertoriu care să răspundă tematic, cultural și educațional necesităților publicului comunității în care activăm
- dezvoltarea și diversificarea activității cultural -artistice și educaționale a Teatrului pentru Copii și Tineret "Vasilache", prin evenimente culturale de natură să îi sporească prestigiul;
- consolidarea și extinderea gamei de servicii oferite și diversificarea acestora;
- dezvoltarea dezideratelor culturale de aleasă ținută estetică și formativ-educative, printr-o relație adecvată, modernă, între actul artistic-cultural și consumatorul de artă, în toată complexitatea lui;
- implicarea în proiectele teatrului a unor categorii de spectatori cu vulnerabilități sociale, materiale și medicale.
- dezvoltarea abilităților de comunicare ale spectatorilor prin intermediul unor spectacole interactive gândite special în acest scop, ce vor fi introduse în repertoriul teatrului.
- crearea unui spațiu de etalare a calităților artistice pentru tinerii actori absolvenți și masteranzi ai facultăților de teatru în cadrul proiectelor „Teatrul Vasilache – Teatrul tinerilor actori”, „Teatrul tinerilor regizori”, „Teatrul tinerilor dramaturgi”.
- organizarea Galei Premiilor Teatrului „Vasilache” – spațiu colocvial de evidențiere a performanțelor artistice realizate de artiștii teatrului, personalul tehnic și administrativ, precum și prilej de a onora publicul spectatorii fideli ai teatrului, parteneri de proiecte, cadre didactice colaboratoare, prieteni ai teatrului, personalități artistice ale artei spectacolului de teatru de nivel național.
- acordarea suportului logistic și de infrastructură a Teatrului "Vasilache" prin susținerea înființării și funcționării clasei de Arta actorului de animație și dramă (dublă specializare) din cadrul programului de dezvoltare a municipiului Botoșani ca Centru universitar, program ce urmează a fi realizat în parteneriat cu Facultatea de Teatru a UNAGE "George Enescu" Iași, Primăria municipiului Botoșani, Consiliul Județean Botoșani. Astfel (hibrid) ne aducem și noi aportul de susținere a UNAGE Iași privind extensia învățământului

artistic superior la Botoșani alături de extensia învățământului superior în municipiu realizată de Universitatea "A.I.Cuza" Iași.

Ceea ce rămâne cel mai important ca reper metodologic în intenția de a elabora eficient o stagiune de spectacole, rezidă în maniera în care programul manifestărilor artistice propuse spre desfășurare concretizează opțiunile, preferințele și interesele grupului țintă cărui i se adresează Teatrul pentru Copii și Tineret "Vasilache", prin specificul activității sale, asigurarea fluentei comunicaționale și a feed-back-ului cultural dintre instituția ofertantă și beneficiarul direct al demersurilor sale, respectiv comunitatea spectatorilor.

5. strategia și planul de marketing;

Activități de promovare și în mediul online:

Teatrul are un rol activ în comunitate, în educarea copiilor și a tinerilor, oferă șansa copiilor să acumuleze cunoștințe despre personaje, opere, autori, evenimente, astfel ajungându-se la o îmbogățire importantă a culturii generale a copilului, respectiv viitorului tânăr.

Teatrul este un promotor al ideilor dramaturgilor care au transpus pe scenă trăiri, sentimente, emoții, dar și concepte valoroase. Potrivit vârstei există spectacole de teatru pentru copii, care reprezintă o excelentă modalitate de a le deschide celor mici universul imaginației, capacitatea de conștientizare, pricepere și adaptare a celor mici la tot ce înseamnă lumea înconjurătoare, contribuie la dezvoltarea abilităților de socializare. Dezvoltarea psihică a copiilor depinde și de noi, iar dacă o să avem grijă să îi îndrumăm către asemenea manifestări artistice inspirate, cu siguranță vor deveni oameni inteligenți cu o cultură foarte bogată. Evoluția tinerilor către maturitate nu se poate realiza decât prin schimbarea unor tipare învechite de gândire și modelarea unui comportament apropiat de viața reală. Teatrul oferă modele și tipare pentru situații de viață complexe, iar tinerii sunt cei mai vulnerabili atunci când vorbim de preluarea unor modele specifice societății în care trăim.

