

**PLAN DE MANAGEMENT  
PENTRU CENTRUL NAȚIONAL AL DANSULUI  
BUCUREȘTI**

**PENTRU PERIOADA 2014-2017**

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

**1. instituții/organizații care se adresează aceleiași comunități;**

În municipiul București există o concentrare masivă de instituții de cultură, care aduc o ofertă culturală foarte bogată și diversificată: Teatrul Național „I.L.Caragiale”, Teatrul C.I. Nottara, Teatrul de Comedie, Teatrul Evreiesc, Teatrul Excelsior, Teatrul Ion Creangă, Teatrul Țândărică, Teatrul L.S.Bulandra - Sala T. Caragiu/Sala Izvor, Teatrul Masca, Teatrul Mic, Teatrul Odeon, Teatrul Metropolis, Teatrul ACT, Teatrul de Revistă ”C. Tănase”, Filarmonica „G. Enescu”, Ateneul Roman, Opera Română, Opera Comică pentru Copii, Studioul de Concerte Radio, Circ&Variate Globus, Biblioteca Națională a României, Muzeul Național de Artă al României, Muzeul Național de Artă Contemporană al României, Muzeul Național al Taranului Român, Muzeul Național de Istorie Naturală "Grigore Antipa, Muzeul Național "George Enescu", Teatrul Național "I. L. Caragiale", Muzeul Național al Literaturii Române și Muzeul Municipiului București, Biblioteca Metropolitană București, Centrul de Proiecte Culturale al Municipiului București – ARCUB, Casa de Cultură ”F. Schiller”, Centrul Cultural pentru UNESCO, Universitatea Populară ”Ioan I. Dalles”, Centrul pentru Artele Spectacolului "Sala Palatului”, Institute Culturale: Institutul Cultural Român, Institutul Cultural Francez, British Council, Institutul Cervantes, Institutul Goethe, ambasade și misiuni diplomatice care sprijină și contribuie la viața culturală a Bucureștiului. Aceștia li se adaugă și instituțiile de învățământ universitar și liceal: UNATC, Universitatea București – Programul CESI, Universitatea Hyperion, Liceul de coregrafie Floria Capsali, Liceul de Muzică George Enescu.

O serie de organizații independente ce se constituie în scene de promovare a artelor performative, au apărut în ultimii ani: Teatrul Green Hours, Godot Cafe, La Scena, Teatrul Mignon, Teatrelli, Lorgean Theatre, Teatrul Apropos, Compania de Teatru Passe par Tout Dan Puric, Teatrul Mignon, Teatrul de pe Lipscani, Teatrul de Artă București, și lista ar putea continua.

În ciuda faptului că există o multitudine de instituții sau organizații din care am selectat mai sus în special pe cele din categoria Artelor Spectacolului, spectacolul

coregrafic contemporan este prezent doar sporadic și accidental, excepție făcând Teatrul Odeon care produce și programează spectacole de dans cu consecvență.

Oferta de dans contemporan în peisajul cultural Bucureștean este susținută **majoritar** de către Centrul Național al Dansului și într-o mică măsură de operatori culturali independenți ce desfășoară activități diversificate și specializate pentru producția și promovarea dansului contemporan. Organizațiile care au o ofertă bogată constantă de dans contemporan în București sunt: Fundația Gabriela Tudor (rezidențe artistice naționale și internaționale, burse de management în domeniul dansului, producție spectacole și evenimente dedicate dansului contemporan), 4 Culture (Festivalul Explore Dance, rezidențe naționale și internaționale), Secția de coregrafie (Alt Concurs de Coregrafie, revista ADN online, Cartierul de dans), Tangaj Dance (producție de spectacole, filme de dans, cursuri specializate dans contemporan, programe pentru tineri). Peste 30 de tineri coregrafi activează în București ce se constituie în grupuri creative echivalente unor companii de dans și aproximativ 200 de dansatori/performerii care activează cu statut de liber profesionist participând la proiecte.

Centrul Național al Dansului București (CNDB) reprezintă garantul strategic, moral și în mare măsură financiar al acestora prin programele deschise pe care le dezvoltă, fiind în relație mai mult sau mai puțin directă cu fiecare.

În acest context, CNDB este singura instituție de rang național din România și din subordinea Ministerului Culturii care, prin statutul său, are misiunea de a gestiona cultura coregrafică a contemporaneității, având rolul să interacționeze cu toți profesioniștii domeniului din țară (facilitând accesul la resurse materiale (spații de cercetare și repetiții, sala de spectacole), resurse logistice și de know-how și la resurse financiare (finanțări nerambursabile prin organizarea anuală a "Selecției de Programe și Proiecte" în domeniul coregrafiei contemporane), jucând un rol definitoriu pentru domeniul dansului contemporan românesc actual).

În acest sens, este necesară o extindere a analizei socio-culturale la nivel de țară: în Iași, Cluj, Constanța, Timișoara, activează Licee de Coregrafie cu programă de formare pentru învățământ vocațional preponderent în dansul clasic.

În Cluj Napoca, în cadrul Federației Fabrica de Pensule, activează două organizații importante în dansul contemporan: Asociația Colectiv A care derulează anual Festivalul Temps d'Images în cadrul unei importante rețele internaționale de tradiție europeană, producție și difuzare de spectacol, Platforma de Arte Performative și evenimente de dans contemporan. Asociația GroundFloor Group care are o activitate de peste 6 ani în domeniul dansului: Festivalul Trans-Contact, educație artistică, producție și difuzare spectacol de dans contemporan, ateliere specializate de dans contemporan (contact improvisation). În Cluj Napoca scena de dans în formele lui noi a luat amploare în ultimii ani. Numărul de coregrafi și dansatori care activează în Cluj ar fi în jurul a 20 de persoane.

În Bacău activează Centrul Cultural „George Apostu” care organizează rezidențe artistice dans contemporan în parteneriat cu Fundația „Gabriela Tudor” din București.

### **Caracterul unic al Centrului Național al Dansului București**

CNDB reprezintă o entitate unică între toate instituțiile de spectacol aflate în subordinea Ministerului Culturii, se caracterizează prin elemente definitorii, precum:

- ✓ este singura instituție guvernamentală destinată domeniului dansului contemporan din România;
- ✓ o structură organizatorică mică (11 angajați, 4 colaboratori permanenți);
- ✓ nu are angajați pe posturi artistice;
- ✓ stagiunea este non-repertorială;
- ✓ are un mod de producție în sistem de parteneriat;
- ✓ este în relație directă cu toate entitățile active din domeniul dansului contemporan, în special cu cele din sectorul independent;
- ✓ este barometrul dinamicii de dezvoltare a domeniului dansului contemporan la nivel național;
- ✓ furnizează un produs cultural distinct unic în oferta generală a artelor spectacolelor;
- ✓ structura flexibilă și statutul multifuncțional i-au permis CNDB în cei 7 ani de la înființare să susțină și să ajute la dezvoltarea și maturizarea întregului domeniu al dansului contemporan.

Fiind înființat în mod autentic pentru sprijinul sectorului independent (neexistând precedent instituțional dedicat dansului contemporan), CNDB și-a asumat rolul de instituție gazdă, de producător, de formator (profesioniști sau neprofesioniști), a conceput programe cercetare concentrate asupra recuperării istoriei recente a dansului și documentării dansului în România, de dezvoltator de programe complexe de teorie și practică în acord cu practicile actuale europene.

Un rol esențial pentru dezvoltarea domeniului dansului contemporan l-a avut finanțarea nerambursabilă „*Selecția de programe și proiecte*” acordată de două ori pe an între 2006 - 2011, o dată pe an 2011-2012, destinată exclusiv investiției în dezvoltarea domeniului coregrafiei contemporane. Menționăm că în 2013 nu s-a organizat nici o „*Selecție de Proiecte și Programe*”, din cauza scăderii radicale a subvenției și din cauza necesității de a închiria un spațiu minim adecvat desfășurării care a redus bugetul la categoria „*Bunuri și servicii*”.

O privire analitică asupra modului de producție a tuturor proiectelor, programelor, evenimentelor<sup>1</sup> CNDB în cei 7 ani de existență arată că, cu foarte puține excepții, acestea sunt realizate în parteneriat. Contribuția financiară a CNDB din subvenția de stat pentru realizarea proiectelor este în medie de 70%. Este o formulă unică între

---

<sup>1</sup> <http://www.cndb.ro/activitatea-anilor-trecuti.html>

instituțiile din domeniul Artelor Spectacolului din subordinea Ministerului Culturii, care permite, pe de o parte, un număr crescut de proiecte-evenimente, o responsabilizare crescută în rândul inițiatorilor de proiecte, în sensul identificării altor surse financiare și, nu în ultimul rând, dezvoltarea culturii partenieriale degajată de suportul financiar al Statului, ca bună practică în actualitatea economică a României. În acest context, decurge, cu evidență, faptul că vitalitatea Centrului Național al Dansului București depinde, în mod esențial, de legătura sa cu autoritatea finanțatoare – Ministerul Culturii.

Centrului Național al Dansului București prin prezentul plan de management își face o prioritate strategică din exploatarea tuturor posibilităților de finanțare naționale și internaționale și din mediul de afaceri local.

Trebuie amintit faptul că CNDB este o instituție de profil unică în Europa de Est, ceea ce constituie o valoare adăugată a acestui proiect instituțional în cadrul politicilor culturale românești dar și regionale europene.

Prezentul proiect de management identifică direcțiile strategice, cadrul operațional, resursele financiare și umane care fac posibilă funcționarea în condiții moderne, eficiente și atractive ale CNDB în contextul obiectivelor și liniilor de acțiune ale Programului de Guvernare 2013-2016, ale strategiilor culturale promovate de Ministerul Culturii, ale strategiilor europene în domeniul culturii, promovării patrimoniului cultural național, tineretului, educației și angajabilității.

### **Viziune managerială pentru perioada 2014-2017**

În viziunea noastră, Centrul Național al Dansului București trebuie să conceapă și să administreze acele cadre largi de nivel național, care să garanteze o dezvoltare coerentă pe plan național a întregului domeniu al dansului contemporan, în corelare cu piețele internaționale, în special cu cele europene, să asigure un grad ridicat de expertiză și resurse pentru entitățile care dezvoltă proiecte sau activități de dans contemporan.

Consolidarea capacității administrative a instituției este o prioritate pentru primul an de management, prin implementarea următoarelor obiective strategice:

- ✓ atragerea de resurse, altele decât cele din subvenția de stat, prin continuarea și dezvoltarea strategiei partenieriale;
- ✓ mărirea gradului de cunoaștere și încredere al/în instituției și a produsului cultural specific;
- ✓ vizibilitatea activităților pe plan național și internațional, prin schimb cultural și cooperare;
- ✓ creșterea nivelului calitativ al produsului cultural - dans contemporan (educație și formare, cercetare);
- ✓ deschiderea dialogului internațional de cooperare;
- ✓ diversificarea ofertei de spectacol luând în considerare toate expresiile artistice ale dansului contemporan și valorificând toate câmpurile artistice actuale;

✓ elaborarea unor politici integratoare, care includ toți participanții activi sau potențiali din România sau din străinătate, cu scopul de a sprijini creația contemporană de dans și producțiile culturale de calitate.

## 2. participarea instituției în/la programe/proiecte europene/internaționale;

Centrul Național al Dansului a fost, încă de la înființare, în 2004, în permanent dialog cu scena internațională, fiind configurat după un model de referință: Centrul Național al Dansului din Paris. În cei 7 ani de activitate CNDB a participat la programe europene sau internaționale în parteneriat, susținând stimularea creației/produției tinere și mobilitatea în spațiul internațional și deopotrivă formarea profesională și educația coregrafilor sau dansatorilor. A inițiat programe de cooperare ca „Moving Dialog” (2010 - 2011) - program de schimb de rezidențe artistice în colaborare cu Moving research New York, ICR New York, Fundația Gabriela Tudor și susținut de Fund for Mutual Understanding USA.

Festivalul „*Europe in Motion*”, un proiect realizat în parteneriat de către trei instituții din Europa: Springdance (Utrecht, Olanda), Dance 4 (Marea Britanie) și Centrul Național al Dansului - București (CNDB). Proiectul este finanțat prin Programul Cultura 2007 - 2013 al Uniunii Europene (2008-2009).

„*What to affirm, what to perform?/Cartografierea istoriei invizibile*” - proiectul internațional organizat de Tanzquartier Wien și Centrul Național al Dansului București, Centre for Drama Art Zagreb și Revista Maska – Ljubljana, în cooperare cu Allianz Kulturstiftung, și-a propus să facă, pe o perioadă de doi ani, primii pași în direcția recuperării și înțelegerii trecutului coregrafic și performativ din aceste spații geografice ale țărilor participante: România, Austria, Croația sau Slovenia.

În cadrul programelor „*Stagiunii internaționale a CNDB*” au fost invitate spectacole realizate de coregrafi consacrați pe scenele mondiale, în aceste demersuri CNDB fiind sprijinit de Centrele Culturale străine (în special ale Franței și Germaniei).

Prin programul de finanțare anuală - „*Seleția de Programe și Proiecte*” – CNDB a contribuit foarte mult la integrarea artiștilor în medii elevate de formare sau educație (Dance Web Viena), la promovarea spectacolelor pe scene europene de prestigiu, în mod special în Germania, Franța, Belgia, Portugalia.

În perioada 2011-2013, CNDB a participat la programe europene în calitate de partener asociat și **co-organizator** al programului european de mobilitate „*Festivalul E-Motional: corpuri & orașe în mișcare*”, alături de inițiatorul și liderul proiectului, Fundația Gabriela Tudor.

Deasemenea, în 2013, CNDB a susținut organizarea participării României la *Bienala de la Veneția* cu proiectul „*O retrospectivă imaterială a Biennalei*” conceput de artiștii Alexandra Pirici și Manuel Pelmuș. Evenimentul a avut ecouri extrem de pozitive din partea publicului participant și în presa occidentală de specialitate.

## **Viziune managerială pentru perioada 2014-2017:**

Strategia pentru perioada 2014-2017 în privința dezvoltării proiectelor europene și internaționale are ca obiective creșterea capacității CNDB de a răspunde profesional standardelor de pregătire internaționale, creșterea vizibilității instituționale și participarea la rețele de profil reprezentative. Atragerea de fonduri europene este percepută ca o dublă oportunitate: de întărire a capacității instituționale și de creșterea a calității profesionale, implicit a produsului artistic promovat de CNDB.

### ***Susținerea și continuitatea unor programe și proiecte de impact:***

✓ **Showcase Național**, eveniment bi-anual, ce va fi derulat în parteneriat cu Institutul Cultural Român (2014), organizat în jurul Zilei Internaționale a Dansului (29 aprilie). **Showcase-ul** are rolul de a re-conecta scena de dans românească la potențiali parteneri de coproducție, de prezentare a pieselor contemporane românești pe scene internaționale;

Pentru primul an de management ne propunem organizarea unei conferințe internaționale cu participarea unor reprezentanți de seamă ai scenei dansului, naționale și internaționale, alături de reprezentanți ai autorităților centrale din România. Fiind singura țară unde există un Centru Național susținut guvernamental, dedicat explicit susținerii producției și prezentării de dans contemporan, oferă scenei locale un potențial (insuficient explorat până acum) de a deveni un punct nodal pentru creația coregrafică din regiune;

✓ În cadrul programului european **Europa Creativă**, CNDB a primit propunerea de a fi partener într-una din cele mai notorii rețele europene de dans, ce are o activitate de peste 20 de ani, **Dance Roads**. Rețeaua promovează conceptul unui festival itinerant care are loc o dată la doi ani și este găzduit de fiecare dată de câte unul din partenerii rețelei. **Dance Roads** este considerat modelul de proiect de succes, între proiectele culturale ale Uniunii Europene, având rezultate foarte bune pentru producția și promovarea internațională a creației tinere de dans contemporan. Inițiatorii și partenerii sunt organizații de renume: **The Chapter/Choreo Cymru** (Marea Britanie), **Tangente** (Montréal, Canada), **Danse à Lille**, (Lille), **The Place**, (London), **Tanz Performance Köln** (Cologne), **La Porta** (Barcelona), **Tanec Praha** (Praga), **Die Theater Wien** (Viena). În urma discuțiilor avute cu liderul de proiect (Chapter/Choreo Cymru) s-a luat hotărârea ca aplicația să fie făcută la sesiunea Europa Creativă din luna octombrie, pentru o mai bună organizare și stabilire a unui program de lucru între parteneri.

Pe lângă beneficiile financiare CNDB va avea de câștigat un statut organizatoric de promotor al creației tinere din România la nivel european;

✓ Proiectul **Portalul Dansului Contemporan din România**, având un titlu provizoriu **wiki-dans.ro\***, este un proiect multi-anual (3 ani) ce se dorește a fi derulat prin accesarea unor fonduri Europene specifice, în care CNDB va fi lider de proiect. Este un proiect de documentare și cercetare, de contiuă actualizare a informației despre scena de dans contemporan românească, valorificând patrimoniul imaterial, atât de valoros al dansului din România. Proiectul este conceput pe trei axe: istorie, actualitate și perspective, și vine în continuarea proiectelor CNDB de a recupera acea parte

necunoscută a istoriei dansului românesc, în formele ei cele mai diverse în care s-a manifestat, și de a le repune în circuitul valorilor culturale românești și mondiale. Proiectul are un potențial mare în a fi declinat în alte proiecte și, nu în ultimul rând, de a genera venituri atât înafara finanțării europenei cât și înafara subvenției de stat. (Proiectul **Sertar** derulat de CNDB pe o perioadă de doi ani 2007-2009 și proiectul **Cartografierea Istoriei Recente**, derulat în cadrul unui program european între 2008-2009, stau la baza Programului **wikidans.ro**, pe care îl considerăm **un proiect de utilitate publică culturală pentru România**);

✓ Strategia privind participarea la proiecte europene și internaționale mai cuprinde și organizarea de microstagioni pe scene europene, în special în Europa de Sud-Est sub numele "**Zilele dansului românesc în străinătate**" și realizarea de **co-producții internaționale**, prin accesarea unor fonduri euroregionale.

### **3. Cunoașterea activității instituției în/de către comunitatea beneficiară a acestora;**

Odată cu pierderea spațiului destinat desfășurării întregii activități a CNDB, s-a înregistrat o scădere atât a publicului, - consecință evidentă a absenței produsului cultural specific misiunii CNDB și cât și a posibilităților de colaborare și dezvoltare de proiecte sau programe între diferite entități ce activează în domeniul dansului și CNDB.

În perioada 2006 - 2010, vizibilitatea instituției a fost considerată bună, înregistrându-se cea mai importantă creștere în anii 2008 și 2009. Creșterea se referă atât la participarea publicului la evenimentele organizate cât și a prezenței în presă, proiectele și programele realizate fiind reflectate destul de bine atât în presa de specialitate, în presa generală, media audio-tv.

În perioada 2011 – 2013 CNDB a pierdut mult din capitalul de imagine odată cu pierderea spațiului de spectacol repetiții și birouri, CNDB dispărând practic din spațiul public cultural.

Începând cu luna mai 2013 până în prezent, CNDB a revenit în vizorul publicului cu o pregnanță mai mare decât în anii precedenți. Acest lucru se datorează:

- ✓ deciziei de a închiria în 2013 un spațiu pentru spectacole, repetiții și cursuri – relansarea activităților curente (cursuri de dans pentru neprofesioniști adulți și copii, spectacole și evenimente speciale);
- ✓ adoptarea unei noi strategii de comunicare cu publicul și cu media, caracterizată prin adecvare, flexibilitate, interactivitate, publicul, începând cu luna octombrie 2013 ;
- ✓ configurarea stagiunii spre un conținut mai accesibil publicului larg.