Campania de promovare a teatrului trebuie încurajată și susținută de către școli și licee, astfel dintre cei mai talentați elevi pot fi încurajați să participe activ la actul teatral (colaborare cu trupa de teatru profesionistă) prin realizarea unor spectacole care pot fi prezentate în cadrul Studioului de Teatru pentru Tineret, din cadrul Teatrului pentru Copii și Tineret „Vasilache” Botoșani.

Teatrul este indispensabil în viața tinerilor, pentru ca arta este una dintre principalele modalități prin intermediul căreia reușim să ne conturăm și o personalitate puternică pe parcursul anilor spre maturitate, totodată ne ajută să evadăm din cotidian și să ne transpunem într-o altă realitate, un alt timp și spațiu.

Activitatea artistică a Teatrului pentru Copii și Tineret „Vasilache” a căpătat o nouă dimensiune în mediul on-line, asigurând astfel legătura cu publicul prin platforma de achiziționare bilete, respectiv vizionare de spectacole.

Vremurile dificile trăite cauzate de epidemia pandemică fac ca spectatorul să migreze din spațiul fizic în mediul teatral on-line. Astfel am venit în întâmpinarea iubitorilor de teatru cu spectacole înregistrate din arhiva instituției, care astfel au putut fi vizionate de un număr mare de spectatori, indiferent de distanța și locația de unde se aflau aceștia. Trecerea bruscă la vizionarea on-line a spectacolelor a fost agreată și acceptată în aceeași măsură, astfel aducând

în atenția publicului spectacole de referință din istoria teatrului, vizionarea spectacolelor fiind cu titlu gratuit.

Pentru a veni în atenția spectatorului, publicitatea este modul a informa, de a transmite unui anumit public mesaje referitoare la spectacolele pe care instituția le are în repertoriu cu scopul de a determina consumatorul să cumpere spectacolul, făcându-l cunoscut prin bannere, flayere, caiete program, afișe, fiind completate cu informații expuse în mediul on-line. Titlul spectacolului, numele actorilor de pe afiș reprezintă de cele mai multe ori determinarea spectatorului de a ajunge în sala de spectacole, o comunicare eficientă prin realizarea de comunicate de presă care să aducă în atenția presei activitatea noastră și să atragă atenția asupra programelor și proiectelor;

Activitatea artistică a Teatrul pentru Copii și Tineret „Vasilache” în mediul virtual este prezentată pe diferite web-site-uri, YouTube, rețele de socializare (Facebook). Fluxul informațional este major apelând la aceste medii de comunicare on-line, crescând totodată vânzarea de bilete. Astfel, istoricul teatrului, repertoriul teatrului, premiera, proiectul cultural, programul săptămânal de spectacole pot deveni virale în mediul on-line. Promovarea instituției a reprezentat și reprezintă o prioritate pentru Teatrul „Vasilache”. Parteneriatele, promovarea evenimentelor organizate de instituție în mediul on-line reprezintă modalități de creștere a vizibilității instituției atât pe plan local cât și național, cu efecte evidente în creșterea vânzării biletelor la spectacolele teatrului organizate atât în aer liber, deplasare, cât și la sediu.

A fost pusă la dispoziția spectatorului platforma E-Theatrum, care oferă câteva dintre spectacolele Teatrului „Vasilache” pentru iubitorii de teatru care nu au acces în sala de spectacole fiind plecați din localitate sau din varii motive. Platforma deține cea mai mare colecție digitalizată de teatru, oferă totodată posibilitatea de a viziona spectacole oferite și de către alte teatre din țară, spectacole pentru copii, pentru tineri și chiar spectacole dramatice, în baza unui abonament.

Pagina de web a instituției www.teatrulvasilache.ro are o diversitate de secțiuni care pot veni în ajutorul copiilor, părinților de a găsi informații cu privire la spectacole, program de spectacole, galerie foto cu actorii teatrului și a tuturor celor care urmăresc nu doar activitatea artistică a instituției, ci și activitatea financiară, organizațională.

Spectacolele din Teatrului „Vasilache” sunt prezentate pe YouTube prin intermediul paginii de facebook. Astfel oferim posibilitatea celor care nu pot ajunge la teatru să acceseze și să poată viziona producții ale Teatrului „Vasilache”, în mod gratuit.

Pagina de facebook a teatrului „Vasilache” este apreciată de un număr de 8.621 de persoane, iar 8.728 persoane urmăresc pagina în mod constant. Aici sunt mediatizate toate spectacolele teatrului, programul de activitate artistică, fotografiile din spectacole, evenimente organizate de instituție sau de parteneri, participări la festivaluri, aducem la cunoștința iubitorilor de teatru producțiile artistice noi. De asemeni aici putem interacționa cu următorii prin mesaje, fiind în acest mod mult mai aproape de solicitările acestora.

Relația cu mediile de comunicare:

- Cultivarea unei bune relații profesionale cu criticii și presa de specialitate;
- Realizarea unor parteneriate media permanente cu posturi radio publice, televiziuni locale (spoturi, anunțuri, concursuri), ziare și reviste, precum și cu publicații din mediul online cu ocazia diverselor evenimente – participări la festivaluri atât în țară cât și în străinătate, gale; spectacole;

- Prezența managerului / actorilor în diverse emisiuni tv și realizare de interviuri pentru presă scrisă sau online;

- Realizarea de spoturi publicitare, prezentări de spectacole săptămânale de către actorii care au rolul principal în vederea promovării atât a echipei artistice cât și a spectacolului, respectiv a imaginii instituției; acestea pot influența decizia publicului de a participa într-un număr cât mai mare la spectacole.

- Transmiterea evenimentelor teatrului tuturor publicațiilor media din spațiul virtual (de socializare) botoșănean, regional și național.

Dinamizarea rețelelor sociale:

Folosirea eficientă a rețelelor de socializare, păstrarea și dezvoltarea în acest mediu virtual a imaginii unui teatru mobil și prietenos, un teatru altfel, destinat copiilor, dar și tinerilor.

Atenția față de public:

Atenția deosebită acordată comunicării directe a personalului teatrului cu publicul (telefon, internet, mail, față în față la spectacole); atitudinea celor care sunt în contact cu publicul (vânzare bilete, plasare, respectiv îndrumarea locului din sală) joacă un rol fundamental pentru a crea un mediu plăcut.

Vestimentația, limbajul și comportamentul personalului trebuie să arate respectul și deschiderea întregului personal al teatrului.

Asigurarea în condiții optime a tuturor facilităților care contribuie la starea de confort a publicului (iluminare, curățenie, climatizare, securitate);

Păstrarea unei legături permanente cu publicul prin buletine informative;

Diferențierea strategiilor de comunicare în funcție de grupurile-țintă și de beneficiari.

În ceea ce privește numărul de producții artistice noi, ne propunem a realiza 3 – 4 premiere pe an, din cauza contextului pandemic existent și a consecințelor sale.

6. programe propuse pentru întreaga perioadă de management;

Experiența pozitivă generată de programele ultimului mandat de management 2017-2019 (așa cum au fost prezentate la Capitolul B, subcapitolul 1), ne obligă la o continuare firească, cu scopul de a crește de la an la an calitatea proiectelor ce vor fi desfășurate în cadrul acestor programe.

În structura repertorială, anuală, a Teatrului pentru Copii și Tineret „Vasilache” propunem următoarele **programe:**

A. Programe cultural - artistice:

- „Povești nemuritoare” (copii între 4 și 7 ani)
- „Cărțile copilăriei” (elevi între 7 și 11 ani)
- „Lumea ca teatru” (elevi între 11 și 15 ani)
- „Studioul de teatru pentru tineret” (elevi între 15 și 17 ani)

- ”Teatrul Vasilache – Teatrul tinerilor actori”
- ”Teatrul Vasilache – Teatrul tinerilor regizori”
- ”Teatrul Vasilache – Teatrul tinerilor dramaturgi” (program bienal)
- Programul Menținerea instituției în circuitul teatral internațional prin organizarea și participarea la manifestări culturale specifice: festivaluri, turnee naționale și internaționale

Pentru anul 2023, pe lângă programul repertorial, propunem:

- ”TEATRUL «Vasilache» LA ANIVERSARE: ” 70 de ani de tinerețe”.