Centrul Național al Dansului București este o instituție tânără. Față de alte instituții din domeniul artelor spectacolului (Teatrul Odeon, Teatrul Național, etc), CNDB nu poate beneficia de un echivalentul capital istoric de cunoaștere ca al acestora. CNDB a trebuit să-și impună prezența și să-și definească identitatea odată cu procesul de promovare al unei arte la fel de tinere, netradiționale. Beneficiarii care au o imagine



clară și corectă asupra instituției sunt cei care au colaborat direct cu CNDB în diferite relații contractuale: artiști coregrafi, dansatori, scenografi, muzicieni, artiști vizuali, artiști plastici, sau operatori din sectorul independent care activează în domeniul dansului contemporan.

În demersul de a-și identifica valoarea adăugată pe piața ofertelor culturale, acea nișă distinctă, clară și unică, CNDB, prin activitățile și proiectele derulate, s-a regăsit mai degrabă în apropierea artelor vizuale, decât ale artelor spectacolului. Consecința acestui fenomen cultural este că CNDB și-a educat un public al său, canalizând însă oferta pentru un număr restrâns de consumatori.

### **Viziune managerială pentru perioada 2014-2017:**

Se impune, ca primă urgență, un studiu adecvat și profesionist, care să pună în evidență impactul activităților instituției asupra comunității locale și naționale, pe segmente de public, pentru a putea dezvolta, în mod corect, în special programele și proiectele Centrului.

Aplicarea corectă a datelor obținute prin intermediul studiilor de consum specializate – într-o perioadă în care se previzionează anumite dificultăți financiar-economice – ar contribui, în mod semnificativ, la creșterea veniturilor proprii ale instituției și, implicit, la scăderea indicelui privind costul per beneficiar.

Alte propuneri :

- ✓ Implementarea unei strategii de marketing și comunicare care să promoveze imaginea instituției, valorile artistice și oferta culturală a CNDB prin utilizarea tehnologiei moderne de comunicare și informare și aplicațiile acestora în mediul comunicațional actual;
- ✓ Realizarea de parteneriate media (scrisă și audio-vizuală) cu ziare, publicații, reviste de specialitate locale și naționale, posturi TV și radio;
- ✓ Actualizarea site-lui instituției prin aplicații interactive, link-uri către alte pagini web de profil, blog, facebook;
- ✓ Trimiterea comunicatelor de presă către un număr semnificativ de reprezentanți ai mass mediei naționale, tipărite, audio – vizuale și electronice, reprezentanți ai agențiilor de presă și ziariști independenți;
- ✓ Feed-back prompt la solicitările informative directe, telefonice sau email formulate de public;
- ✓ Trimiterea știrilor privind activitatea CNDB pentru postarea acestora pe site-ul Ministerului Culturii, Ministerului Educației și Cercetării, Ministerului Tineretului și Sportului, Primăriei Municipiului București, agenții de presă, media scrisă și audiovizuală;
- ✓ Trimiterea știrilor privind activitatea CNDB pentru postarea acestora pe site-urile diverselor asociații culturale publice și private, turistice și de promovare locală;
- ✓ Trimiterea știrilor privind activitatea CNDB către publicațiile cu difuzare gratuită (ex. *Șapte Seri*, *B24*, dar și *Observator Cultural*, etc. );

- ✓ Realizarea unor materiale informative de promovare a serviciilor și produselor culturale care să reprezinte o identitate vizuală cu valoare de brand cultural: pliante, bannere, mash-uri, panouri publicitare outdoor, cărți poștale, calendare ilustrate, spoturi radio și TV;
- ✓ Promovarea diferențiată și adresabilitate orientată spre audiență în funcție de caracterul programului/activității/serviciilor culturale propuse;
- ✓ Intensificarea schimbului inter-cultural la nivelul comunității locale, naționale și internaționale vizând mobilitatea creatorilor și a proiectelor acestora; promovarea parteneriatelor cu instituții de învățământ, cercetare, academice, afiliate sau conexe, cu breslele creative și reprezentanți ai industriilor creative, trusturi de presă, societăți comerciale și de construcții implicate în proiecte de regenerare urbană sau de dezvoltare comunitară;
- ✓ Promovarea unei atenții constante pentru actualizarea profilului consumatorului de cultură, a serviciilor culturale oferite și tipul de promovare adecvat (dezvoltarea unui marketing cultural profesionist și integrat).

#### **4. acțiuni întreprinse pentru îmbunătățirea promovării/activități de PR/de strategii media;**

Exigențele metodologice ale marketingului în cultură presupun evaluarea calității și a dimensiunii ofertei, armonizarea ei cu cerințele de consum ale populației, investigarea gradului de satisfacție a consumatorilor, a motivației și comportamentelor culturale.

#### **Viziune managerială pentru perioada 2014-2017:**

- ✓ Analiza complexă și integrată a consumatorului și a pieței (determinarea non-consumului și atragerea unor noi segmente de consumatori, însușirea unor instrumente riguroase de analiză și de acțiune eficientă, investigarea pieței, a consumului de cultură și a mediului economic și social; adoptarea continuă a politicilor de marketing la cerințele mediului; dimensionarea serviciilor culturale în consens cu nevoile, gusturile, așteptările, exigențele calitative ale consumatorilor, dar și cu dezideratele politicii culturale naționale și europene);
- ✓ Documentare în vederea promovării acțiunilor culturale ale CNDB (extinderea și actualizarea bazei de date privind partenerii media și a stakeholderilor, intensificarea campaniilor de presă la nivel național și internațional);
- ✓ Dezvoltarea unei politici de branding;
- ✓ Crearea de noi produse personalizate de promovare;
- ✓ Pe termen mediu, se va urmări implementarea biletului electronic pentru o mai bună monitorizarea a numărului de spectatori;
- ✓ Rezervarea și achiziționarea biletelor prin intermediul site-ului CNDB;

- ✓ Găzduirea de evenimente culturale din toate domeniile artelor spectacolului, din domeniul artelor vizuale, educative, trans și interdisciplinare, care să implice studenții tuturor formelor de învățământ artistic - licee și universități, tineri debutanți, reprezentarea tuturor breslelor creative;
- ✓ Elaborarea unor programe/proiecte/activități ancorate în realitatea culturală urbană cotidiană și în acord cu interesele socio-culturale și educaționale ale audienței CNDB;
- ✓ Modernizarea și dinamizarea site-ului instituției (o interfață interactivă - blog, forum, etc. - înzestrată cu sistem de monitorizare a audienței online, traducere în limbi de circulație internațională);
- ✓ Actualizarea formatului *Newsletter*-ului lunar în care să se prezinte activitatea CNDB, noutățile, dar și o agendă a evenimentelor de dans la nivel național;
- ✓ Promovarea în format digital a calendarului evenimentelor anuale ce cuprinde atât aniversările marcante anuale dar și tema predominantă a anului, lunii, săptămânii, zilei respective, cu posibilitatea de a primi feedback din partea publicului;
- ✓ Promovarea outdoor a activităților CNDB prin afișe, bannere, mash-uri personalizate care să promoveze identitatea vizuală a instituției;
- ✓ Promovarea indoor prin cărți poștale, afișe, DVD, în locații cu trafic mare de public (pasaje subterane, mall-uri, spații neconvenționale, cămine și campusuri studentesti, firme și companii, la evenimente conexe (de exemplu: târguri de carte, foaierele teatrelor sau alte instituții de profil),
- ✓ Prezentarea proiectelor și acțiunilor culturale prin programarea unor emisiuni TV, reportaje și interviuri cu personalități de notorietate din domeniul dansului;
- ✓ Menținerea și intensificarea relației cu mass-media, prin includerea în sfera informărilor periodice a recomandărilor de petrecere/de timp liber de calitate, în publicații de specialitate tip *7seri*, reviste de modă, artă, dedicate tineretului, copiilor, etc.
- ✓ Asigurarea pregătirii continue a personalului în domeniul marketingului cultural și comunicării publice;
- ✓ Parteneriate cu reprezentanții presei: ziare locale, reviste de specialitate, posturi de radio și televiziune cu impact local, regional, intrarea în cataloage de cultură și artă naționale și europene, trasee culturale tematice, istorie, modă și cultură urbană, antropologie, destinații de călătorie care fac publicitate Bucureștiului.
- ✓ Afilierarea CNDB la rețele europene de profil sau conexe și la alte rețele dedicate artelor spectacolului, cetățeniei active, breslelor creative profesioniste și de amatori, altor domenii conexe de interes.

## **5. reflectarea instituției în presa de specialitate;**

Pentru perioada de management anterioară s-au întreprins:

- ✓ actualizarea site-ului CNDB și rebranduirea acestuia în anul 2009;

- ✓ realizarea materialelor de promovare a spectacolelor CNDB - afișe, pliante, invitații, etc;
- ✓ apariții în presa națională a comunicatelor de presă și interviurilor personalităților culturale, oferite în diferite contexte culturale locale;
- ✓ *Newsletter* lunar trimis la aproximativ 800 de persoane;
- ✓ Parteneriate pentru promovare - expunere outdoor.

### **Viziune managerială pentru perioada 2014-2017:**

- ✓ Dezvoltarea unei strategii de promovare a unei cât mai bune vizibilități în presa locală și națională, precum și în reviste și publicații prestigioase de specialitate, potrivit nevoii de atragere a utilizatorilor și de informare a comunității;
- ✓ Creșterea vizibilității instituției în presa de specialitate dedicată artelor spectacolului, petrecerii timpului liber de calitate, loisir, este foarte importantă pentru notorietatea și brandul instituției; activitățile CNDB vor avea o descriere publică pe Internet, ceea ce va duce implicit la un jurnal public unde se vor urmări evoluțiile calendarului de evenimente;
- ✓ Crearea de parteneriate cu media scrisă și audio-vizuală națională și europeană; Imaginea, serviciile și activitățile culturale efectuate în cadrul CNDB au nevoie de o bună reprezentare în presă; În parteneriat cu posturile de televiziune naționale se vor realiza emisiuni privind activitatea centrului; ne propunem, ca în următorii 3 ani să cultivăm relația cu mass-media aspirând la cel puțin 160 de apariții în presă (peste 50 apariții pe an) sub formă de știri, articole, interviuri, informații pentru o mai bună receptare a instituției în rândul comunității;
- ✓ Crearea de evenimente speciale dedicate presei de specialitate care să pună în valoare dialogul între artiști și critici de dans, jurnaliști
- ✓ Dezbateri tematice cu implicarea criticilor, jurnaliștilor culturali pe subiecte din actualitatea culturală (artiști, stiluri, trenduri, etc)
- ✓ Actualizarea formatului de Newsletter și valorificarea și promovarea mai judicioasă a activităților CNDB.
- ✓ Programe speciale de identificare și stimulare a potențialului de reflectare profesionistă a domeniului dansului contemporan (carte, film, reviste de artă, conferințe performative, etc).

## **6. profilul/portretul beneficiarului actual: PUBLICUL**

### **- analiza datelor obținute**

Din analizele de public efectuate prin intermediul observației directe, a contactului nemijlocit cu beneficiarii programelor și proiectelor CNDB, se poate creiona un profil estimativ al beneficiarului actual. Beneficiarul actual al CNDB are o structură complexă.

Beneficiarul activității CNDB este marele public consumator de spectacole de dans, dar și de cursuri de dans pentru neprofesioniști. Publicului iubitor de artele spectacolului, în mod special de dansul contemporan, este cel care asigură, prin plata

biletelor, resursele prin care CNDB poate asigura, alături de alte surse atrase, susținerea proiectelor, inițiativelor și evenimentelor culturale propuse de creatorii din domeniul dansului.

Publicul general are, la rândul său, o structură variată: cel consumator de spectacole de dans, relativ statornic și format din persoane adulte, cu un grad mediu-înalt de educație și cel care frecventează cursurile de dans pentru neprofesioniști, variat ca vârstă (copii între 4-6 ani, copii 7-12 ani, adolescenți : 14-16 ani, adulți:20-55 de ani).

**- estimări pentru atragerea altor categorii de beneficiari.**

Fiind o instituție destinată promovării culturii și artei contemporane, pentru creatorii din domeniul artelor spectacolului, prin misiunea, scopul și obiectivele sale, categoriile de beneficiari care sunt susceptibile a fi cultivate, dezvoltate și fidelizate printr-o ofertă culturală adecvată sunt:

- ✓ **Adolescenții și tinerii** cu potențial pentru un consum cultural variat; (inclusiv nișa elevilor și studenților din institutele de învățământ artistic) - 15-25 ani;
- ✓ **Tineri angajați**, din orașe foarte mari și înclinați către un consum cultural variat și ridicat; (inclusive tinerii creatori profesioniști); - 25-45 ani;
- ✓ **Tineri non-consumatori culturali**; - 25-35 ani;
- ✓ **Adulții maturi**; - 45-55 ani;
- ✓ **Cetățenii vârstnici**, segment larg - 60-75 ani, cu cea mai mare pondere în privința timpului liber, dar cu venituri moderate, planificate mai puțin pentru satisfacerea nevoilor culturale și estetice;
- ✓ **Publicul general.**

Acestora le sunt dedicate cursurile de dans pentru neprofesioniști, iar printr-o identificare corectă a nevoilor lor culturale, adaptate fiecărui segment de vârstă, se vor gândi programe de educație și formare a gustului pentru dansul contemporan, alte tipuri de proiecte interdisciplinare în acord cu noile tendințe de pe piață în domeniul dansului și a altor domenii conexe, în proiecte participative, deschise și flexibile. CNDB va dedica, în mod particular, acestui segment de consumator (cursurile de dans pentru neprofesioniști) proiectul *Vârstele Dansului*, care este conceput ca formă de spectacol construit de participanții la cursuri și invită un public specific din aceeași categorie de vârstă.

Publicul larg este obișnuit (cel puțin în București) cu un tip dominant de programare a spectacolelor, ce se bazează pe stagiuni repertoriale, deci pe faptul că un anumit spectacol se repetă. Organizarea **Festivalului Like CNDB # 1** organizat la CNDB în luna februarie 2014 confirmă faptul că publicul reacționează mult mai bine în sistem evenimential, la o aceeași ofertă de spectacol „brand CNDB” (unică și foarte diferită de ceea ce există pe piața culturală românească în acest moment).

Programarea unei stagiuni curente are un grad mai scăzut de participare decât programarea în festivaluri sau alte evenimente de anvergură, cu același conținut de spectacol.

### **Viziune managerială pentru perioada 2014-2017:**

- ✓ Realizarea unor studii vizând cunoașterea categoriilor de beneficiari – măsurători cantitative și calitative;
- ✓ Regândirea și diversificarea unor servicii culturale în concordanță cu noile realități și cerințe vizibile în instituție;
- ✓ Dezvoltarea serviciilor on-line, blog, forum ale site-ului;
- ✓ Diversificarea serviciilor pentru categoriile dezavantajate: abordări adresate persoanelor cu venituri mici și integrative pentru persoanele cu deficiențe fizice;
- ✓ Servicii de incluziune socială: activități recreative și de educație a adulților care contribuie la ridicarea nivelului de educație al minorităților etnice;
- ✓ Crearea unui punct de informare și comunicare pentru a răspunde anumitor nevoi de informare specifice ale diferitelor categorii de public cu privire la activitățile, programele, proiectele, inițiativele și spectacolele desfășurate de CNDB;
- ✓ Valorificarea potențialului spectacologic al CNDB se va face prin intermediul actorilor de audiență locală (site, media, publicații de specialitate), națională (site, media, publicații de specialitate) și internațională (site, media, publicații de specialitate);
- ✓ Dezvoltarea de strategii integrate de marketing care să promoveze activitățile CNDB;
- ✓ Participarea în parteneriat cu instituții prestigioase de profil din țară și străintătate la evenimente culturale de mare audiență;
- ✓ Participarea CNDB la programe și proiecte europene de cooperare, mobilități, formare profesională finanțate din fondurile europene dedicate (Programul Europa Creativă, Mecanismul Financiar SEE, prin Fondurile de Coeziune și alte finanțări euroregionale).

O preocupare a managementului pentru perioada următoare va avea în vedere o analiză cost-eficiență a programelor și proiectelor desfășurate actualmente de CNDB, extinderea ofertei culturale de calitate în funcție de categoriile de beneficiari identificate.

### **7. beneficiarul-țintă al activităților instituției: CREATORII**

Grupul țintă al CNDB este cel pentru care instituția are misiunea de a-i acorda suport, de a-i susține și stimula proiectele, respectiv creatorii din domeniul dansului contemporan, elevii și studenții din instituțiile de învățământ de profil din țară, aproximativ 50-75 de absolvenți anual.

Pentru acest grup de creatori, luat individual sau ca grup profesional, CNDB asigură mediul optim de susținere, dezvoltare și implementare efectivă a proiectelor artistice, prin sprijin logistic și financiar, prin cursuri de formare profesională, atât la nivel național, cât și internațional. La nivel național, se poate afirma faptul că, sunt activi un număr de aproximativ 250 de creatori în domeniul dansului contemporan, la care se adaugă un număr de aproximativ 50-75 de absolvenți, anual, ai formelor de învățământ de specialitate (liceal sau universitar) în toată țara.

Se impune, în acest sens, dezvoltarea de programe extinse pe plan național care asigure accesul cât mai multor artiști la profesionalizare și perfecționare a competențelor.

Considerăm așadar oportune și necesare programele de formare, specializare sau dezvoltare, propuse în cadrul acestui plan de management, care se desfășoară în alte orașe decât Bucureștiul: continuarea și îmbunătățirea unor programe cum ar fi cel destinat de rezidențelor artistice *RAP - rezidențe, atelieră, public*, sau crearea unor noi, propuse în cadrul prezentului plan managerial, Cum ar fi *Biroul CNDB permanent la Cluj (Timișoara, Iași)* sau *Academia Itinerantă*. (detalierea acestor programe este la capitolul E din structura planului de management)

Este un amănunt de notorietate faptul că CNDB este singura instituție guvernamentală de profil din sud-estul Europei, devenind astfel un centru de referință pentru domeniul dansului contemporan pentru tot arealul interesat, devenind un reper pentru politicile culturale zonale în domeniu și pentru nivelul profesional al creatorilor. Participarea la proiecte de cooperare internațională, formarea profesională la standarde europene asigură calitatea spectacolelor oferite publicului și succesul multor producții la evenimente internaționale de marcă, atragerea unui numeros public iubitor de dans.

Elaborarea și implementarea unei strategii de marketing și de dezvoltare de public, nu se pot asigura, în mod ciclic, procesual, în afara acelor resurse necesare dezvoltării grupului de creatori profesioniști. De aceea, un obiectiv primordial al managementului este centrarea proiectelor CNDB pe satisfacerea nevoilor ale beneficiarului indirect, marele public, structurat variat și cu nevoi culturale diferite, cumpărător de bilete pentru spectacole de calitate.

În aceeași măsură, responsabilitatea creșterii nivelului calitativ al producției din domeniul dansului contemporan precum și capacitatea de a diversifica stilistic oferta din acest domeniu atrage după sine necesitatea unei investiții adecvate așteptărilor; cu atât mai mult cu cât piața coregrafică contemporană este, cu foarte puține excepții, foarte slab susținută. Atât la nivelul investiției în artist (coregraf sau performer) cât și la nivelul costurilor de producție a unui spectacol de dans contemporan, nivelul este foarte scăzut față de producții teatrale echivalente.

Creatorii din domeniul dansului le sunt dedicate proiecte de mentorat pentru creația coregrafică actuală, cursuri de management cultural pentru inițiativele de producție/ management al spectacolului (profesionalizarea unui segment stringent necesar pentru domeniul dansului în România), cursuri de tehnici corporale actuale organizate în Liceele de Coregrafie din București și din țară.