B. Programe socio – culturale

- Transparență și imagine reală a instituției

C. Management și performanță organizațională

7. proiectele din cadrul programelor;

- **„Povești nemuritoare”** – acest program urmează să conțină proiecte derivate din „poveștile copilăriei” (**spectacole cu păpuși**).
- **„Cărțile copilăriei”** - acest program urmează să conțină proiecte derivate din „miturile fundamentale ale civilizației omenirii” (**spectacole alternative actori/păpuși**).
- **„Lumea ca teatru”** - acest program urmează să conțină proiecte derivate din literatura clasicilor naționali și universali (**spectacole mixte actori și păpuși**).
- **„Studioul de teatru pentru tineret”** - acest program urmează să conțină proiecte derivate din dezbateri ale problematicilor din viața reală a tinerilor: orizonturi de așteptare, dragoste și sexualitate, violența domestică, flagelul viciilor, conflictul dintre generații (**spectacole interactive de comunicare gen studio de teatru dramatic**).
- **”TEATRUL «Vasilache» LA ANIVERSARE: ”70 de ani de tinerețe”** – acest program urmează să conțină:
 - realizarea unui spectacol tradițional cu titlul ”Vasilache și Mărioara”
 - organizarea ”Galei Internaționale a Recitalurilor de Animație” (ediție on-line)
 - desfășurarea unei stagiuni permanente de spectacole prin invitarea unor spectacole ale teatrelor ”prietene” și parteneri din țară și străinătate (Teatrul de Animație Bacău, Teatrul de Păpuși ”Cărăbuș” Brăila, Teatrul Gulliver, Țândărică, Teatrul ”Anton Pann”, secția păpuși Râmnicu Vâlcea, Teatrul de Păpuși ”Puck” Cluj Napoca, Teatrul pentru Copii ”Arlechino” Brașov, Teatrul pentru Copii și Tineret ”Ariel” Tg Mureș, Teatrul pentru Copii și Tineret ”Luceafărul” Iași, Teatrului de păpuși Regional din Ivano Frankivsk Ucraina, Teatrul pentru Guguță, Chișinău Republica Moldova, Teatrului Republican Muzical – Dramatic ”B.P.Hasdeu
 - constituirea unui grup redacțional în vederea elaborării albumului aniversar
 - realizarea, cu acest prilej, al albumului aniversar, confecționarea de plachete aniversare, insigne, pence-uri, diplome, mape

- organizarea, în luna decembrie, a Galei Premiilor Teatrului "Vasilache" sub egida acestui eveniment aniversar, prilej cu care se vor anunța și premiile primei ediții a Festivalului "Gala Internațională a Recitalurilor de Animație" (ediție on-line)

- In memoriam MAX WEBER, director fondator al Filarmonicii de Stat "G.Enescu" Botoșani (1953), director fondator al Teatrului pentru Copii și Tineret "Vasilache" (1953):

- › confecționarea unui bust ce ar urma să fie amplasat (propunere) în Parcul "Mihai Eminescu" pe alea personalităților.

- › schimbarea denumirii străzii Victoriei cu numele lui Max Weber ca în cazul străzilor cu nume de personalități ce conțin anul nașterii/anul decesului și principalele evidențieri în viața publică (directorul Filarmonicii, directorul Teatrului Vasilache)

- **"Teatrul Vasilache – Teatrul tinerilor actori"** – programul conține proiecte (anuale) în parteneriat cu facultățile de teatru ce conțin specializări de arta actorului de animație prin invitarea spectacolelor studențești spre a fi reprezentate pe scena Teatrului "Vasilache" având ca obiective:

- acomodarea tinerilor studenți cu specificul și activitatea teatrului nostru în vederea (în cazul în care oportunităților permit) angajarea unora dintre ei ca actori ai teatrului nostru.

- sprijinirea procesului de învățământ prin exercițiul didactico-artistic al spectacolului studențesc cu publicul spectator.

- diversificarea ofertei de spectacole prin acest program publicului spectator al Teatrului "Vasilache"

- **"Teatrul Vasilache – Teatrul tinerilor regizori"** - programul conține proiecte (anuale) privind oferta adresată facultăților de teatru, ce au și specializarea Regie – teatru, în vederea realizării unui spectacol de licență/master, spectacol ce va fi finanțat, în producția sa (cu excepția drepturilor de autor) urmând a intra în repertoriul permanent al teatrului doar în cazul în care acesta întrunește condițiile de calitate firești unui spectacol de teatru. Programul are ca obiective: diversificarea ofertei de spectacole pentru copii și tineret; oportunitatea participării teatrului nostru și la festivalurile naționale și internaționale studențești cu aceste spectacole.