În afară de programe de pregătire profesională artiștii beneficiază de spațiul necesar repetițiilor, cercetări și experimentării și de susținerea logistică cu echipamente precum și de resurse teoretice (mediateca și biblioteca CNDB).

Acest segment al beneficiarilor va fi atras să frecventeze activitățile CNDB prin:

- ✓ Diversificarea genurilor stilistice promovate pe scena CNDB;
- ✓ Provocarea sau crearea de contexte de întâlnire și dezbateri pe teme și preocupările actuale ale artiștilor;
- ✓ Crearea de programe în care creatorii să se simtă reprezentați și să fie implicați; (de exemplu : Luna Artistului proiect focusat pe activitatea și universul creator ale unui coregraf sau dansator);

- ✓ Extinderea parteneriatelor cu institutele de învățământ superior și de cercetare, antreprenori și autorități locale pentru inițierea unor programe inovative, originale, prin internship, voluntariat, în domenii moderne precum industriile creative, multimedia, în care impactul tehnologiilor de informare și comunicare sunt preponderente;
- ✓ Promovarea și organizarea unor evenimente cu valoare de brand (de exemplu continuarea Festivalului Like CNDB#1), ulterior itinerante în țară și străinătate;
- ✓ Afilieri la rețele și evenimente culturale tematice, cu brand deja constituit, de exemplu *Noaptea Muzeelor*, atât la nivel național cât și european, colaborarea la evenimentele și festivalurile naționale și europene; participarea la proiecte europene de cooperare, schimb de experiență și mobilitate a tinerilor artiști (prin Programul Europa Creativă, Erasmus Plus), AFCN, CNC, ICR, etc..

### **Strategii pe termen scurt:**

- ✓ Valorificarea la maximum a potențialului spectacologic existent a CNDB prin intermediul actorilor de audiență locală, națională și internațională (site, media, publicații de specialitate);
- ✓ Configurarea stagiunii „Stere Popescu” în sistem evenimential (Luna CNDB, Săptămâna Artistului, Luna Spectatorului) și prin invitarea unei palete largi de genuri stilistice;
- ✓ Evenimente *Hors Murs* – organizate în spații consacrate dar neconsacrate ca scene destinate dansului (librării, galerii de artă contemporană, muzee) care să promoveze spectacolele și artiștii și să pună în dialog cu un public nou idei și concepte artistice actuale.
- ✓ Multiplicarea scenelor pentru producțiile de dans contemporan prin organizarea la nivel național de rețele de parteneri ai CNDB care să prezinte și să promoveze pentru publicul local aceste spectacole sau evenimente;
- ✓ Realizarea de stagii de practică pentru studenții din programele de master cultural (centrul de Excelență în Studiul Imaginii, UNATC, UNARTE);
- ✓ Crearea de programe de sprijin pentru companii de dans sau artiști liber profesioniști pentru documentarea și arhivarea spectacolelor, proceselor de lucru sau evenimente.
- ✓ Crearea unei baze de date on line care să includă prezentări ale artiștilor din domeniul dansului din România,

### **Strategii pe termen lung:**

- ✓ Crearea unui brand cultural puternic al instituției și promovarea ofertelor culturale de calitate;
- ✓ Dezvoltarea de proiecte și servicii atractive, interactive, formative care utilizează aplicații ale tehnologiilor TIC și de telefonie mobilă (QR code, Realitate Augmentată, jocuri video, hărți interactive, alte atracții de recreere, divertisment și loisir etc);



- ✓ Înființarea unor programe de consultanță pentru tinerii creativi antreprenori care vor să se dezvolte în domeniul industriilor creative;
- ✓ Sprijin dat organizațiilor culturale neguvernamentale și artiștilor independenți pentru realizarea, implementare și finanțarea proiectelor inovatoare și originale;
- ✓ Modernizarea site-ului prin adăugarea versiunilor în limbi de circulație internațională și interfață activă: blog, forum, newsletter, etc;
- ✓ Dezvoltarea unor strategii integrate de marketing care să promoveze proiectele și activitățile CNDB, mai puțin cunoscute de publicul autohton și cel de tranzit;
- ✓ Intensificarea campaniei de rebranding a CNDB, perceput ca emblemă a tineretului și a contribuției acestuia la dezvoltarea comunitară;
- ✓ Participarea în parteneriat cu instituții prestigioase de profil din țară și străintătate la evenimente culturale de mare audiență, la programe și rețele europene.
- ✓ Realizarea de studii comparative a situației vânzărilor de bilete pe categorii de spectatori, pe categorii de activități, prin sondaje organizate de către angajați, cărora li se vor adăuga observațiile personalului de specialitate;
- ✓ Prin parteneriatele cu Universitățile de profil (Universitatea București- Programul de master CESI (Centrul de Excelență în Studiul Imaginii), UNATC, Arte Plastice și Decorațiuni, Arhitectură, Sociologie, Antropologie, Relații Publice și Comunicare, Etnologie, etc), studenții, în urma stagiilor de practică, vor fi implicați în realizarea de sondaje, chestionare și observații specifice artelor spectacolului;
- ✓ Implicarea colaboratorilor comerciali, care în urma realizării unor studii de piață vor recomanda produsele optime pentru promovarea CNDB;
- ✓ Efectuarea periodică a unor cercetări/sondaje aplicate spectatorilor, rezultate care vor contribui la obținerea unor concluzii mai ample și mai nuanțate, prin luarea în considerare și a unor realități/cerințe precum:
  - Studiarea și a celor categorii de public care nu cunosc oferta culturală și nu au găsit încă motive pentru a frecventa instituția;
  - Identificarea tipurilor de servicii și oferte culturale noi;
  - Gradul de satisfacție al beneficiarilor serviciilor oferite de CNDB;
  - Transfer de bune practici în domeniul marketingului cultural european (știut fiind faptul că în România studiile de profil sunt aproape inexistente).

## **8. descrierea modului de dobândire a cunoașterii categoriilor de beneficiari (tipul informațiilor: studii, cercetări, alte surse de informare);**

Având în vedere ca beneficiarii CNDB sunt de două categorii artiști și public, (care la rândul lor se diferențiază în profiluri în funcție de serviciile culturale consumate), ni se pare important ca ponderea investiției să fie crescută spre categoria public. Datele actuale fiind insuficiente credem că se impune o analiză globală asupra beneficiarului direct (pentru care s-a creat instituția CNDB), pe mai multe arii de interes statistic:

- ✓ gradul de dezvoltare existent,
- ✓ nivel de pregătire și competență,
- ✓ tendințe în ofertele de servicii culturale pe care aceștia le pun pe piața culturală,
- ✓ tendințe în genurile stilistice
- ✓ număr de participanți atrași la evenimentele de dans la nivel național,
- ✓ nevoile și disfuncționalitățile pe care aceștia le au în demersurile individuale de realizare a proiectelor;
- ✓ activitățile de bază din care, în sistem de liber profesionist, le aduc un venit,
- ✓ condiții de lucru, etc,

O politică de dezvoltare de public<sup>2</sup> este absolut necesară pentru ca oferta propusă de instituție, indubitabil la un înalt nivel calitativ, să devină cost-eficientă, iar artiștii, din domeniul dansului contemporan, să se bucure de recunoașterea deplină din partea unui public fidel care să mențină instituția pe piața serviciilor culturale. În contextul unor strategii de eficientizare structural-economică, lipsa de personalizare și diversificare a ofertei culturale și identificarea unui profil distinct al consumatorului de cultură poate conduce la scenarii de omogenizare a ofertelor furnizate de instituții care sunt susceptibile de a oferi o ofertă destinată unui segment de public eterogen, puțin familiarizat spre un consum cultural și nefidelizat.

Necesitatea de a crea o imagine și un brand distinct ale CNDB constituie un obiectiv important pentru viitorul management, alături de desfășurarea unei analize complexe și constante a publicului, pentru a putea elabora servicii și oferte culturale viabile și, totodată, pentru a implementa o strategie eficace de marketing cultural, asigurând vizibilitatea instituției, atragerea de fonduri și de parteneri naționali și internaționali sustenabili.

### **Viziune managerială pentru perioada 2014-2017:**

- ✓ Realizarea de studii comparative a situației vânzărilor de bilete pe categorii de spectatori, pe categorii de activități, prin sondaje organizate de către angajați, cărora li se vor adăuga observațiile personalului de specialitate;
- ✓ Aplicarea de studii și evaluări cu privire la structura, caracteristicile, așteptările, nevoile identificate, gradul satisfacției beneficiarilor, diversitatea și calitatea serviciilor oferite, raporturile publicului cu Instituția și personalul acestuia; pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari se vor utiliza metode și tehnici specifice: analiza instrumentelor curente de consemnare și raportare lunară, trimestrială, semestrială și anuală existente la nivelul **Centrului**, precum: *Raportul statistic de activitate*; *Raportul statistic anual CULT 1*, ce se înaintează Institutului Național de Statistică;
- ✓ Prin parteneriatele cu Universitățile de profil (UNATC, Arte Plastice și Decorațiuni, Arhitectură, Sociologie, Antropologie, Relații Publice și Comunicare, Etnologie, etc),

---

<sup>2</sup> 'The term audience development describes activity which is undertaken specifically to meet the needs of existing and potential audiences and to help arts organisations to develop ongoing relationships with audiences. It can include aspects of marketing, commissioning, programming, education, customer care and distribution.' 'Audience' includes attendees, visitors, readers, listeners, viewers, participants, learners and people who purchase works of art" (Arts Council England, Grants for the arts programme, applying from 1 July 2013).

studentii, în urma stagiilor de practică, vor fi implicați în realizarea de sondaje, chestionare și observații specifice artelor spectacolului;

✓ Implicarea colaboratorilor comerciali, care în urma realizării unor studii de piață vor recomanda produsele optime pentru promovarea CNDB;

✓ Efectuarea periodică a unor cercetări/sondaje aplicate spectatorilor, rezultate care vor contribui la obținerea unor concluzii mai ample și mai nuanțate, prin luarea în considerare și a unor realități/cerințe precum:

- Studierea și a celor categorii de public care nu cunosc oferta culturală și nu au găsit încă motive pentru a frecventa instituția;

- Identificarea tipurilor de servicii și oferte culturale noi;

- Gradul de satisfacție al beneficiarilor serviciilor oferite de CNDB;

- Transfer de bune practici în domeniul marketingului cultural european (știut fiind faptul că în România studiile de profil sunt aproape inexistente).

## **9. utilizarea spațiilor instituției;**

În prezent, CNDB deține spații de birouri în clădirea CNC și închiriază o clădire situată pe Bulevardul Mărășești nr. 80-82, sector 3, care a permis amenajarea unei săli de spectacol, sala „Stere Popescu”, cu o capacitate de 80 de locuri (65 locuri pe scaune și 15 locuri pe perne) și a unui studio pentru repetiții.

## **10. propuneri de îmbunătățiri ale spațiilor: modificări, extinderi, reparații, reabilitări, după caz.**

O responsabilitate aparte pentru mandatul de management al CNDB pentru perioada 2014-2017 este identificarea unui spațiu adecvat activităților instituției. De existența, condițiile și costul acestui spațiu depind posibilitățile de acțiune a CNDB de a atrage alte surse de venit (europene sau naționale), de a face vizibilă întreaga activitate a instituției și nu în ultimul rând îndeplinirea misiunii instituției.

Necesarul mediu pentru o instituție de rangul Centrului Național al Dansului în ceea ce privește spațiul este:

✓ Sală de spectacol: tip amfiteatru cu o capacitate între 150-300 locuri iar dimensiunile scenei de minim 12m/14m;

✓ Studiouri de repetiție (două) de minim 10m/10m fiecare;

✓ Spații de depozitare (decoruri materiale, aparatură, etc) de aproximativ 100 m<sup>2</sup> ;

✓ Un spațiu de mediatecă/informare/socializare/dezbateri/întâlniri profesionale. de

Închirierea Spațiului din clădirea situată pe Bulevardul Mărășești nr. 80-82, a permis reluarea unui program de activitate, care, pe măsură ce s-a configurat, a făcut ca disponibilitatea sălii și a studiului să fie insuficientă pentru cererea existentă. În această situație, optimizarea și eficientizarea acestuia este o prioritate.

Astfel, există oportunitatea renegocierii prețului de închiriere și/sau intrarea într-un parteneriat cu proprietarul acestui spațiu în vederea:

- ✓ lărgirii suprafeței utile destinate publicului (foyer);
- ✓ crearea unei încăperi destinate unei case de bilete permanente;
- ✓ realizarea de toalete destinate publicului (în prezent există în curte toaletă ecologică pentru public);
- ✓ realizarea unui punct de acces la studio, distinct față de cel care face tranzit prin sala de spectacol;
- ✓ amenajarea pentru perioada de primăvară-vară unui loc de joacă și activități artistice pentru copii;
- ✓ realizarea unui panou / banner cu logo-ul și sloganul CNDB („*oameni care mișcă lumea*”) expus vizibil, cu rolul de a semnaliza prezența instituției mai pregnant.

Costurile pentru îmbunătățirile menționate mai sus vor fi negociate pentru a fi suportate în mare parte de către proprietar sau realizate din surse atrase, și doar parțial acoperite din subvenția de stat.

Până în prezent au mai fost identificate o serie de clădiri sau terenuri în încercarea de a acoperi adecvat necesitățile desfășurării activităților Centrului Național al Dansului București, necesități expuse mai sus. Fiecare variantă presupune investiții diferite în funcție de tipul și condițiile de achiziție (închiriere, concesiune, cumpărare, construcție). Lista clădirilor sau terenurilor identificate va fi prezentată reprezentanților Ministerului Culturii, ca bază de analiză și discuție în vederea soluționării acestei probleme imperative pentru existența CNDB.

Propunerea prezentului plan de management în această privință, atâta vreme cât CNDB este singura instituție de spectacol aflată în subordinea Ministerului Culturii care nu are un spațiu suficient adecvat îndeplinirii misiunii ei, este ca subvenția alocată de la bugetul de stat să acopere această categorie de cheltuieli, aceasta constituind un evident handicap pentru posibilitatea dezvoltării de programe și proiecte, realizării de venituri proprii sau atragerea de fonduri naționale și internaționale nerambursabile, mai ales în condițiile reducerilor bugetare aplicate la nivel național pentru toate instituțiile de cultură.

Aflați în fața acestei realități, am încercat să identificăm mai multe posibilități în vederea soluționării acestei dificultăți.

Facem precizarea că unele dintre aceste posibile variante, enumerate mai jos, pot fi luate în calcul pentru un contract de închiriere, iar altele, în funcție de diverși factori – regimul juridic și/sau prețul de achiziție – pot prezenta interes pentru o eventuală trecere din domeniul public al unei autorități locale în domeniul public al Statului și în administrarea CNDB sau pentru cumpărare.

- Uzina Electrică Filaret – aflată în patrimoniul S.C. Electrica Serv S.A. București, situată în str. Gen. Candiano Popescu nr. 2, Parcul Carol, anul construcției 1906, monument istoric categoria B ( B – II-m-B-19461 în LMI)
- Fabrica de Chibrituri – aflată în patrimoniul SC Chibro S.A., situată în str. Fabrica de Chibrituri nr. 1, sector 4, anul construcție 1879; dispune de utilități

- Casa Cesianu – imobil deosebit de atractiv prin poziționare, situat la intersecția str. Sevastopol cu Calea Victoriei, sector 1, imobil monument istoric (din informațiile noastre a găzduit Comisia Monumentelor Istorice, fiind foarte probabil să se afle în administrarea unei instituții subordonate a Ministerului Culturii) – imobil care s-ar preta pentru sediu și o sală de spectacole pe terenul aferent.

#### **Terenuri:**

- Imobil-teren aflat la intersecția str. Batiștei cu str. Tudor Arghezi, în vecinătatea sediului ArCuB, aflat în proprietatea publică a autorității locale – atașăm foto;
- Imobil-teren aflat pe Bd. Corneliu Coposu, aproape de zona Unirii, nu avem informații despre regimul juridic actual – atașăm foto;
- Imobil-teren aflat la intersecția str. Georges Clemenceau și str. George Enescu - nu avem informații despre regimul juridic actual – atașăm foto;
- Imobil-teren situate în zona Bisericii Sf. Vineri, nu avem informații despre regimul juridic actual – atașăm foto;
- Toate variantele găsite presupun costuri de relocare a întregului echipament și patrimoniu al instituției, și în egală măsură costuri de adaptare/modificare a echipamentului specific sălii de spectacol (schela de lumini).

Toate variantele găsite presupun costuri de relocare a întregului echipament și mijloace fixe și mobile ale instituției, și în egală măsură, costuri de adaptare/modificare a echipamentului specific sălii de spectacol (*schela de lumini, cablare,*), și adaptare la puterea electrică specifică unei săli de spectacol.

Centrul Național al Dansului București a închiriat în 2013 o sală - studio situat în incinta Fabricii de Pensule din Cluj Napoca, destinată programului de rezidențe artistice (*RAP – rezidențe, ateliere, public*) și susținerii de prezentări publice sau ateliere. Continuarea contractuală pentru închirierea acestui spațiu pentru programul managerial 2014-2017, este vitală, atât în ceea ce privește dezvoltarea de programe regionale de dans contemporan, (în parteneriat cu entități reprezentative din Cluj Napoca), cât și din perspectiva participării cu programe specifice la Capitalai Culturală a Tineretului 2015.

Acest spațiu are nevoie să fie amenajat adecvat pentru a putea aduce publicul spectator și pentru a oferi condiții minime de lucru. Investiția se referă la dotarea spațiului cu echipament specific unei săli - studio.

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

### **1. analiza programelor/proiectelor instituției între 2011 -2013**

Structurarea proiectelor și programelor s-a făcut în conformitate cu misiunea și obiectivele instituției. S-au dezvoltat, astfel, următoarele programe tematice:

1. Programe care vizează susținerea creației artistice coregrafice românești independente;
2. Programe care vizează difuzarea creației coregrafice pe plan național și internațional;
3. Programe care susțin cercetarea coregrafică și formarea profesională pentru dansatori și coregrafi;
4. Programe pentru educarea și dezvoltarea de public pentru dansul contemporan;
5. Dezvoltarea de proiecte coregrafice naționale și internaționale în parteneriat cu centre coregrafice similare și alte organizații din România și din străinătate.

Din analiza datelor avute la dispoziție se poate contura, pentru perioada managerială anterioară, următoarea diagnoză:

- ✓ În demersul de a-și identifica valoarea adăugată pe piața ofertelor culturale, acea nișă distinctă, clară și unică, CNDB, prin activitățile și proiectele derulate, s-a regăsit mai degrabă în apropierea artelor vizuale, decât ale artelor spectacolului. Consecința acestui fenomen cultural este că CNDB și-a educat un public al său, canalizând însă oferta pentru un număr restrâns de consumatori;
- ✓ "*Înțepenirea în proiect*" a CNDB are ca rezultat lipsa personalului calificat în domeniul marketingului cultural, a promovării ofertei culturale în acord cu exigențele publicului țintă, afectând eficiența sistemului informatic și implicit sistemul informațional al instituției (site-ul instituției nu oferă suficientă interactivitate vizitatorilor);
- ✓ Proiectele minimale ale instituției, în lipsa unor spații dedicate nu au reușit să confere în ultimii ani o identitate culturală, un brand identitar CNDB, beneficiarii ofertei culturale fiind cei care participă la cursurile de dans (public larg) și creatorii profesioniști, pentru care Centrul s-a străduit să co-finanțeze proiecte și programe din cele mai inovatoare;
- ✓ Deși aceste obiective au fost atinse prin diferite activități sau proiecte, în acești ultimi trei ani, întreaga activitate are un aspect haotic lipsind o organizare/structurare în funcție de anumite priorități care să fie în acord cu resursele reale ale instituției.

## **2. analiza participării la festivaluri, gale, concursuri, saloane, târguri etc. (în țară, la nivel național/internațional, în Uniunea Europeană, după caz, în alte state);**

CNDB a făcut efortul de a facilita artiștilor participarea la evenimente internaționale fie prin sprijin financiar, fie prin acordarea în mod gratuit de spațiu necesar repetițiilor și pregătirii spectacolelor ce au urmat să fie prezentate în cadre internaționale. Este cazul „*Retrospectivei Bienalei de la Veneția*” realizată de Alexandra Pirici și Manuel Pelmuș, ca una din cele mai meritoase participări la un prestigios eveniment internațional.

Având în vedere că nu are personal artistic angajat și în ciuda faptului că a susținut – prin menirea sa – un număr mare de producții independente, CNDB nu controlează întreaga activitate a artiștilor susținuți; a oferi sprijin artiștilor pentru a dezvolta proiecte profesionale, face parte din misiunea sa. Se impune astfel ca CNDB să devină în anii ce vor urma, un factor referențial de mediere și informare asupra activităților reprezentative ale artiștilor din domeniu atât în țară cât și în străinătate.

## **3. analiza misiunii actuale a instituției: ce mesaj poartă instituția, cum este percepută, factori de succes și elemente de valorizare socială, așteptări ale beneficiarilor etc.;**

Mesajul creat progresiv de către CNDB în anii de la înființare a fost unul care restrânge aria de interes atât pentru publicul larg cât și pentru artiști. Foarte mulți artiști coregrafi, în mod special tineri, nu s-au simțit reprezentați de către singura instituție de stat existentă.

Pentru perioada managerială 2014-2017 se impune o schimbare de strategie managerială, managerul și echipa CNDB trebuind să își concentreze atenția pe o eficiență structurare a activității instituției și armonizarea acesteia în peisajul cultural citadin și național, pe o integrare în aceste contexte bazată pe conexiunea adecvată a tuturor nivelurilor manageriale tactice și operative (planuri de activitate ale compartimentelor, angajaților; monitorizări anuale, trimestriale, lunare, zilnice).

Consideram că pentru această instituție de rang național este nevoie de o politică culturală integratoare, deschisă, care să ofere un cadru concurențial coerent, ce se bazează în mod esențial pe accesibilitate. Acestea ar fi cuvintele de ordine pentru un plan valabil, care poate construi săstos un mediu artistic, o comunitate puternică, bine reprezentată la nivel național, european și, de ce nu, mondial.

## **4. Concluzii:**

Diagnoza instituției, auto-evaluarea, este un bun prilej de evidențiere a punctelor forte și a punctelor slabe, a oportunităților și a amenințărilor ce privesc instituția. De asemenea, auto-evaluarea este un instrument de măsurare a progresului în timp, o modalitate de implicare a personalului în realizarea spiritului de echipă și un mod de percepe dezvoltarea culturii organizaționale a instituției prin adecvarea constantă a regulamentelor interioare și de funcționare a instituției. Pentru formularea unor obiective

realiste și linii de acțiune, creionăm o analiză SWOT a CNDB, în contextul mai larg al artelor spectacolului.

### **Puncte forte**

- ✓ existența unui corp de creatori și artiști de înaltă valoare și competitivitate;
- ✓ existența unor programe și proiecte care stimulează creația artiștilor din domeniu și valorizează potențialul creativ din toate generațiile, dar mai ales tânăra generație;
- ✓ preocuparea creatorilor și a artiștilor de a oferi publicului opere și formule interpretative care să-i satisfacă gusturile, nevoile și așteptările;
- ✓ realizarea de parteneriate în scopul înnoirii și diversificării ofertei din domeniu;
- ✓ utilizarea spectacolului de dans ca instrument de preservare a identității culturale și de promovare a diversității culturale;
- ✓ creșterea gradului de mobilitate a creatorilor și artiștilor și extinderea dialogului intercultural în plan artistic (existența rezidențelor artistice și de management cultural în domeniu);
- ✓ facilitarea accesului publicului autohton la o diversitate de conținuturi și forme de expresie artistică, prin organizarea de proiecte și activități, spectacole itinerante, rezidențiate, dintre care multe cu notorietate și tradiție națională și internațională;
- ✓ existența unor structuri neguvernamentale care încurajează și promovează fenomenul artistic în genuri și limbaje actuale, care promovează experimentul și sensibilizează publicul în receptarea acestor noi forme de exprimare (teatru-dans, spectacolul-experiment, dans contemporan, dans modern, etc.);
- ✓ existența secției de coregrafie în cadrul Universității Naționale de Artă Teatrală și Cinematografică, București, în Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj.
- ✓ Existența liceelor de coregrafie din țară: București, Cluj, Iași, Timișoara, Brașov.

### **Puncte slabe**

- ✓ infrastructură deficitară și echipamente depășite;
- ✓ lipsa spațiilor adecvate actului artistic profesionist - spații de repetiții și reprezentație;
- ✓ insuficiența resurselor financiare și a parteneriatelor strategice și media și a colaborărilor cu actorii/stakeholderii interesați, pentru susținerea continuității unei oferte diverse și de calitate;
- ✓ lipsa programelor de formare continuă și stimularea profesională a artiștilor;
- ✓ practicarea limitată a marketingului cultural de către instituțiile publice de spectacol, pentru cunoașterea nevoilor pieței, pentru promovarea ofertei și ca instrument de informare a managementului;
- ✓ lipsa studiului constant al beneficiarului/consumatorului de cultură atrage după sine lipsa unei oferte culturale echilibrate și gestionarea performantă a valorilor și a evenimentelor culturale;



✓ existența unui public eterogen, insuficient educat, nefidelizat și nediversificat din punct de vedere socio-cultural.

### **Viziune managerială pentru perioada 2014-2017:**

- ✓ Diversificarea tipurilor de ofertă, a genurilor stilistice și concentrarea pe mai puține linii de acțiune, în favoarea acelor cadre largi care asigură deopotrivă împlinirea proiectelor la standarde de bună realizare și bună practică, opțiunea pentru programele care iau în calcul o desfășurare progresivă, coerentă;
- ✓ Asigurarea adresabilității ofertei și, implicit, creșterea audienței;
- ✓ Stimularea creației și promovarea artelor interpretative, artelor spectacolului, în general, într-o formulă echilibrată, autentică, intersisciplinară și inovatoare;
- ✓ Susținerea mobilității profesionale și a circulației tinerilor artiștilor;
- ✓ Atragerea tinerilor și dezvoltarea cooperării cu sectorul educațional și de formare profesională continuă, pentru asigurarea unor audiențe sustenabile și a artiștilor competitive profesional;
- ✓ Utilizarea spectacolului și a mediului circumscris acestei activități ca factor de incluziune și de solidaritate socială.

### **Reformularea mesajului, după caz**

Accesibilitate și politici integratoare (parteneriale) ar fi cuvintele de ordine în configurarea programelor Centrului Național al Dansului pentru perioada 2014-2017.

La nivel național, reprezentativ, CNDB trebuie să iasă din conul de umbră pentru a deveni o instituție modernă, actuală, flexibilă, în continuă actualizare și dezvoltare, caracterizată prin transparență și dinamism. Obiectivul managementului instituțional performant pentru perioada 2014-2017 este de a reda CNDB valența sa multifuncțională la nivelul tinerilor creatori, beneficiarilor direcți și indirecti.

În acest sens, oferta culturală trebuie să fie inovativă, originală, să sprijine excelența și debutul tinerilor creatori, să promoveze și să stimuleze creațiile interdisciplinare, experimentele culturale și să reflecte răspunsurile tinerilor creatori la provocările societății contemporane prin creații sinergice și reprezentative la nivel național și european. CNDB trebuie să își recupereze imaginea, notorietatea și să redevină un brand cultural de nivel național, în conformitate cu valoarea și importanța sa socială, culturală și umană.

### **Principalele direcții pentru îndeplinirea misiunii CNDB la nivelul dezvoltării instituționale și a parteneriatelor:**

- ✓ colaborarea eficace cu principalii actori/stakeholderi din domeniul de referință, precum și cu alte sectoare: educația, industriile culturale, mediul economic, sistemul de protecție socială, ocupare și reconversie profesională etc., pentru o abordare orizontală integratoare;

- ✓ utilizare mai eficientă a resurselor existente, precum: noi talente, noi parteneriate, noi tehnologii;
- ✓ stimularea creativității printr-un sistem stimulativ de remunerare, care să permită recunoașterea valorii;
- ✓ dotarea sălii de spectacol cu echipamente moderne și performante de practică culturală specifică;
- ✓ identificarea altor spații – săli multifuncționale sau spații neconvenționale – care să fie utilizate, prin diverse forme de parteneriate, și pentru spectacole;
- ✓ **Reformularea sistemului de finanțare și crearea de noi norme metodologice** pentru organizarea anual **finanțării nerambursabile** („*Selecției de Proiecte și Programe*”) după un **model curent standardizat** la nivel European. Atât reformularea cât și crearea noilor norme metodologice trebuie să țină seama de obiectivele principale ale instituției cât și de sarcinile trasate în caietul de obiective pentru managementul Centrului Național al Dansului București în ordinul Ministrului Culturii nr. 2246 din 07.04.2014 și nu în ultimul rând de bugetul alocat din subvenția de stat și alte surse atrase;
- ✓ **Actualizarea sistemului de sprijin** (finațarea anuală) este necesară în noul context socio-economic, socio-cultural expus la capitolul A, punctul 1. În acest sens, propunerea prezentului plan de management se bazează pe principiul stimulării altor entități active în domeniul artelor spectacolului să se implice, alături de CNDB, în producția și difuzarea/promovarea proiectelor artistice, să participe la creșterea calității contextului cultural (educație, formare, cercetare, documentare și cercetare) și internaționalizarea produsului cultural specific – dans contemporan produs în România;
- ✓ cultivarea artelor spectacolului contemporan la nivel regional, în paralel cu celebrarea excelenței;
- ✓ susținerea mobilității artistice, prin acordarea de stimulente materiale și de alte facilități artiștilor care nu au domiciliul în localitatea unde funcționează instituția de spectacol.

La nivelul managementului instituțional se intenționează aplicarea TQM (total quality management - standarde și principii) în actul managerial, cum ar fi: **orientarea către beneficiar/consumator** (de cultură, în special de dans contemporan), **stilul de conducere al managerului**, **implicarea personalului în actul managerial**, **abordarea procesuală**, **abordarea sistemică**, **îmbunătățirea continuă a performanței generale a instituției**, **abordarea factuală în luarea deciziilor**, **relații reciproc avantajoase cu audiența/publicul**, **partenerii**, **actorii locali**.

Pentru aplicarea optimă a programului propus, este imperios necesar ca managerul să dezvolte o cultură organizațională în raport cu instituția, orientând organizarea resurselor și eforturile în activitate spre atingerea obiectivelor propuse, în consecvență cu misiunea instituției, focalizând atenția asupra bunei structurări a

activității instituției și armonizarea acesteia, asupra bunei funcționări a ansamblului, bazată pe conexiunea adecvată a celorlalte niveluri manageriale tactice și operative (planuri de activitate ale compartimentelor, personal; actualizarea procedurilor aferente controlului managerial intern).

Pentru o mai bună desfășurare a activității în cadrul instituției, **actul de control** este necesar a fi deopotrivă discret și permanent având ca instrument direct serviciul de audit, rapoartele întocmite de acesta și observația directă pe care managerul trebuie să le monitorizeze pentru analizarea problemelor. De asemenea controlul se bazează pe șefii compartimentelor, ca membri responsabili ai Consiliului de Administrație, corecți și obiectivi. Comportamentul și acțiunile managerului inspiră, susțin și promovează modelul TQM.

Managerul trebuie să primească și să acorde posibilități de instruire și perfecționare angajaților, primul exemplu fiind el însuși, prin aceasta dobândindu-se experiență practică atât în interiorul cât și în exteriorul țării prin participarea la sesiuni de formare, seminarii și întâlniri sau diverse categorii de studii aprofundate. Managerul trebuie să manifeste în permanență disponibilitatea de a asculta și de a oferi răspunsuri angajaților instituției. Toate persoanele aflate în posturi de conducere trebuie să facă dovada implicării în procesul de optimizare atât în interiorul instituției cât și în relațiile instituției cu beneficiarii, furnizorii, alte organizații externe.

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

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

Potrivit *Regulamentului de Organizare și Funcționare (ROF)*, CNDB este condus de un manager (director), în baza unui contract de management, încheiat în urma promovării unui concurs de management, organizat în conformitate cu prevederile legale în vigoare.

Conform prevederilor art.4 din OUG nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr.269/2009, **managerul (director) asigură conducerea instituției**, acesta coordonând derularea programelor asumate de acesta în domeniul specific de activitate prin proiectul de management și răspunde de executarea obligațiilor asumate prin contractul de management încheiat, cu respectarea clauzelor organizatorice, tehnice și financiare convenite.

Atribuțiile managerului/director sunt reglementate prin dispozițiile OG nr. 21/2007 privind instituțiile și companiile de spectacole sau concerte, precum și desfășurarea activității de impresariat artistic, cu modificările și completările ulterioare, ale HG nr.90/2010 privind organizarea și funcționarea Ministerului Culturii, cu modificările și completările ulterioare, ale **HG nr. 1123 din 15 iulie 2004 privind înființarea Centrului Național al Dansului București, respectiv ale HG nr. 530 din 9 iunie 2005 privind stabilirea unor măsuri pentru organizarea și funcționarea Centrului Național al Dansului București.**

Managerul este evaluat periodic, în condițiile legii, în vederea verificării modului în care au fost realizate obligațiile asumate prin contractul de management, în raport cu resursele financiare alocate.

CNDB funcționează structurat pe compartimente, structura organizatorică fiind conformă cu **organigrama** (ROF), iar numărul maxim de posturi aprobate este de **11**. Personalul are următoarea componență:

|           |                                       |           |
|-----------|---------------------------------------|-----------|
|           | <b>TOTAL POSTURI</b>                  | <b>11</b> |
| <b>I.</b> | <b>Funcții de conducere</b>           | <b>1</b>  |
|           | manager (director)                    | 1         |
| <b>II</b> | <b>Funcții de execuție, din care:</b> | <b>10</b> |
| <b>1.</b> | Funcții de specialitate               | 6,5       |
|           | consultant artistic                   | 3         |
|           | secretar literar                      | 2         |
|           | maestru lumini                        | 1         |
|           | maestru sunet                         | 0,5       |
| <b>2.</b> | Personal administrativ                | 3,5       |
|           | economist specialist                  | 1         |
|           | referent de specialitate              | 1         |
|           | consilier juridic                     | 0,5       |
|           | administrator                         | 1         |

În conformitate cu prevederile Regulamentului de organizare și funcționare, în cadrul **CNDB** funcționează **Consiliul Administrativ** ca organism cu rol deliberativ, care sprijină activitatea managerului (director) și un consiliu de specialitate - **Consiliul Artistic**, organism colegial, cu rol consultativ, care asistă managerul în munca sa.

**Consiliul Administrativ** este un organism deliberativ, numit prin decizia managerului (director) instituției, având următoarea componență: managerul, reprezentantul Ministerului Culturii, reprezentantul Compartimentului Programe și Proiecte, reprezentantul Compartimentului Relații Publice și Marketing, reprezentantul Compartimentului Juridic, reprezentantul Compartimentului Resurse Umane, reprezentantul Compartimentului Financiar-Contabilitate, Salarizare și reprezentantul salariaților.

**Consiliul Artistic** este un organism colegial, cu rol consultativ, constituit prin decizie a managerului (director) și are în componență 5 membri, personalități din țară și străinătate: coregrafi, dansatori, manageri, profesori, teoreticieni, reprezentanți ai asociațiilor, fundațiilor, grupurilor și companiilor cu activitate în domeniul dansului contemporan sau alte personalități ale vieții economice, culturale sau artistice.

În baza Regulamentului de Organizare și Funcționare și cu respectarea reglementărilor legale în vigoare privind raporturile de muncă, managerul adoptă, printr-o decizie internă, **Regulamentul Intern** al instituției. Prin Regulamentul intern se

reglementează raporturile de muncă individuale dintre CNDB și salariații săi, regulile privind protecția, igiena și securitatea în muncă, drepturile și obligațiile angajatorului și ale salariaților, procedura de soluționare a cererilor sau reclamațiilor individuale ale salariaților, procedurile concrete privind disciplina muncii, abaterile disciplinare și sancțiunile aplicabile.

### **Acte normative incidente:**

**I. La baza Regulamentului intern stau următoarele acte normative:**

- ✓ Legea nr. 53/2003 – Codul muncii, republicat;
- ✓ HG nr. 250/1992 privind concediul de odihnă și alte concedii ale salariaților din administrația publică, din regiile autonome cu specific deosebit și din unitățile bugetare;
- ✓ Legea nr. 477/2004 privind codul de conduită a personalului contractual din autoritățile și instituțiile publice;
- ✓ C.C.M.U.N.

### **II. Actele normative incidente funcționării și activității CNDB sunt:**

- ✓ **HG nr. 1123 din 15 iulie 2004 privind înființarea Centrului Național al Dansului București, cu modificările și completările ulterioare;**
- ✓ **HG nr. 530 din 9 iunie 2005 privind stabilirea unor măsuri pentru organizarea și funcționarea Centrului Național al Dansului București;**
- ✓ OG nr. 21/2007 privind instituțiile și companiile de spectacole sau concerte, precum și desfășurarea activității de impresariat artistic, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ HG nr.90/2010 privind organizarea și funcționarea Ministerului Culturii, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ OUG nr. 63/2010 pentru modificarea și completarea Legii nr. 273/2006 privind finanțele publice locale, precum și pentru stabilirea unor măsuri financiare;
- ✓ Legea - cadru nr. 284/2010 privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ OUG nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr.269/2009.

**2. Funcționarea instituțiilor delegării responsabilităților: analiza activității consiliilor de conducere, după caz, ale celorlalte organe colegiale, propuneri de modificare a limitelor de competențe în cadrul conducerii instituției;**

**Pentru perioada managerială 2014-2017, se propune:**

- ✓ elaborarea unui calendar al ședintelor Consiliului Administrativ pentru a analiza activitatea curentă prin prisma indicatorilor specifici;
- ✓ actualizarea procedurilor operaționale existente sau finalizarea procedurilor operaționale specifice aflate în curs de elaborare, după caz;
- ✓ elaborarea unui calendar al ședintelor Consiliului Artistic;
- ✓ implicarea membrilor Consiliului Administrativ în activități de atragere de fonduri, lobby și advocacy pentru obținerea de echipamente noi și dotări tehnice;
- ✓ menținerea unei colaborări permanente a managerului cu Consiliul Artistic, organism colegial care are menirea de a sprijini viziunea sa managerială și de a

contribui la încheierea direcțiilor strategice și a programelor-cadru ale instituției (**rol cu atât mai important cu cât nu mai există postul de director artistic**) .

- **transformarea treptată a actualului sistem într-un unul „piramida”, conform standardului de organizare și funcționare a instituțiilor guvernamentale**, de stat, pentru o relație coerentă între instituție și ordonatorul său principal de credite.

### **3. analiza nivelului de perfecționare a personalului angajat - propuneri privind cursuri de perfecționare pentru conducere și restul personalului.**

Este imperativ necesar ca personalul să fie pregătit la standarde profesionale de competență pentru un randament bun și un mod de organizare internă eficient.