- **"Teatrul Vasilache – Teatrul tinerilor dramaturgi"** (program bienal) - programul conține proiecte privind stimularea tinerilor dramaturgi (vârstă maximă de participare 35 ani) la un concurs de dramaturgie exclusiv adresate copiilor, tinerilor și adolescenților conform structurii repertoriale a Teatrului "Vasilache". Concursul se va desfășura pe două secțiuni: dramaturgie pentru copii și dramaturgie pentru adolescenți, un juriu de specialiști consacrați urmând a evalua textele transmise de către participanți. Obiective: stimularea tinerilor dramaturgi în vederea îmbogățirii dramaturgiei pentru copii și tineri și posibilitatea de a îmbogăți oferta de "povești" spectaculare publicului nostru.

- **Gala Premiilor Teatrului „Vasilache"** – spațiu colocvial de evidențiere a performanțelor artistice realizate de artiștii teatrului, personalul tehnic și administrativ, precum și prilej de a onora publicul spectatorii fideli ai teatrului, parteneri de proiecte, cadre didactice colaboratoare, prieteni ai teatrului, personalități artistice ale artei spectacolului de teatru de nivel național.

- **Programul Menținerea instituției în circuitul teatral internațional prin organizarea și participarea la manifestări culturale specifice: festivaluri, turnee naționale și internaționale**

► **Transparență și imagine reală a instituției** – programul conține proiecte privind promovarea și consolidarea imaginii Teatrului Vasilache având ca obiective: actualizare pagini web/pagină facebook; informare mass media; prezentare spectacole în spații neconvenționale

- **Management și performanță organizațională** – programul cuprinde
- strategia cultural - artistică
 - strategia fiscal bugetară și administrarea bunurilor și a serviciilor
 - strategia de resurse umane
 - strategia de marketing și comunicare

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

Pentru perioada 2021 – 2022 – 2023 - 2024 ne propunem ca toate proiectele anterioare ce aveau caracter permanent să fie (prezumptiv) continuate, toți partenerii noștri consacrați fiind de acord cu acest fapt:

- prezența în circuitul festivalier de gen național și internațional, urmărind, în același timp, obținerea unui palmares artistic reflectat în premii de grup și individuale (minim două premii).

- participarea teatrului ocazionată de evenimente organizate de autoritatea publică locală sau alte instituții partenere.

- participarea anuală la Festivalul de Artă Medievală „Ștefan cel Mare și Sfânt” (Cetatea de scaun a Sucevei).

- reprezentarea de spectacole caritabile pentru copii cu vulnerabilități sociale, materiale și medicale (reprezentări cu caracter gratuit).

- accesul gratuit al copiilor defavorizați prin programul ”Bilete în așteptare”.

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 (perioada 2021- 2024)

Nr. Crt.	Categorii	Anul 2021	Anul 2022	Anul 2023	Anul 2024
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	TOTAL VENITURI, din care	<u>3.440.000</u>	<u>2.813.000</u>	<u>2.838.000</u>	<u>2.844.000</u>

	1.a venituri proprii, din care	90.000	170.000	200.000	200.000
	1.a.1 venituri din activitatea de baza	77.000	150.000	170.000	170.000
	1.a.2 surse atrase	0	0	0	0
	1.a.3 alte venituri proprii	13.000	20.000	30.000	30.000
	1.b subventii/alocatii	3.350.000	2.413.200	2.638.000	2.644.000
	1.c alte venituri	0	0	0	0
2.	TOTAL CHELTUIELI, din care	<u>3.440.000</u>	<u>2.813.000</u>	<u>2.838.000</u>	<u>2.844.000</u>
	2.a Cheltuieli de personal,	2.400.000	2.580.000	2.590.000	2.441.000
	Din care				
	2.a.1 Cheltuieli cu salariile	2.240.000	2.430.000	2.430.000	1.967.200
	2.a.2 Alte cheltuieli de personal	160.000	150.000	160.000	160.000
	2.b Cheltuieli cu bunuri si servicii,	245.000	233.000	248.000	243.000
	Din care				
	2.b.1 Cheltuieli pentru proiecte	64.000	64.000	64.000	64.000
	2.b.2 Cheltuieli cu colaboratorii	71.000	71.000	71.000	71.000
	2.b.3 Cheltuieli pentru reparatii curente	10.000	5.000	15.000	10.000
	2.b.4 Cheltuieli de intretinere	15.000	15.000	15.000	15.000
	2.b.5 Alte cheltuieli cu bunuri si servicii	185.000	185.000	185.000	185.000
	2.c Cheltuieli de capital	<u>795.000</u>			

2. Numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului:

Nr. Spectacole

	Anul 2021	Anul 2022	Anul 2023	Anul 2024
Sediu	128	130	132	132
Deplasare	32	36	34	34
Altele	4	4	4	4
Total	164	170	170	170

În perioada următoare de management se preconizează creșterea numărului de spectacole, atât pentru spectacolele de la sediu, cât și cele din deplasare.