Politica managerială a instituției va pune accent pe un nivel cât mai ridicat de pregătire al angajaților, va susține și încuraja procesul de perfecționare a personalului, va da curs oricărei oportunități în acest sens. Analiza nivelului de pregătire a personalului se raportează permanent la nivelul instituției, la obiectivele și funcțiile acesteia, la stadiul dezvoltării sale, la programele pe care le realizează sau la proiectele de viitor.

Pentru perioada managerială următoare ne propunem ca în termen de 3 ani, în funcție de finanțările atrase și de parteneriatele realizate, fiecare angajat al CNDB să parcurgă cel puțin un curs de perfecționare.

Participarea personalului de conducere la cursurile de perfecționare se impune în special, pentru domeniul activităților de planificare și organizare a proiectelor culturale, precum și activitatea proprie de pregătirea a personalului.

Managerul trebuie să recunoască și să aprecieze performanța angajaților, echipelor, colaboratorilor externi. În acest sens, managerii trebuie să dezvolte o procedură bine structurată pentru răsplătirea celor care se evidențiază în rezultate prin metode tangibile (în măsura posibilităților financiare ale instituției) sau simbolice (acordarea de responsabilități, mulțumiri, recunoașterea publică a meritelor). Pentru a fi asigurată imparțialitatea acestor forme de recunoaștere, managerii se vor implica personal în definirea și comunicarea metodei adoptate în recunoașterea performanțelor.

Pentru următoarea perioadă, 2014-2017, propunem următoarele cursuri de perfecționare pentru **personalul de conducere**:

- ✓ Management strategic în instituțiile de cultură;
- ✓ Curs de dezvoltare organizațională;
- ✓ Marketingul produselor și serviciilor culturale;
- ✓ Management instituțional.

Pentru pregătirea și specializarea personalului din compartimentele **Proiecte și Programe, PR și Marketing, Educație/Formare și Cercetare** propunem următoarele cursuri de perfecționare/specializare/formare.

- ✓ Marketingul produselor și serviciilor culturale;
- ✓ Relațiile publice și comunicare în organizațiile culturale;
- ✓ Accesare de fonduri europene;
- ✓ Elaborarea și managementul proiectelor;
- ✓ Limbi străine;
- ✓ Relații publice și comunicare;

- ✓ Marketing cultural/social media și promovarea imaginii;
- ✓ Dreptul de autor în organizațiile culturale.

Pentru personalul din compartimentele **resurse umane, administrativ, financiar-contabilitate**, propunem următoarele cursuri perfecționare/formare:

- ✓ Contabilitatea proiectelor cu finanțare europeană;
- ✓ Gestionarea documentelor unei instituții publice ;
- ✓ Legislație în domeniul achizițiilor publice;
- ✓ Managementul resurselor umane în instituțiile publice ;
- ✓ Controlul financiar preventiv în cadrul instituțiilor publice;
- ✓ Noul sistem de salarizare pentru instituțiile publice;
- ✓ Evaluarea performanțelor salariaților din instituțiile publice de cultură.

#### **D) Analiza situației economico-financiare a instituției:**

Pornind de la analiza *Caietului de obiective* și a potențialului său actual, managementului financiar al instituției ce se întrepătrunde structural cu planul strategic reflectând costurile punerii lui în practică. Bugetul Centrului National al Dansului se stabilește pe baza fondurilor asigurate din bugetul Ministerului Culturii, a previziunilor privind realizarea veniturilor proprii și a celor atrase de instituție, precum și a evoluției actuale a costurilor și a prețurilor din economia națională.

Conform principiului construcției bugetare, veniturile trebuie să fie egale cu cheltuielile, existând în permanență un echilibru, în vederea implementării unui management financiar sanatos. Este foarte important ca în cadrul managementului financiar al Centrului să se estimeze cât mai precis toate costurile, redând totodată, cât mai fidel imaginea acțiunilor pe care dorește să le desfășoare într-un an sau într-o perioadă delimitată în timp.

După aprobarea bugetului de către Ministerul Culturii, Centrul trebuie să aibă o procedură clară, internă, pentru a derula în mod legal cheltuielile și plățile. Controlul acestei activități intră în răspunderea directă a Compartimentului financiar-contabilitate, salarizare, în conformitate cu Regulamentul de Organizare și Funcționare. Contabilitatea instituției se face în conformitate cu prevederile Legii contabilității, nr. 82/1991, evidența contabilă trebuie ținută la zi, pentru a putea controla în permanență situația financiară a instituției și a putea interveni eficient acolo unde este nevoie.

Managerul trebuie să analizeze permanent derularea cheltuielilor pentru a aloca la timp, conform planului de activitate al instituției, fondurile necesare - activităților permanente și a celor periodice - pentru înscrierea instituției într-un regim funcțional optim. Trimestrial se întocmește bilanțul contabil al instituției în care se reflectă situația patrimonială, execuția bugetară a veniturilor și cheltuielilor, precum și modificările survenite în gestionarea patrimoniului. Bilanțului contabil se înaintează, pentru aprobare Ministerului Culturii.

Managerul instituției înaintează anual Ministerului Culturii un raport privind activitățile realizate în anul financiar respectiv, specificând în ce măsură au fost atinse obiectivele strategice propuse în proiectul managerial.

Întreaga activitate financiară a CNDB este oglindită în bilanț; din rapoartele de activitate nu pot fi extrase date în baza cărora să poată fi făcută o analiză coerentă privind numărul de beneficiari pe fiecare program sau proiect în parte și nici sumele cuprinse în devizele de cheltuieli ale programelor respective.

În perioada cuprinsă între anii 2011-2013 au fost prevăzuți și realizați indicatorii economici din tabelul de mai jos:

**Tabel analiză comparativă 2011-2013 pe indicatorii aprobați și realizați de Centrul Național al Dansului București**

|     | Categorii  | 2011 Aprobat | 2011 Realizat | 2012 Aprobat | 2012 Realizat | 2013 Aprobat | 2013 Realizat |
|-----|--|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
| 1.  | Total venituri   | 1.494        | 1.493         | 1.202        | 1.175         | 941          | 935           |
| 2.  | Venituri proprii, inclusiv soldul initial                                  | 55           | 50            | 20           | 15            | 140          | 134           |
| 3.  | Sponsorizari   | 0            | 0             | 0            | 0             | 0            | 0             |
| 4.  | Subventii  | 1.439        | 1.439         | 1.182        | 1.164         | 801          | 801           |
| 5.  | Total cheltuieli   | 1.494        | 1.493         | 1.202        | 1.164         | 941          | 935           |
| 6.  | Cheltuieli de personal   | 228          | 228           | 220          | 220           | 233          | 233           |
| 7.  | Numar de personal  | 11           | 11            | 11           | 9             | 11           | 7             |
| 8.  | Cheltuiala medie de personal/salariat                                      | 0,21         | 0,21          | 0,02         | 0,024         | 0,021        | 0,03          |
| 9.  | Bunuri si servicii, din care:  | 1.262        | 1.261         | 982          | 958           | 708          | 702           |
| 10. | Cheltuieli de capital  | 4            | 4             | 0            | 0             | 0            | 0             |
| 11. | Grad de acoperire din venituri proprii a cheltuielilor institutiei(%)      |              | 3,34 %        |              | 0,93 %        |              | 14,33 %       |
| 12. | Ponderea cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor (%)           |              | 15,27 %       |              | 18,46 %       |              | 24,91 %       |
| 13. | Ponderea cheltuielilor de personal din subventie(%)                        |              | 100 %         |              | 100 %         |              | 100 %         |
| 14. | Ponderea cheltuielilor cu bunuri si servicii din totalul cheltuielilor (%) |              | 84,47 %       |              | 81,53 %       |              | 87,64 %       |
| 15. | Ponderea cheltuielilor de capital din totalul cheltuielilor (%)            | 0            | 0,27 %        | 0            | 0             | 0            | 0             |
| 16. | In fiecare an a ramas o suma neconsumata la subventie                      | necons 2011  |               | necons 2012  |               | necons 2013  |               |
| 17. | Total subvenție, neconsumată.  | 0            |               | 18           |               | 0            |               |



## **d 2. Analiza comparativă a cheltuielilor (estimate și, după caz, realizate)**

În ceea ce privește partea de cheltuieli a bugetului, acestea sunt structurate pe trei categorii și anume : cheltuieli de personal, cheltuieli pentru bunuri și servicii și cheltuieli de capital. Pornind de la valorile înregistrate pentru fiecare dintre aceste tipuri de cheltuieli, valori trecute în tabelul cu indicatorii economici, și urmărind prelucrarea făcută în partea a II-a a tabelului, unde am calculat ponderea acestor cheltuieli în total buget, putem afirma că au fost realizate în totalitate cheltuielile prevăzute în bugetul de venituri și cheltuieli, excepție făcând anul 2012, când suma de 18.000 lei reprezintă nerealizarea față de fila de plan aprobată inițial.

La total cheltuieli, gradul de realizare a bugetului aprobat, exprimat în procente, este redat în tabelul urmator:

| <b>An</b>         | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|
| Grad de realizare | 99,93       | 97,75       | 99,36       |

Din analiza datelor puse la dispoziție de instituție, nu s-a reușit clarificarea criteriilor de încadrare în tipul de proiect (Conform situației proiectelor desfășurate în perioada 2011-2013. O analiză financiară pertinentă nu poate fi realizată pe baza datelor existente pe site-ul instituției, deoarece proiectele enumerate în cadrul programelor anuale nu sunt bugetate, nici ca deviz estimativ și nici cheltuielile efective acestora în cadrul proiectelor. În această situație este dificil de evidențiat cheltuielile aferente proiectelor, în tabelul privind execuția bugetară a instituției și a investițiilor în proiecte. Marea majoritate a instituțiilor, țin extracontabil situații privind derularea și implementarea financiară a proiectelor, atât cele din cadrul Programului Minimal cât și pentru alte programe, și le folosesc pentru utilizarea acestora la raportări și evaluări anuale. Ar fi de dorit

## **d.3 Analiza gradului de acoperire din surse atrase /venituri proprii a cheltuielilor instituției**

Cu privire la realizarea Bugetului de Venituri și Cheltuieli, din prelucrarea datelor referitoare la indicatorii economici ai instituției, se poate concluziona, la modul general, faptul că se înregistrează nerealizări, atât la partea de venituri, cât și la partea de cheltuieli, pe total și în structura acestora, gradul de realizare a bugetului de venituri și cheltuieli alocat situându-se în jurul valorii de 99,01%. Acesta e un procent foarte bun, la partea de cheltuieli, ordonatorul de credite - managerul, având obligația să facă economii în privința alocației bugetare - Legea 500/2002, (Legea finanțelor publice).

La total venituri gradul de realizare a bugetului aprobat, exprimat în procente, este redat în tabelul urmator:

| <b>An</b>         | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|
| Grad de realizare | 99,93       | 97,75       | 99,36       |

Componenta veniturilor proprii, pe surse de venit, nu poate fi exemplificată, neavând la dispoziție o situație sintetică, pe categorii de venituri proprii, ponderea precum și gradul de realizare a veniturilor proprii fiind redată în tabelul următor pentru perioada analizată 2011-2013:

|                                     | 2011      | %            | 2012      | %         | 2013       | %            |
|-------------------------------------|-----------|--------------|-----------|-----------|------------|--------------|
| <b>Venituri proprii</b> (mii lei) : | <b>50</b> | <b>90,90</b> | <b>11</b> | <b>55</b> | <b>134</b> | <b>95,71</b> |

Din tabelul prezentat se observă că veniturile proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției, venituri rezultate din vânzarea biletelor de intrare la spectacole, vânzarea publicațiilor, reprezintă un volum redus în structura veniturilor totale. Alte surse de venit importante ar fi cele din contractele încheiate de instituție cu diverși beneficiari pentru realizarea de spectacole.

O slabă strategie de marketing a făcut ca publicațiile să fie greu vandabile. În anii ce urmează, în conformitate cu legile bugetare, Legea Finanțelor publice, nu va mai fi imobilizată o sumă foarte mare din alocația bugetară în publicații pe stoc, ținându-se cont de principiul prudenței, economicității și a eficienței utilizării banului public. Tipărirea publicațiilor de specialitate se vor face în baza existenței unor studii și estimări pertinente care să stea la baza întocmirii fișelor de antecalcul pentru publicații și a estimării corecte a tirajelor acestora.

Facem aceste precizări pentru a analiza în ce măsură se poate concentra managerul, în viitor, pe obținerea unor venituri proprii mai substanțiale din această sursă și eventual utilizarea alocației bugetare în condiții de eficiență maximă. În cazul în care va constata că e vorba de prima cauză poate să ia măsuri de creștere a acestor venituri, în cazul al doilea nu poate decât să urmărească o creștere a calității conținutului editorial la publicațiile viitoare.

#### **d.4. Analiza gradului de creștere a surselor atrase/veniturilor proprii în totalul veniturilor**

Veniturile instituției **provin în principal din subvenții (în medie 98 %)** primite de la bugetul central, mai precis de la Ministerul Culturii, ordonatorul principal de credite al Centrului National al Dansului Bucuresti.

Subvențiile sunt alocate la nivelul stabilit prin Bugetul de Venituri și Cheltuieli aprobat în baza Notei de Fundamentare privind proiectul de buget.

Instituția realizează și **venituri proprii** din vânzarea biletelor de spectacol, din vânzarea unor publicații, precum și din alte surse, potrivit legii.

Ponderea acestora în total venituri este relativă mică, situându-se în jurul a 4% din total buget.

Pe ani calendaristici, evoluția structurii bugetului de venituri realizat, pe cele două componente, subvenție și venituri proprii, este redată în tabelele care urmează:

➤ **în procente(%)**

|                                |        |        |        |
|--------------------------------|--------|--------|--------|
| Venituri realizate în procente | 2011   | 2012   | 2013   |
| total venituri, din care       | 100%   | 100%   | 100%   |
| venituri din subvenții         | 96.66% | 99.07% | 85.67% |
| venituri proprii               | 3.34 % | 0.93 % | 14.33% |

➤ **în valoare absolută buget realizat (mii lei)**

|                            |       |       |      |
|----------------------------|-------|-------|------|
| Venituri realizate, în lei | 2011  | 2012  | 2013 |
| total venituri, din care   | 1.493 | 1.175 | 935  |
| venituri din subvenții     | 1.439 | 1.164 | 801  |
| venituri proprii           | 50    | 11    | 134  |

➤ **diferența înregistrată, în valoare absolută (mii lei), față de bugetul aprobat**

|   |       |       |      |
|---|-------|-------|------|
| Venituri planificate-<br>venituri realizate, in lei | 2011  | 2012  | 2013 |
| total venituri, din care                            | 1.493 | 1.175 | 941  |
| subventii alocate                                   | 1.439 | 1.164 | 801  |
| venituri proprii                                    | 50    | 11    | 134  |

**COMENTARIU:**

Se observă că veniturile proprii, care au oricum o pondere redusă în bugetul de venituri al instituției, au înregistrat o scădere constantă în perioada 2011-2012, în ultimul an, 2013, înregistrându-se o creștere, comparativ cu anul de pornire 2011.

Cu privire la subvențiile alocate în perioada 2011-2013, se observă că au reprezentat principala sursă de finanțare, media lor reprezentând 98% din bugetul alocat, dar și aceasta fiind în descreștere liniară.

Concluzia care se poate formula este că instituția până în prezent și-a desfășurat activitatea aproape exclusiv pe baza alocației bugetare prin Ministerul Culturii, capacitatea instituției de a-și finanța cheltuielile fiind extrem de redusă.

Pe viitor va exista o preocupare pentru atragerea surselor de finanțare altele decât cele provenite din subvenție.

De altfel, nici capacitatea instituției de a realiza în totalitate veniturile proprii prognozate nu este mai ridicată, înregistrându-se anual nerealizări față de nivelul acestora prevăzut în categoria bugetului de "Venituri și Cheltuieli".

Printr-o strategie de management mai atragătoare pentru beneficiarii actuali, cât și pentru potențialii beneficiari se va crea o bază sanatoasă pentru realizarea unor venituri proprii mai consistente în cadrul Bugetului de venituri și cheltuieli.

#### **d.5. Analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor**

Cu privire la cheltuielile de personal constatăm că au o pondere relativ mare, atât în totalul cheltuielilor cât și în structura subvențiilor alocate, reprezentând o pondere importantă din totalul cheltuielilor. Valorile ponderilor cheltuielilor de personal în totalul cheltuielilor instituției, pe fiecare an, atât în partea de prevederi bugetare cât și în partea de realizări ale bugetului alocat precum și valorile similare ale ponderilor cheltuielilor de personal din subvenții se regăsesc în tabelul cu indicatorii economici, rândurile 12 și 13 din *Tabel de analiză comparativă 2011-2013 (de la Capitolul D 1)*.

#### **d.6. Analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total**

În privința cheltuielilor de capital, se remarcă faptul că au avut un volum redus și că nu au fost prevăzute și realizate decât în anul 2011. Regăsim datele referitoare la volumul și ponderea acestora în total cheltuieli din tabelul cu indicatorii economici.

#### **d.7. analiza gradului de acoperire a salariilor din subvenție/ alocație:**

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

Gradul de acoperire al acestor cheltuieli din alocația bugetară este de 100 %.

În afara datelor generale despre cheltuielile de personal la nivel de instituție, dorim să analizăm și felul în care se reflectă aceste cheltuieli asupra fiecărui salariat în parte. Pentru a ne face o imagine asupra nivelului mediu de salarizare înregistrat/salariat am calculat și cheltuiela medie de personal/salariat, (*Tabelul de analiză comparativă 2011-2013 de la Capitolul D1*). S-a constatat o ușoară creștere în anii 2012, respectiv 2013, ca urmare a măsurilor de revenire la salariile anterioare perioadei de reduceri salariale 2010-2012.

Este de remarcat faptul că, acest indicator (salariul mediu pe instituție) include toate contribuțiile datorate atât de salariat cât și de către angajator în formă brută, real

nivelul salariului mediu net fiind aproape jumătate din cifrele calculate în brut (respectiv aproximativ 1.000 lei).

Concluzia care se poate trage este că instituția dispune de un număr mic de salariați, aceștia sunt plătiți slab, fiind necesară activarea unor alte pârghii pentru stimularea personalului cum ar fi cuprinderea acestuia în programe de finanțare cu surse atrase din afara subvenției de stat, eventual crearea unor condiții de muncă mai atractive, sau alte beneficii..

#### **d.8. Cheltuieli pe beneficiar, din care:**

**- din subvenție**

**- din venituri proprii**

Neavând la dispoziție bugetele estimative ale proiectelor derulate, nu putem efectua o analiză din punct de vedere financiar al eficienței utilizării fondurilor, fie că sunt din alocația bugetară sau venituri proprii.

Mărirea numărului de beneficiari reprezintă unul dintre obiectivele importante incluse în prezentul plan de management.

Concluzia generală desprinsă din analizarea situației economic-financiare a instituției bazată, în principal, pe execuția bugetului de venituri și cheltuieli este aceea că în perioada 2011-2013 nu au fost identificate noi surse de creștere a veniturilor proprii decât în ultimul trimestru al ultimului an de analiză.

Execuția bugetului de venituri și cheltuieli nu este atribuția exclusivă a compartimentului financiar-contabil, care se ocupă de înregistrarea cheltuielilor, ea trebuie să se regasească într-o formă sau alta în toate compartimentele instituției, coordonate cu profesionalism de către manager.

#### **E) Strategia, programele și planul de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice a instituției, conform sarcinilor prevăzute la pct. IV:**

##### **E.1) prezentarea strategiei culturale (artistice, după caz) pentru întreaga perioadă de management;**

Strategia culturală pentru CNDB în următorii 3 ani de management se orientează după patru axe principale:

- ✓ **Consolidare a capacității administrative instituționale**
- ✓ **Vizibilitate instituțională și implicat a proiectelor, programelor și activităților**
- ✓ **Creșterea calității contextului creativ – educație, formare, cercetare**
- ✓ **Internaționalizarea producției de dans contemporan românesc/deschiderea și dezvoltarea dialogului internațional de cooperare.**

Toate programele ce urmează a fi expuse mai jos sunt concepute să atingă transversal toate axele de principale.

Pentru a deveni o instituție referențială a domeniului, recunoscută în plan social ca atare, CNDB trebuie să conceapă și să administreze acele cadre largi, viziune, care să garanteze o dezvoltare coerentă pe plan național întregului domeniu al dansului contemporan, în corelare cu piețele internaționale. Beneficiarii direcți sau indirecti, colaboratorii sau finanțatorii, trebuie să fie deopotrivă reprezentați în atingerea unui deziderat comun, anume **dansul contemporan, ca formă de artă în permanentă actualizare**.

CNDB trebuie să ducă o politică de cooperare integratoare, luând în considerare toți participanții activi sau potențiali din România sau din străinătate, în sprijinul creației contemporane de dans și în sprijinul calității producțiilor culturale specifice.

Dat fiind caracterul unic al instituției și marele potențial existent de a integra România pe harta piețelor culturale europene, trebuie înțeles, că responsabilitățile atribuite acestui mandat de management sunt de fapt instrumente pentru organizarea și stabilirea premizelor dezvoltării unui întreg domeniu – dansul contemporan - la nivel național. În acest context, trebuie amintit faptul că CNDB este singura instituție de profil din sud-estul Europei, fapt ce îi conferă o importanță și o responsabilitate din punct de vedere metodologic și referențial pentru toți creatorii din domeniul dansului contemporan din arealul geografic menționat.

Trebuie înțeles din principiu că, în prim plan se află creatorul formelor de dans actual, contemporan privit ca artist de artă contemporană cu ceea ce generează la nivel artistic și ideatic în societate, contribuția sa la înțelesul, valorile, sau procesele umanității în timpurile de azi.

Condiția dansatorului și a coregrafului astăzi este precară, fără punct de reper în comunitatea sau orașul sau țara în care trăiește. Lipsa spațiilor, lipsa oportunităților de manifestare artistică, subordonarea tradițională la teatru sau muzică, îl pune pe coregraful sau dansatorul român de azi în situația de a se raporta la valori dinafara granițelor României iar produsul lui artistic, fiind lipsit de paternitate, este de multe ori provincial, anacronic, fără putere de a comunica cu publicul de azi.

S-a expus anterior modalitatea/logica prin care CNDB, schimbând abordarea și mecanica financiară și de creștere a vizibilității sale pe piața culturală românească și europeană, ca instituție singulară, supusă unor condiții distincte, neegalate de oricare altă instituție de spectacol din subordinea Ministerului Culturii, își poate continua și îndeplini misiunea. În lumina acestor realități se configurează programele acestui plan de management pentru următorii trei ani.

Elaborarea strategiei culturale are în vedere analiza SWOT și analiza programelor și proiectelor pentru perioada anterioară. Din analiza factorilor care privesc mediul intern în asociere cu mediul extern se constată că viitorul instituției stă inevitabil sub semnul unor schimbări majore pe linie tehnologică, administrativă, legislativă, economică, care pot genera la rândul lor schimbări în comportamentul beneficiarilor în raportul lor cu CNDB, ceea ce implicit va duce la regândirea, reorganizarea unor servicii și politici de dezvoltare.

Privind proiectele și programele pentru perioada 2014-2017, strategia managerială propusă are la bază obiectivele majore ale instituției, care au un caracter

permanent și echilibrarea ofertei culturale din domeniul artelor spectacolului cu producții coregrafice diversificate pe genuri stilistice, proiecte inovative, originale.

Obiectivul managementului instituțional performant pentru perioada 2014-2017 este de a reda Centrului valența sa multifuncțională la nivelul tinerilor creatori, beneficiarilor direcți și indirecti și comunității locale.

În acest sens, oferta culturală trebuie să fie inovativă, originală, să sprijine excelența și debutul tinerilor creatori, să promoveze și să stimuleze creațiile interdisciplinare, să reflecte răspunsurile creatorilor la provocările societății contemporane prin creații sinergice și reprezentative la nivel național și european.

### **Obiective manageriale pentru perioada 2014-2017**

- ✓ Diversificarea activității de marketing, PR și comunicare; refacerea site-ului și dublarea sa de o versiune în limba engleză;
- ✓ Atragerea unor noi segmente de public din categoria publicului potențial vizat;
- ✓ Elaborarea unei strategii și a unor proiecte în vederea dezvoltării imaginii CNDB;
- ✓ Realizarea de programe educaționale, pe categorii de vârstă, pentru creșterea și fidelizarea publicului tânăr;
- ✓ Colaborarea cu instituțiile de învățământ de specialitate, în vederea promovării tinerilor cu potențial artistic dezvoltat;
- ✓ Eficientizarea activității pentru îndeplinirea obiectivelor instituției prin creșterea veniturilor proprii;
- ✓ Atragerea de finanțări și cofinanțări naționale și/sau internaționale, precum și de sponsorizări pentru finanțarea unor proiecte culturale;
- ✓ Realizarea unor studii care vizează cunoașterea categoriilor de beneficiari;
- ✓ Transmiterea către Ministerul Culturii a rapoartelor de activitate și a tuturor comunicărilor necesare, conform dispozițiilor OUG 189/2008, privind managementul instituțiilor publice de cultură, cu modificările și completările următoare;
- ✓ Diversificarea ofertei culturale; producerea unor produse culturale noi și de anvergură în România și nu numai;
- ✓ Intensificarea colaborării cu instituții culturale naționale și internaționale;
- ✓ Structurarea și planificarea clară a întregii activități pe programe și proiecte;
- ✓ Elaborarea unui plan de formare profesională continuă pentru artiști, tehnic și administrativ al instituției, ținând cont de necesitatea actualizării fișelor de post și de criteriile de evaluare anuală a performanțelor profesionale.

## **Măsuri care vizează managementul strategic:**

### ***În plan managerial:***

- ✓ Organizarea și funcționarea eficientă a instituției, printr-un management performant și managementul calității;
- ✓ Elaborarea de proceduri interne pentru eficientizarea activității;
- ✓ Aplicarea standardelor de control managerial;
- ✓ Creșterea numărului de proiecte naționale și /sau internaționale în domeniul de activitate al CNDB și în domenii conexe;
- ✓ Folosirea programelor ca instrumente manageriale pentru bugetarea previziunilor;
- ✓ Optimizarea costurilor de realizare a programelor;
- ✓ Extinderea parteneriatelor;
- ✓ Participarea la proiecte naționale și europene.

### ***În planul resurselor umane:***

- ✓ Promovarea unui management eficient al resurselor umane care, împreună cu resursele materiale și informaționale, să stimuleze efecte sinergice ale valorilor și serviciilor culturale și să asigure realizarea obiectivelor prestabilite, în acord cu politica de dezvoltare a instituției, cu obiectivele, activitățile propuse, respectând normele în vigoare;
- ✓ Analizarea și actualizarea fișelor de post ale personalului în acord cu noile atribuții și competențe datorate modificării conținutului profesiilor artelor spectacolului;
- ✓ Asigurarea formării profesionale continue;
- ✓ Promovarea periodică a personalului care îndeplinește condițiile;

### ***În plan economic-financiar:***

- ✓ Respectarea legislației și a disciplinei financiare specifice;
- ✓ Planificarea și efectuarea activităților la costuri cât mai mici și evitarea cheltuielilor inutile;
- ✓ Înregistrarea curentă a tuturor documentelor cu caracter financiar contabil și încheierea la termen a situațiilor sintetice și analitice, precum și raportarea lor;
- ✓ Atragerea resurselor extrabugetare;
- ✓ Extinderea parteneriatelor profesionale, media și a stakeholderilor la nivel național și internațional;



Definirea criteriilor pe care se bazează deciziile privind alocarea resurselor pot fi previzionate având în vedere următorii factori:

- ✓ Definirea necesarului specific pentru justificarea și aprobarea investițiilor, în acord cu obiectivele strategice ale Centrului și cu situația financiară în general;
- ✓ Definirea criteriilor necesare pentru introducerea rectificărilor de-a lungul anului fiscal, atunci când este nevoie
- ✓ Revizuirea periodică a strategiilor financiare, necesare pentru implementarea posibilelor rectificări și luarea de decizii privind inițiative având drept scop îmbunătățirea actului managerial;
- ✓ Angajarea *costurilor excelenței* și *non-excelenței* ca instrumente ale administrării financiare în realizarea de îmbunătățiri calitative:
  - *costurile excelenței* presupun un set de costuri asociate prevenirii problemelor, instrumentelor și modalităților de operare, menite să garanteze succesul finalului unor operații, pentru analiză și control (fonduri pentru monitorizarea activităților, menținerea echipamentelor și siguranței angajaților);
  - *costurile non-excelenței* sunt costurile rezultate din lipsa funcționării sau erori și corecturi, intervenții neplanificate de service și asistență de producție, regândirea procedurilor administrative.

#### ***În plan administrativ:***

- ✓ În condițiile reorganizării se va propune modificarea Organigramei, Statului de funcții și a Regulamentului de Organizare și Funcționare în concordanță cu structura compartimentelor;
- ✓ Aprobarea Programului de dezvoltare a sistemului de control managerial, coordonarea și îndrumarea metodologică cu privire la sistemul de control intern, managerial din cadrul Centrului;

#### ***În planul promovării, al marketingului cultural și al dezvoltării brandului instituțional***

- ✓ Analiza complexă și integrată a consumatorului și a pieței (determinarea non-consumului și atragerea unor noi segmente de consumatori, însușirea unor instrumente riguroase de analiză și de acțiune eficientă, investigarea pieței, a consumului de cultură și a mediului economic și social; adoptarea continuă a politicilor de marketing la cerințele mediului; dimensionarea serviciilor culturale în consens cu nevoile, gusturile, așteptările, exigențele calitative ale consumatorilor, dar și cu dezideratele politicii cultural);
- ✓ Implementarea unei strategii de marketing și comunicare care să promoveze imaginea instituției, valorile artistice și oferta culturală a CNDB prin utilizarea

tehnologiei moderne de comunicare și informare și aplicațiile acestora în mediul comunicațional actual;

- ✓ Inițierea Compartimentului **de Educație/Formare și Cercetare**;
- ✓ Dezvoltarea unei politici de branding;
- ✓ Promovarea diferențiată și adresabilitate orientată spre audiență în funcție de caracterul programului/activității/serviciilor culturale propuse;
- ✓ Intensificarea schimbului inter-cultural la nivelul comunității locale, naționale și internaționale vizând mobilitatea creatorilor și a proiectelor acestora; promovarea parteneriatelor cu instituții de învățământ, cercetare, academice, afiliate sau conexe, cu breslele creative și reprezentanți ai industriilor creative, trusturi de presă, societăți comerciale și de construcții implicate în proiecte de regenerare urbană sau de dezvoltare comunitară;
- ✓ Promovarea unei atenții constate pentru actualizarea profilului consumatorului de cultură, a serviciilor culturale oferite și tipul de promovare adecvat (dezvoltarea unui marketing cultural profesionist și integrat),
- ✓ Transfer de bune practici în domeniul marketingului cultural european (știut fiind faptul că în România studiile de profil sunt aproape inexistente).

În lumina celor de mai sus, este de menționat, cu titlu de prioritate, că deschiderea unui punct permanent de vânzare a билетelor, cu program adecvat unei instituții de spectacol, în paralel cu implementarea unui sistem electronic de vânzare a билетelor, în structura site-ului [www.cndb.ro](http://www.cndb.ro) este extrem de necesară. Inconveniențele, atât în ceea ce privește confortul publicului, imposibilitatea de a lua bilet în avans, cât și controlul asupra ocupării sălii pe seara de reprezentație, sunt de ordinul evidenței.

Necesitatea investiției se fundamentează atât pe evoluția sistemelor IT de cumpărare de bilete on line, pe publicul în evidență creștere la spectacolele sau evenimentele CNDB, cât și pe potențialul de a găsi surse alternative de finanțare (sponsorizare sau discount-uri) în vederea acoperirii parțiale a totalului de cheltuieli pentru această investiție.

#### ***În planul managementului de proiect:***

- ✓ Strategia, programele și planul de acțiune pentru împlinirea misiunii specifice a instituției, conform sarcinilor și obiectivelor prevăzute au ca punct de plecare planurile minimale propuse în fiecare an de colectivele artistice ale CNDB și centralizarea acestora în urma analizei în cadrul ședințelor operative;
- ✓ Stimularea proiectelor inovative, originale, care să sprijine excelența și debutul tinerilor creatori, să promoveze și să stimuleze creațiile interdisciplinare, experimentele culturale și să reflecte răspunsurile tinerilor creatori la provocările societății contemporane prin creații sinergice și reprezentative la nivel național și european utilizarea programelor ca instrumente manageriale pentru bugetarea previziunilor

- ✓ Pentru a administra resursele financiare, CNDB trebuie să definească și să folosească un sistem organizat și complet, ce va include de la stabilirea posibilităților/criteriilor de angajare în vederea eficientizării activității, la organizarea administrării resurselor financiare și determinarea parametrilor cheie de analiză și control (consecvența cu finalitatea propusă și obiectivele, consecvența cu agenda stabilită, raportul cost / beneficiu);
- ✓ Accesarea finanțării din cadrul Mecanismului Financiar SEE, Programul Europa Creativă, Erasmus Plus, programele de educație permanentă europene, programele europene de dialog democratic și cele de dezvoltare a resurselor umane finanțate prin fondurile europene de coeziune socială.
- ✓ Găzduirea de evenimente culturale din toate domeniile artelor spectacolului, din domeniul artelor vizuale, educative, trans și interdisciplinare, care să implice studenții tuturor formelor de învățământ artistic - licee și universități, tineri debutanți, reprezentarea tuturor breslelor creative;
- ✓ Elaborarea unor programe/proiecte/activități ancorate în realitatea culturală urbană cotidiană și în acord cu interesele socio-culturale și educaționale ale audienței CNDB;
- ✓ Asigurarea pregătirii continue a personalului în domeniul marketingului cultural și comunicării publice;
- ✓ Diversificarea serviciilor pentru categoriile dezavantajate: abordări adresate persoanelor cu venituri mici și integrative pentru persoanele cu deficiențe fizice;
- ✓ Servicii de incluziune socială : activități recreative și de educație a adulților care contribuie la ridicarea nivelului de educație al minorităților etnice;

**E.2. programele propuse pentru întreaga perioadă de management, cu denumirea și, după caz, descrierea fiecărui program, a scopului și țintei acestuia, exemplificări;**

**Programul Planul Marshall pentru Dansul Contemporan 2014 - 2017:**

Programul conține noua filosofie de finanțare<sup>3</sup>, stimulare, dezvoltare și susținere a proiectelor și activităților comunității dansului din România, noua abordare coparticipativă de integrare a tuturor resurselor care vin să susțină, la nivel național și european, inițiativele creatorilor și grupurilor de creatori din domeniul dansului contemporan. Din acest punct de vedere, reformularea programului de finanțare nerambursabilă „*Selecția de Programme și Proiecte*” este o acțiune imperativă pentru următorare perioada de management.

Istoria programului *Selecția de Programme și Proiecte* are la bază întâlnirile publice de dezbatere, organizate, încă din decembrie 2010, cu beneficiarii acestui

---

<sup>3</sup> (Ordinul Ministrului Culturii nr. 2616/20.11.2013 pentru aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare al Centrului Național al Dansului București, la Art.2 p.2): „Centrul poate funcționa atât ca instituție de spectacole, centru de proiecte coregrafice, cât și ca finanțator de programe și proiecte din sfera culturii coregrafice”.

program de finanțări, reprezentanți ai comunității dansului contemporan din România, care au cerut reconsiderarea mecanismului de finanțare și actualizarea programului în funcție de noul context socio-cultural și economic.

CNDB s-a aflat în postura de a acorda sprijin financiar în medie anuală de 250.000,00 lei – din capitolul bugetar ”*Bunuri și Servicii*”, fără a putea exploata sau raporta coerent aceste rezultate ca produse culturale proprii către Ordonatorul Principal de Credite – Ministerul Culturii. Această ipostază a produs dificultăți în îndeplinirea misiunii CNDB, în condițiile în care bugetul actual a suferit o diminuare de 50% față de cel din 2009.

Sprijinul acordat programelor și proiectelor coregrafice în decurs de 7 (șapte) ani prin programul anual ”*Selecția de Programe și Proiecte*”, pus accent mai mare pe libertatea de expresie artistică decât pe implicarea altor entități în producția acestora.

În viziunea noastră acest program poate fi realizat în condițiile bugetare actuale numai în măsura în care se **schimbă radical relația finanțator – artist – producător și în măsura în care se configurează o strategie coerentă de sprijin pentru domeniul dansului pe plan național**. În consecință, propunerea pentru primul an de management, în privința susținerii misiunii CNDB de a continua sprijinul acordat comunității dansului contemporan din România, constă în transformarea *Categoriei A: creații coregrafice originale* aferente programului ”*Selecția de Programe și Proiecte*” în două programe disticte CNDB PLUS și DANS CAPITAL. Aceste două programe vor fi integrate în planul minimal de proiecte ale Centrului, ca program distinct, denumit ”**Planul Marshall pentru dansul contemporan - România**”.

Pentru următorii ani de management, se dorește transformarea și transferul și celorlalte categorii<sup>4</sup> ale programului în programe minimale care să susțină proiectele CNDB.

**I. CNDB PLUS** destinat realizării de spectacole noi, originale în coproducție cu CNDB. În condițiile bugetare aferente anului 2014 se estimează un număr de 4 producții noi ce vor putea fi realizate, în care contribuția CNDB să fie de maxim 50% din bugetul estimativ al producției.

**II. DANS CAPITAL** destinat promovării și difuzării spectacolelor déjà realizate în București și în țară. În condițiile bugetare aferente anului 2014 se estimează un număr de 4 turnee naționale ale unor producții deja realizate, contribuția CNDB fiind de maxim 50 % din bugetele evenimentelor.

Schimbarea inovatoare de optică constă în **deschiderea unui sprijin pentru producătorii programe sau proiecte din țară** (și străinătate). Astfel, se stimulează interesul pentru implicarea în producția sau promovarea produselor culturale coregrafice altor entități care desfășoară activități în domeniul artelor spectacolului;

---

<sup>4</sup> Categoria A: creații coregrafice originale; Categoria B: concepție/producție/organizare alte programe, proiecte, acțiuni și evenimente (festivaluri, turnee, prezentări, cursuri, ateliere, proiecte de sensibilizare, conferințe, laboratoare de cercetare, experimente, sesiuni de comunicare etc.); Categoria C: concepție și realizare de publicații de specialitate (reviste, cărți, albume, CD-ROM-uri, DVD-uri, casete video și alte materiale de informare și documentare); Categoria D: călătorii de studiu/cercetare și participări la evenimente naționale și internaționale de profil.

Realizarea obiectivelor CNDB în logica partenerială (expusă mai sus) are un potențial de exploatare echilibrat în raportul misiune - obiectiv – rezultate.

Avantajul acestui sistem nou de sprijin, este că în urma proiectelor realizate, CNDB poate avea – într-un sens al echitabilității – **venituri** din exploatarea acestor produse culturale. De asemenea, CNDB va putea desfășura analize de public, va putea, în mod coerent, să stabilească contracte anuale cu artiștii, (un calendar precis, în avans), va putea avea un control mai clar asupra dinamicii dezvoltării domeniului de care se ocupă prin misiunea sa.