Prin introducerea instituției în circuitul competițiilor de gen din țară se vor prezenta mai multe spectacole în cadrul festivalurilor și alte manifestări organizate în aer liber.

Nr. Spectator

	Anul 2021	Anul 2022	Anul 2023	Anul 2024
Sediu	6.500	6.500	6.600	6.600
Deplasare	2.250	2.300	2.400	2.400
Altele	200	200	200	200
Total	8.950	9.000	9.200	9.200

2.1. la sediu;

Pentru următoarea perioadă de management ne propunem creșterea numărului de spectatori astfel cum este prevăzut în tabelul de mai-sus prin susținerea spectacolelor adresate atât copiilor cât și tinerilor. Ne propunem atragerea publicului de 16 – 18 ani prin spectacolele din cadrul Studioului de teatru pentru tineret.

2.2. în afara sediului.

Urmărim de asemenea și creșterea numărului de spectatori în deplasări, turnee, festivaluri, sub rezerva contextului epidemiologic medical pe care nu îl putem predictibiliza, precum și atragerea într-un număr cât mai mare și în mediul on-line (ex. platforma e-theatrum, youtube, etc).

3. Programul minimal estimat pentru perioada de management aprobată

Programul minimal pe următoarea perioadă de management este prevăzut în anexa nr. 2.

Teatrul pentru Copii și Tineret "Vasilache" în 2020 – de la spectacolul clasic la reinventarea în timp de pandemie

Pandemia de coronavirus a schimbat total viața culturală, iar efectele ei se resimt în toate sferile creative și, inclusiv, în arta spectacolului teatral. Dacă la începutul anului sălile erau pline de spectatori, două luni mai târziu, odată cu decretarea stării de urgență, teatrul "Vasilache" (la fel ca toate teatrele) s-a închis, fiind nevoit să se adapteze noilor condiții sanitare.

- Teatrul "Vasilache" s-a mutat online pe paginile de youtube, facebook și e-theatrum
- a organizat, începând cu luna iunie, o stagiune estivală în aer liber
 - a pus în scenă trei spectacole în premieră

Din luna septembrie s-au deschis teatrele și la interior la o capacitate de până la 50% din capacitatea sălii, apoi până la 30%. Între spectatori trebuia să fie o distanță de 1,5 m și de la 168 de locuri ale sălii, accesul în sala de spectacole era limitat la 70 de spectatori, apoi la 40 de spectatori.

Iar...

... de la data de 30 octombrie activitatea cu publicul a fost suspendată. Din nou.

Astfel, Teatrul "Vasilache" se află în fața unei mari provocări, cea mai mare fiind aceea de a găsi noi și noi soluții repertoriale care să permită menținerea contactului cu publicul și, în același timp, să garanteze că acest lucru se va întâmpla în condiții de siguranță pentru artiști, personal tehnic și spectatori.

În contextul noii crize mondiale, generată de Pandemia de Coronavirus care a marcat anul 2020, continuă și în 2021 și va avea efecte, cel puțin în 2022, vor fi necesare acțiuni fără precedent pentru a reface publicul existent și pentru a atrage spectatori noi. Teatrul "Vasilache", asemenea altor instituții de spectacole, va trebui să gândească dincolo de abordările tradiționale de creștere a publicului și să găsească metode inovative de atragere a acestuia.

E nevoie de viteză de reacție, multă muncă, eforturi mai mari, decât de obicei, ale întregii echipe.

Teatrul are acum șansa să își reevalueze poziția în comunitatea în care activează și să dea niște răspunsuri creative, neașteptate, pe măsura perioadei pe care o traversăm...

...și, oricum, în orice fel, Dumnezeu va remodela natura și oamenii, TEATRUL va rămâne!.

Teatrul va rămâne în spațiul sincretismului artistic maxim, continuând a fi (rămâne) o ARTĂ COLECTIVĂ!