Se va stabili, în comun acord cu Consiliile Administrativ și Artistic ale Centrului, ca în urma unui apel deschis pentru finanțarea programelor și proiectelor, să fie susținute un număr maxim anual de proiecte, în funcție de obiectivele strategice ale CNDB, de bugetele totale (subvenție și alte fonduri atrase) și de capacitatea administrativă.

### III. Programul *Stagiunea Stere Popescu*

Are ca scop organizarea stagiunii anuale de spectacole și evenimente la sala „Stere Popescu”. A CNDB din București Stagiunea va fi configurată **evenimential, desfășurată tematic** (de exemplu : Luna Spectacolului Interdisciplinar, Luna Artistului), și va avea loc între lunile februarie – iunie și septembrie - decembrie ale fiecărui an. Se estimează un număr de minim 15 (titluri) producții ce vor fi prezentate publicului larg cel puțin de două ori în anul 2015. (descrise la punctul E2). În afara acestor titluri CNDB estimează că un număr de minim 4 lucrări rezultate din programele de rezidență existente: **RAP – rezidențe ateliere, public** un program CNDB, la a doua ediție în 2014 care nu face parte din programele minimale cuprinse în prezentul plan de management. Vor putea fi prezentate și prezentate de asemenea lucrări rezultate din rezidențele Atrist’s Nest și Wasp.

Având în vedere proiecția derulării programului DANS PLUS, **Stagiunea „Stere Popescu”** va putea include producții realizate prin acest program. În acest caz, costurile de difuzare vor fi acoperite din suma aferentă Programului Dans PLUS.

### IV. Programul *COOPERARE INTERNAȚIONALĂ*

**Programul Cooperare Internațională cuprinde mai multe proiecte distincte :**

➤ **Showcase Național de dans – cu participarea internațională a directorilor de festivaluri, critici de dans, programatori, coregrafi de renume în parteneriat cu Institutul Cultural Român.**

Una dintre preocupările importante în strategia Centrului Național al Dansului București este crearea unor baze ale unui spațiu comun de colaborare est-europeană, atât artistică, cât și instituțională și construcția unei identități internaționale a dansului contemporan românesc, cu accent pe interdisciplinaritatea și multiculturalismul direcțiilor estetice actuale.

Miza acestui showcase este, în primul rând, familiarizarea programatorilor și a criticilor străini cu scena românească de dans și performance – nu doar în materie de

producții finite, ci și în ce privește actorii relevanți, de la artiști la producători, programatori, critici, în vederea stabilirii unor contacte și parteneriate pe termen lung, care să vizeze și spectacolele existente, și proiecte pe viitor.

În cadrul acestui eveniment va fi organizată o **masă rotundă** de nivel înalt la care vor fi invitați să ia parte reprezentanți ai Ministerului Culturii, personalități din domeniul dansului invitați la acest eveniment, coregrafi și dansatori consacrați români. Una din temele principale propuse pentru discuții este *Casa Europeană a Dansului în contextul politicilor culturale actuale internaționale*.

În cele șapte zile ale evenimentului vor fi prezentate 12 lucrări, o instalație video-documentară și se va organiza vizitarea spațiilor existente dedicate dansului contemporan din București.

➤ **Proiectul „Zilele Dansului românesc în străinătate”- *ministagiuni de dans contemporan în străinătate***

Organizarea evenimentelor în cadrul acestui proiect se bazează pe participarea partenerilor străini din fiecare țară (teatre, organizații de profil deja parteneri) și pe sprijinul acordat de Institutele Culturale Române din țările respective. Selecția spectacolelor va fi realizată împreună cu partenerul care organizează evenimentul (de exemplu: *Teatrul Motus/ Alfred ve Dvore* din Praga, sau *Stary Teatr*, Cracovia sau *Komuna/Warszawa* din Polonia, *HAU* din Berlin).

➤ **Proiectul *Coproducții Internaționale***

Ca o continuare a Programului Planului Marshall pentru Dans , coproducția internațională este un punct important în strategia managerială pentru 2014-2017. Pentru primul an ne propunem realizarea unei producții internaționale, de mici dimensiuni, pentru care, în afara contribuției CNDB și a partenerilor, se vor atrage fonduri euro-regionale sau din alte surse.

***Delicate instruments handled with care*** este titlul propus, în concepția Alexandrei Pirici. Spectacolul va fi realizat în parteneriat cu Brut / Imagetanz Viena, cu sprijinul ERSTE Fundation. Vor avea loc 2 reprezentații în cadrul festivalului BRUT/ Imagetanz, Viena și 3 reprezentații la București în perioada mai-iunie și septembrie – noiembrie.

➤ **Proiectul *spectacole invitate*** din cadrul programului Cooperare Internațională, a fost gândit din dorința de a oferi publicului românesc în mod constant posibilitatea de a se conecta la tendințele curente ale artei contemporane internaționale.

În 2014 se propune prezentarea la București (la sala Stere Popescu) și la Cluj la sala închiriată de CNDB în cadrul Fabricii de Pensule) trei artiști britanici: Deborah Light cu spectacolul *HIDE*, Jo Fong cu instalația video-coregrafică *Witness si Eddie Ladd cu spectacolul Ghost Dance (titlu în curs de confirmare)*.

Pentru realizarea proiectului pentru 2014 vom solicita susținerea din partea Art Council Wales și British Council Londra.

Proiectul **spectacole invitate** este de mică anvergură pentru primul an; se intenționează dezvoltarea lui pentru anii 2015-2016, pe mai multe paliere : invitarea unui coregraf de renume (Maguy Marin- Franța) care să prezinte unul din spectacolele sale, (la București și la Cluj), să susțină un atelier-audiție de lungă durată (1 lună), apoi să creeze pentru dansatorii români un spectacol care să intre în circuitul scenelor românești. Spectacolul creat în acest cadru, va fi un eveniment de anvergură, cu vizibilitate și impact naționale și internaționale. Pentru realizarea acestui proiect, în afara contribuției partenerilor străini se vor antrena/accesa fonduri euro-regionale, sprijinul institutelor culturale străine în România și programele de finanțare Europa Creativă și mecanismul EEA România – diversitate culturală.

**V. Programul BIROUL CNDB PERMANENT** în marile orașe ale țării: se dorește a fi un program care să prefigureze în 2015 și 2016 deschiderea de filiale (fără personalitate juridică) în marile orașe culturale din România: Cluj, Timișoara, Iași. Proiectul Biroul CNDB permanent va fi realizat în parteneriat cu autorități locale și entități din mediul cultural local respectiv.

Programul urmărește dezvoltarea regională a domeniului coregrafic în patru puncte cardinale, multiplicarea scenelor pentru dansul contemporan, atragerea de noi resurse pentru dansul contemporan, deschiderea de oportunități de cooperare cu liceele de profil din orașele respective (licee de coregrafie există în Cluj, Timișoara și Iași), cu autorități locale în vederea intergării dansului contemporan în evenimente sau programe de anvergură locală (zilele Clujului și respectiv Capitala Culturală a Tineretului 2015), asocierea cu entități care dezvoltă activități în domeniul dansului contemporan (Colectiv A pentru programe paralele RAP – Rezidențe, ateliere, public, Platforma Performativă din Cadrul Festivalului Temps d'Images) .

În perspectiva anului 2015, s-au identificat resurse favorabile deschiderii unui Birou CNDB permanent și în orașul Timișoara. (Casa Tineretului, Primăria, Direcția Județeană pentru Cultură a Județului Timiș).

## **VI. Programul FORMARE, EDUCAȚIE**

### **a) Public general:**

Proiectul **Vârstele Dansului** este conceput ca formă de spectacol care implică o anumită categorie de vârstă și invită un public specific din aceeași categorie. Se vor organiza în 2014 trei evenimente pe trei categorii distincte de vârstă: pentru copii (între 5-12 ani), pentru elevi liceeni (clasele 9-11) și pentru persoane de vârstă a 3 a.

### **Proiectul cursuri pentru neprofesioniști**

Se vor organiza cursuri specializate pe categorii de vârstă : copii între 4-6 ani, copii între 7-12 ani, adolescenți 14-16 ani, adulți 20-55 de ani, vîrsta a 3-a. Complementar cursurilor vor fi organizate evenimente ca : proiecții de film de dans, lecturi de specialitate, sau conferințe deschise publicului pe categorii de vârstă.

Cursurile reprezintă o sursă importantă de venituri din activitatea de bază, asigură un nivel elevat de receptare a spectacolului de dans contemporan și este un bun instrument de fidelizare a publicului CNDB.

#### **b) Proiecte de educație și formare pentru artiști din domeniul dansului**

✓ **Proiect de mentorat pentru creatorii la început de carieră :**

✓ dedicat absolvenților departamentului Creație Coregrafică din cadrul universităților naționale și tinerilor creatori la început de carieră.

✓ **Cursuri de management cultural** pentru inițiativele de producție/ management al spectacolului. Proiectul vizează specializarea unui segment profesional necesar pentru domeniul dansului în România : manager de companie de dans, administrare, producție și mediere specifică spectacolului de dans.

✓ **Program de cursuri de tehnici de dans actuale** organizate în parteneriat cu Liceele de Coregrafie din București și din țară (Iași, Cluj, Timișoara). Programul va asigura un program alternativ curriculei liceelor, de nivel avansat și va fi susținut de profesori de renume români și străini. Pentru acest program se vor realiza parteneriate cu Liceele de Coregrafie din țară (Iași, Timișoara, Cluj) se accesa programul Erasmus Plus și resursele locale identificate în fiecare oraș unde se va desfășura programul.

#### **VII. Programul CONTEXT**

Programul Context are în structură mai multe proiecte distincte caracterizate prin desfășurarea înafara sediului. Ideea este de a multiplica scenele CNDB în spații neconvenționale, (galerii, librării, muzee, spații publice, etc), vizând atragerea unor alte categorii de public și pentru a menține legătura cu alte domenii culturale. Acțiunea are, de asemenea, în vedere creșterea gradului de cunoaștere a CNDB și a dansului contemporan.

Costurile de producție pentru program vor fi împărțite cu partenerul gazdă. Fiind în mod expres un program de promovare, nu se scotează atragerea de venituri din bilete, însă, pentru aceste programe se vor accesa fonduri locale sau programe de finanțare culturală (ARCUB, AFCN).

➤ **Proiectul Academia Itinerantă** se bazează pe conferințe susținute de teoreticieni ai artelor spectacolului, pornind de la un spectacol prezentat și vizionat în cadrul evenimentului. Astfel spectacolul este însoțit de specialiști care pot încadra spectacolul din punct de vedere stilistic, estetic și teoretic, făcând referință la alte familii estetice de gen și ghidează privirea publicului spre anumite aspecte cheie în lectura spectacolului. Academiile itinerante vor avea un format mic (vor putea prezenta spectacole de mici dimensiuni, cu unul sau doi performeri, cu necesități tehnice reduse) pentru a putea fi itinerante în Universități, Licee, dar și în cadrul unor corporații sau alte medii sociale din București și din țară (Cluj-Napoca, Timișoara, Iași). Vizează educarea publicului, facilitarea unei lecturi a spectacolului și creșterea calității contextului cultural. În același timp, proiectul vizează promovarea artiștilor la început de carieră pentru a-i face cunoscuți în medii diferite.



➤ **Proiectul Hors-Murs** se desfășoară preponderent în București. Cuprinde evenimente de mică anvergură, dar scontând un impact puternic, organizate în librării (de exemplu : Librăria Bastilia, Cărturești), galerii (Aiurart, UNA Galerie, MNAC,etc). Evenimentele vor fi configurate ca happening, conferințe / discuții, flash mob, în corelare cu teme sau propuneri ale spațiilor „gazdă”. Pe perioada stagiunii 2013 vor avea loc minim 4 evenimente.

## VIII. PROGRAMUL CERCETARE DOCUMENTARE

➤ **Arhivele Dansului Românesc** este un proiect cercetare și documentare asupra istoriei recente a dansului din România și are ca scop crearea în cadrul Mediatecii CNDB a unei arhive a dansului pentru secolul XX. Programul se va derula pe o perioadă de trei ani și are ca scop recuperarea informațiilor audio, video, scrise, despre creatorii din domeniul dansului de la începutul secolului XX până în anul 2000, transpunerea în format digital și introducerea lor într-o bază electronică de resurse accesibilă publicului larg, profesioniștilor din domeniul dansului, tereticieni și cercetători în domeniul culturii.

Proiectul se bazează pe existența seriilor de emisiuni „Lumea Dansului” realizate de Silvia Ghiță (Ciurescu) la TVR în anii ‘90, conținând documente neprețuite pentru istoria dansului românesc, pe identificarea unor pelicule existente în Arhiva Națională de Film, în care apar nume de marcă din istoria culturii moderne a României (Miriam Răducanu, Vera Proca Ciortea, Floria Capsali, Stere Popescu, Ester Magyar, Trixi Checais) ce sunt necunoscute publicului de azi. Deasemenea proiectul se bazează și pe rezultatele proiectelor CNDB de cercetare anterioare: Proiectul Sertar și proiectul Cartografierea Istoriei Invizibile, rezultate ce trebuie reorganizate și arhivate corespunzător.

Anul 2014 va fi un an pregătitor în care se vor stabili echipele de cercetare și documentare se vor încheia negocieri și parteneriate cu CNC –Arhivele Naționale de Film, TVR – arhivele, și se va întocmi planul de lucru desfășurat pe trei ani.

➤ Proiectul **editorial dans** este continuarea activității Centrului privind publicații de specialitate (carte, traduceri, reviste). Dată fiind analiza acestui capitol în investiția în acest program va fi minimă pentru 2014. Investiția va presupune acoperirea (eventual sub formă de sprijin) a aroxim 25% din totalul costurilor publicației, urmărindu-se realizarea de parteneriate cu alte entități. Pentru primul an de management avem în vedere traducerea cărții de referință “Exhausted Bodies. Performance and the Politics of Movement”, autor André Lepecki, carte existentă în 2 exemplare în limba engleză în biblioteca de specialitate a CNDB.

➤ Proiectul **”Scrie despre dans !”** este un proiect adresat publicațiilor culturale pentru a include în paginile lor dosare critice sau teoretice extinse concentrate pe actualitatea dansului contemporan, în special pentru proiectele desfășurate sub egida Centrului Național al Dansului. Proiectul se dorește a fi realizat în baza unor parteneriate între CNDB și publicații de specialitate precum Scena.Ro, Observatorul Cultural, ADN Online sau Teatrul azi. Proiectul vizează o mai bună reflectare în presa de specialitate

atât a instituției cât și a programelor sale, creșterea calității contextului receptării dansului contemporan.

➤ **Proiectul Filmul anului CNDB 2014, 2015, 2016** – realizarea retrospectivei anului, bazat pe documentarea video-foto de pe parcursul anului. Un instrument de promovare a CNDB, dar și a artiștilor prezenți în programele acestuia.

## **IX. Programul *FESTIVAL / FESTIVALURI***

Considerăm că inițiativa de a organiza un festival de durată (trei săptămâni) merită continuată să în planul de management propus pentru 2014- 2017. Festivalul a fost un eveniment de succes, cu un conținut bogat, variat stilistic, de o calitate de nivel înalt internațional.

Punctele valorice pozitive care susțin continuarea organizării acestui festival sunt :

- plasarea lui într-o perioadă în care în București densitatea evenimentelor culturale este scăzută, ceea ce asigură o participare crescută a publicului și mult diversificată.
- formatul deschis al evenimentelor și anume însoțirea spectacolelor prezentate cu discuții cu publicul într-un cadru lejer, ceea ce asigură o fidelizare a publicului, o creștere a gradului de cunoaștere a CNDB și a creatorilor / spectacolelor;
- răspunde adecvat unei tendințe actuale de consum cultural de tip evenimential ceea ce asigură venituri din vânzarea de bilete și alte produse de promovare ale CNDB.

Pentru edițiile viitoare (februarie 2015) se urmărește inclusiunea în programul Festivalului a unor spectacole realizate în cadrul cursurilor CNDB pentru neprofesioniști pe categorii de vârstă.

\*\*\*

În programul **Festival – Festivaluri** dorim să includem proiecte de cooperare și parteneriat între CNDB și Festivaluri de dans deja consacrate. Conform obiectivelor strategice ale acestui plan de management CNDB ar trebui să conducă o politică culturală integratoare pentru dezvoltarea domeniului dansului contemporan românesc ce ia în considerare toți actorii activi ce contribuie la dezvoltarea domeniului. De aceea, CNDB se va implica în susținerea acelor Festivaluri care promovează aceleași valori și împățășesc obiective comune.

Pentru primul an de management (2014) se propune participarea la **Festivalul *Temps d'Images*** (organizat în luna noiembrie la Cluj), în calitate de co-organizator al *Platformei Performative* ce se organizează în cadrul festivalului. De asemenea se va lua în considerare potențialul de participare la una din secțiunile **Festivalului *Explore Dance*** organizat la București de către Asociația 4 Culture.

## **X. PROGRAMUL *PREMIILE CNDB – premiul Ioan Tugearu***

Considerăm ca inițiativa demarată în 2013 de către CNDB de a acorda premiul „Ioan Tugearu”<sup>5</sup> este de bun augur atât pentru vizibilitatea CNDB cât și pentru a valoriza creația contemporană din domeniul dansului. Și contribuie la promovarea valorilor dansului contemporan actual. Premiul poartă numele coregrafului Ioan Tugearu, recunoscând astfel personalitatea artistică majoră a coregrafului în cultura românească dar și faptul că domnul Ioan Tugearu a avut un rol esențial la înființarea CNDB, susținând de-a lungul timpului continuitatea activității acestei instituții.

Pentru planul managerial 2014-2017 se dorește extinderea categoriilor premiate (premiu pentru curaj artistic, premiu pentru debut, premiu pentru întreaga activitate și premiul Consiliului Artistic) și organizarea în fiecare an în luna decembrie a unui eveniment de anvergură cu ocazia decernării acestora.

Menționăm că pentru acest tip de activitate se vor atrage alte surse față de subvenția de stat mizând pe implicarea mediului de afaceri privat, investiția CNDB în acest proiect fiind minimă.

**XI. Programul *GAZDUIRE DE EVENIMENTE*** se referă la găzduirea în parteneriat a unor evenimente speciale, de anvergură de ale căror impact la nivelul audienței vizibilitate să beneficieze și CNDB. Un exemplu de asociere la un asemenea eveniment este găzduirea evenimentului ***Alt Concurs de Coregrafie*** – (un maraton de spectacole de dans, la finalul căruia se decernează premii pentru tinerii coregrafi selectați), organizat de către Asociația Secția de Coregrafie.

---

<sup>5</sup> <http://www.cndb.ro/centrul-national-al-dansului-a-lansat-si-a-acordat-premiul-ioan-tugearu-.html>

### E. 3. proiecte propuse în cadrul programelor

| Nr. crt.  | Denumirea programului/proiectului cultural  | Nivelul de interes/grupuri țintă  | Descrierea sumară a programului/proiectului  | Rezultatele așteptate   | Suma estimată   | Perioada de desfășurare  |
|-----------|---|---|--|---|---|--|
| <b>I.</b> | <b>Co-producții noi</b>   |   |  |   | <b>55.000</b>   |  |
| <b>1.</b> | <b>PROGRAMUL CNDB +</b>   |   |  |   |   |  |
|           | <b>Apel deschis pentru realizarea în coproducție a 4 spectacole coregrafice originale noi, către coregrafi și producători din țară sau străinătate.</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesioniști din domeniul dansului, coregrafi, dansatori, light designeri</li> <li>- producători din domeniul artelor spectacolului</li> <li>- public larg</li> </ul> | Deschiderea unui apel la proiecte de creații coregrafice originale către coregrafi din țară sau străinătate. Vor fi realizate maxim 4 producții. Sumele alocate se vor stabili în limitele prevăzute de bugetul CNDB pe anul 2014 cu rectificările ulterioare lunii martie | Identificarea și implicarea altor entități în procesul de producție a spectacolului de dans contemporan. Câștigarea unui public nou<br>Atragerea de alte surse financiare în sprijinul producției de dans contemporan | Se va stabili un plafon maxim pentru fiecare producție în limita sumei totale propuse           | <b>mai:</b> lansare<br>Apel programul CNDB +<br><b>mai-octombrie:</b> Perioada de definitivare și premierele spectacolelor |
| <b>2.</b> | <b>Program DANS CAPITAL</b><br>Program pilot  |   |  |   | <b>10.000</b>   |  |
|           |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autorități locale din România,</li> <li>- teatre</li> <li>- organizații culturale ce activează în domeniul artelor spectacolului</li> <li>- public larg</li> </ul>     | Program de susținere a mobilității producțiilor de dans. Estimăm că un număr de 4 producții vor fi prezentate pe alte scene decât cea a CNDB. Programul include și posibilitatea difuzării în sistem de schimb de spectacole.  | Identificarea și implicarea altor entități în procesul de promovare și difuzare a producției de dans contemporan. Câștigarea unui public nou<br>Creșterea audienței pentru spectacolul coregrafic.                    | Se va stabili un plafon maxim pentru fiecare producție invitată în limita sumei totale propuse. | martie - decembrie   |
|           |   | -   |  |   |   |  |
|           |   | -   |  |   |   |  |

| 3. | STAGIUNEA „STERE POPESCU”               | Național/public larg                | 18 producții / a câte 2 reprezentații pe durata celor două perioade de stagii                |  | 50.000                              | Febr.–iun.<br>Sept.- dec. |
|----|---|-------------------------------------|--|--|-------------------------------------|---------------------------|
|    | titlul spectacolului                    | Număr de artiști implicați / tehnic | Autori și producători  |  | Estimat investiție/ 1 reprezentație | Perioada                  |
|    | 1. Layers                               | 2                                   | de și cu <b>Cristina Lilienfeld</b> producție realizată prin programul Artst's Nest          |  | 1000                                | Aprilie și octombrie      |
|    | 2. Piesă cu responsabilitate limitată - | 2                                   | de și cu <b>Mihaela Dancs</b> și <b>Cosmin Manolescu</b> (producție Fundația Gabriela Tudor) |  | 1600                                | octombrie, decembrie      |
|    | 3. Parallel                             | 6                                   | <b>Leta Popescu</b> și <b>Sinko Ferencz</b> , (o producție GroundFloor Group, Cluj Napoca)   |  | 4000                                | aprilie                   |
|    | 4. Camera 0001 – Fabrica de vise        | 7                                   | de <b>Simona Deaconescu</b> (producție Asociația Secția de coregrafie & Tangaj Dance)        |  | 1800                                | aprilie și septembrie     |
|    | 5. Out of Order                         | 2                                   | de și cu <b>Mihaela Dancs</b>  |  | 1000                                | aprilie și noiembrie      |
|    | 6. Hematopesis                          | 2                                   | de și cu <b>Mădălina Dan</b>   |  | 1000                                | aprilie și noiembrie      |
|    | 7. Anti-aging                           | 3                                   | <b>Mihaela Dancs</b> și <b>Mădălina Dan</b> producție Fundația Gabriela Tudor & CNDB)        |  | 2000                                | octombrie și noiembrie    |
|    | 8 Duet                                  | 3                                   | de <b>Adriana Gheorghe</b> (producție realizată cu sprijinul Asociației 4Culture și CNDB)    |  | 1200                                | aprilie și noiembrie      |

|  |   |                     |  |  |  |                        |
|--|---|---------------------|--|--|--|------------------------|
|  | <b>9. Institute of Change</b>   | 3                   | de <b>Paul Dunca</b>   |  | <b>1200</b>                            | mai și octombrie       |
|  | <b>10. DerDieDans</b>   | 15                  | de <b>Florin Fieroiu</b><br>producție Teatrul German<br>Timișoara, prezentat în<br>parteneriat cu Teatrul Odeon) |  | <b>4000</b>                            | Mai                    |
|  | <b>11. Dance a Playful Body</b>   | 3                   | <b>Andreea Novac</b>   |  | <b>1300</b>                            | octombrie și noiembrie |
|  | <b>12. Pretend We Make You Happy</b>  | 5                   | <b>Andreea Novac</b>   |  | <b>1800</b>                            | octombrie și noiembrie |
|  | <b>13. Cvartet pentru o lavalieră</b>   | 5                   | <b>Vava Ștefănescu</b> (producție independentă cu sprijinul AFCN)  |  | <b>1800</b>                            | aprilie                |
|  | <b>14. Realia</b>   | 2                   | <b>Farid Fairuz</b> (o producție Căminul Cultural & Asociația SolitudeProject)                                   |  | <b>1500</b>                            | aprilie și decembrie   |
|  | <b>15-18 o estimare de 4 titluri în curs de definire din rezultatele rezidențelor artistice existente (RAP, Artist Nest, Wasp)</b>                          | în curs de definire | în curs de definire  |  | 5 prezentari X 1400lei= <b>8000lei</b> | noiembrie              |
|  | <b>19-20 o estimare de minim 2 titluri rezultate din programul DANS PLUS – programul de co-producție finalizate până la sfârșitul stagiunii 2013 - 2014</b> |                     |  |  | PRIN PROGRAMUL DANS PLUS               | septembrie-decembrie   |
|  |   |                     |  |  |  |                        |

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|

|            |  |  |   |   |               |  |
|------------|--|--|---|---|---------------|--|
| <b>4.</b>  | <b>COOPERARE INTERNAȚIONALĂ</b>  |  |   |   | <b>56.000</b> |  |
| <b>4.1</b> | <b>SHOWCASE NAȚIONAL DE DANS</b><br><br><b>în parteneriat cu ICR București</b>   |  |   |   | <b>24.000</b> | 28 aprilie - 4 mai                     |
|            | Showcase –ul va prezenta cele mai reprezentative lucrări coregrafice recente în fața unei audiențe de specialiști, critici, directori de teatru și de festivaluri din întreaga lume. |  | 7 zile de eveniment<br>12 spectacole programate<br>15 programatori invitați<br><br>1 Conferință de nivel înalt<br>„Casa Dansului în Europa” | Promovarea autorilor români într-un context internațional prin creșterea numărului de spectacole românești prezentate în străinătate și a nivelului de cunoaștere a CNDB pe plan internațional. |               |  |
| <b>4.2</b> | <b>Zilele dansului românesc în străinătate</b>   |  |   |   | <b>13.500</b> |  |
|            | Praga: Motus- Alfred ve Dvore Teater / ICR Praga/ CNDB   |  | 3 producții   | Internaționalizarea produsului cultural – a creației românești contemporane<br>Creșterea gradului de cunoaștere a instituției   | 3.000         | aprilie                                |
|            | Varsovia: Sary Teatr, Cracovia sau Komuna/Warszawa din Polonia/ ICR Varsovia /CNDB   |  | 3-4 producții   |   | 4.500         | octombrie                              |
|            | Berlin / HAU/ ICR Berlin   |  | 3-4 producții   |   | 6.000         | noiembrie                              |
| <b>4.3</b> | <b>Coproducții internaționale</b>  |  |   |   | <b>5000</b>   |  |
|            | <b><i>Delicate instruments handeld with care</i></b><br>in parteneriat cu Brut /   | Public larg, profesioniști din domeniul dansului | 2 reprezentații în cadrul fetuvalului BRUT/ Imagetantz, Viena   | Contribuția BRUT: 9.228 €<br>Contribuția CNDB:  |               | Martie - iunie<br>Septembrie-decembrie |

|               |  |  |   |   |               |   |
|---------------|--|--|---|---|---------------|---|
|               | Imagetanz Viena, cu sprijinul ERSTE FOUNDATION   |  | 3 reprezentații la București  | 1100 € ; Finanțare ERSTE: 8.060 €   |               |   |
| <b>4.4</b>    | <b>Spectacole invitate</b>   |  |   |   | <b>13.500</b> |   |
|               | Deborah Light cu spectacolul <i>HIDE</i> , Jo Fong cu instalația video-coregrafică <i>Witness (Marea Britanie)</i> în curs de stabilire  | Public larg, profesioniști din domeniul dansului |   | Calitatea ofertei culturale, promovarea de genuri stilistice și discursuri artistice inedite                    |               | noiembrie   |
| <b>5.</b>     | <b>BIROU PERMANENT LA CLUJ</b>   |  |   |   | <b>8.000</b>  |   |
|               | În parteneriat cu Asociația Colectiv A<br>2014: lansarea programului la Cluj în parteneriat cu Asociația Colectiv A (Festivalul Temps d'Image)<br>2015: lansarea programului la Timișoara<br>2016 lansarea programului la Iași | Toate categoriile de beneficiari ai CNDB         | Programul urmărește dezvoltarea regională a programelor CNDB pentru domeniul coregrafic <b>în patru puncte cardinale</b> , multiplicarea scenelor pentru dansul contemporan, atragerea de noi resurse, crearea de oportunități de colaborare cu liceele de profil | Dezvoltarea programelor destinate dansului contemporan la nivel național  |               | luna mai  |
| <b>6.</b>     | <b>EDUCAȚIE ȘI FORMARE</b>   |  |   |   | <b>16.000</b> |   |
| <b>6.1.A.</b> | <b>Public General :</b><br><b>Vârstele Dansului</b><br>Spectacol cu copii, liceeni și vârsta a 3a.   |  | formă de spectacol care implică o anumită categorie de vârstă și invită un public specific din aceeași categorie.   |   | 3000          | Iunie, septembrie, decembrie                                      |
| <b>6.2.A</b>  | <b>Cursuri de dans pentru neprofioniști</b>  |  | Cursuri profesionale pentru amatori organizate pe categorii de vârstă   | nivel elevat de receptare a spectacolului de dans contemporan<br>bun instrument de fidelizare a publicului CNDB | 5.000         | 5 module a câte 6 ședințe<br>ianuarie-iunie<br>August - decembrie |



|               |  |   |   |   |               |   |
|---------------|--|---|---|---|---------------|---|
| <b>6.3.B.</b> | <b>Profesioniști :</b><br>Program de mentorat pentru creatorii la început de carieră:  |   |   |   | 2.000         |   |
| <b>6.4.B</b>  | Program de cursuri de tehnici de dans actuale  |   |   |   | 3.500         |   |
| <b>6.5.B</b>  | Cursuri de management cultural   |   |   |   | 2.500         |   |
| <b>7.</b>     | <b>PROGRAMUL CONTEXT</b>   |   |   |   | <b>9.000</b>  |   |
| <b>7.1</b>    | <b>Academia Itinerantă</b><br>2014: Cluj<br>2015: Timișoara<br>2016: Iași  | Toate categoriile de beneficiari  | conferințe susținute de teoreticieni ai artelor spectacolului, pornind de la un spectacol prezentat și vizionat în cadrul evenimentului.                                    | creșterea calității contextului cultural, promovarea artiștilor la început de carieră | <b>6.000</b>  | Octombrie - decembrie                                     |
| <b>7.2</b>    | <b>Proiectul Hors murs</b><br>Se desfășoară preponderant în București<br>-în parteneriat cu alte entități (galerii, muzee, spații publice) | Toate categoriile de beneficiari  | evenimente desfășurate în afara sălii de spectacol în relație cu alte domenii culturale/artistice<br>- pe perioada stagiunii 2013 vor avea loc minim 4 evenimente.          | creșterea calității contextului cultural, promovarea programelor CNDB                 | <b>3.000</b>  | Minim 4 evenimente în stagiunea 2013<br>Aprilie-decembrie |
| <b>8.</b>     | <b>PROGRAMUL CERCETARE DOCUMENTARE</b>   |   |   |   | <b>29.750</b> |   |
| <b>8.1</b>    | <b>Proiect Arhivele Dansului Românesc</b>  | Artiști, specialiști în domeniu, cercetători Național, public specializat | proiect cercetare și documentare asupra istoriei recente a dansului din România și are ca scop crearea în cadrul Mediatecii CNDB a unei arhive a dansului pentru secolul XX | Promovarea și valorificarea patrimoniului imaterial                                   | 22.500        | mai - decembrie   |
| <b>8.2</b>    | <b>Proiect editorial dans</b>  | Artiști, specialiști în   |   | Dezvoltarea culturii  | 5.000         |   |

|             |  |   |   |   |               |                                  |
|-------------|--|---|---|---|---------------|----------------------------------|
|             | “Exhausted Bodies. Performance and the Politics of Movement”, autor André Lepecki  | domeniu, cercetători Național, public specializat                         |   | coregrafice   |               |                                  |
| <b>8.3</b>  | <b>Proiect Scrie despre dans !”</b><br>parteneriate între CNDB și publicații de specialitate precum Scena.Ro, Observatorul Cultural, ADN Online sau Teatrul azi. | Artiști, specialiști în domeniu, cercetători Național, public specializat | Proiect adresat publicațiilor culturale pentru a include în paginile lor dosare critice sau teoretice extinse concentrate pe actualitatea dansului contemporan, în special pentru proiectele sub egida CNDB | Vizibilitate,   | 5.000         | Aprilie-decembrie                |
| <b>8.4</b>  | <b>Proiectul „Filmul anului CNDB” 2014, 2015, 2016</b>   | Toate categoriile de beneficiari  | Retrospectiva anuală a activității CNDB   | Creșterea vizibilității CNDB  | 2.250         | decembrie                        |
| <b>9.</b>   | <b>PROGRAMUL FESTIVAL / FESTIVALURI</b>  |   |   |   | <b>31.000</b> |                                  |
| <b>9.1</b>  | <b>Festivalul Like CNDB #1</b><br>Organizarea edițiilor #2 și #3 pentru anul 2015 și respectiv 2016.   | Public larg   | Format de festival de succes  | Dezvoltarea surselor de venit din activitatea de bază<br>Promovarea creației contemporane | 17.000        | A doua ediție 2015:<br>februarie |
| <b>9.2</b>  | Participare la <b>Festivalul Temps d’Image</b> (Cluj)  | Public larg   | Participarea la Platforma Artelor Performative din cadrul Festivalului  | Promovarea creației contemporane  | 7.000         | noiembrie                        |
| <b>9.3</b>  | Participare la Festivalul <b>Explore Dance</b> (București)   | Public larg   |   | Promovarea creației contemporane  | 7.000         | octombrie                        |
| <b>10.</b>  | <b>PREMIILE CNDB – premiul Ioan Tugearu</b>  |   |   |   | <b>2.000</b>  |                                  |
| <b>10.1</b> | Organizat cu sprijinul mediului de afaceri din România sau din străinătate   | Toate categoriile de beneficiari  | Eveniment anual de premiere a performanței, excelenței, curajului artiști sau   |   |               |                                  |

|     |   |             |   |   |              |  |
|-----|---|-------------|---|---|--------------|--|
|     |   |             | antreprenorial în domeniu dansului.                                   |   |              |  |
| 11. | <b>GĂZDUIREA DE EVENIMENTE în parteneriat</b> |             |   |   | <b>2.000</b> |  |
|     | <b>„Alt Concurs de coregrafie</b>             | Public larg | Evenimente cu foarte mare impact , un maraton de spectacole de 9 ore, | Dezvoltarea surselor de venit din activitatea de bază. Promovarea creației contemporane | 2.000        |  |

#### **e. 4. alte evenimente, activități specifice instituției, planificate pentru perioada de management.**

În afară de programele prezentate mai sus, mai sunt două proiecte importante, ce nu fac parte din planul minimal de programme, deoarece am considerat că acestea, prin modul în care sunt articulate, pot atrage alte surse de finanțare pentru realizarea lor.

➤ **Proiectul Zilele Dansului European în România**, proiect realizat în parteneriat cu institutele culturale străine în România, pe care am dori să îl organizăm în fiecare an. Proiectul vine să întărească ideea ca Centrul Național al Danului București să devină un loc important pe harta culturală a Europei și un punct nodal cultural pentru țările Europei Centrale și de Est. În cadrul acestui proiect vor fi organizate **Zilele Dansului Ceh, Zilele Dansului Polonez, Zilele Dansului din Ungaria, etc.**

➤ **RAP \_rezidențe, ateliere, public** este proiect de rezidențe artistice care s-a derulat într-o primă ediție în 2013, pe perioada a 5 luni. Întregul proiect s-a desfășurat la Cluj, în parteneriat cu Fabrica de Pensule, unde, CNDB a închiriat o sală de spectacole-sudio. Rezidentele, practică profesională utilizată în toată Europa pentru afirmarea, promovarea și schimbul de experiență între artiști, creatori, oameni de știință, cercetători, etc, au ca scop sprijinirea procesului creativ și a medierii specifice a produsului cultural (dans contemporan) și facilitarea accesului la public.

La a doua ediție a rezidentelor artistice RAP – rezidențe, ateliere, public, pe care CNDB dorește să o organizeze în perioada mai - noiembrie 2014, o nouă dimensiune se impune a fi implementată. Rezidențele artistice vor fi dublate de rezidențe pentru tineri rezidenți producători. Aceștia din urmă vor beneficia de cursuri de management de proiect aplicat la specificitățile producției de dans contemporan, cursuri de mediere și administrare a resurselor în funcție de proiectul artistic și vor face exercițiul acompanierii parcursului artistic către atingerea unui public adecvat proiectului, lucrând în echipa cu artistul rezident.

Cum am mai amintit în câteva rânduri, pe parcursul acestui plan de management, accesarea finanțărilor din cadrul Mecanismului Financiar SEE, Programul Europa Creativă, Erasmus Plus este o prioritate pentru strategia 2014-2017 pentru CNDB. În acest sens, reamintim aici două din proiectele importante:

➤ În cadrul programului european **Europa Creativă**, participarea ca partener asociat la proiectul **Dance Roads, platformă de producție și mobilitate europeană dedicată tinerilor coregrafi din țările partenere.**

➤ În cadrul mecanismului EEA Grants **Portalul Dansului Contemporan din România**, având un titlu provizoriu **wiki-dans.ro**, este un proiect multi-anual în care CNDB este lider de proiect. Dedicat valorificării patrimoniului imaterial românesc pe cele trei axe principale : Istorie, actualitate și perspective proiectul are un potențial mare în a fi declinat în alte proiecte mai mici și, nu în ultimul rând, de a genera venituri atât înafara finanțării Mecanismului Financiar SEE cât și înafara subvenției de stat. Considerăm că **wikidans.ro** este un proiect de utilitate publică culturală pentru România;

La nivelul proiectelor de investiții, în cadrul prezentului plan managerial, considerăm ca deosebit de importante și necesare anumite îmbunătățiri majore în ceea ce privește condițiile pe care ar trebui să le întrunească o instituție de spectacol.

### **Casierie / sistem de vânzare de bilete**

În prezent Centrul Național al Dansului nu deține un sistem de bileterie adecvat. Vânzarea de bilete se face pe bază de rezervări telefonice sau electronic pe site ul CNDB și la adresa de email specială (rezervări@cndb.ro).

Inconveniente, atât în ceea ce privește confortul publicului, imposibilitatea de a lua bilet în avans, cât și controlul asupra ocupării sălii pe seara de reprezentație, sunt de ordinul evidenței. Într-o primă etapă, se impune deschiderea unui punct permanent de vânzare a biletelor, cu program adecvat unei instituții de spectacol. În paralel cu deschiderea unei case de bilete, o prioritate este implementarea unui sistem de vânzare a biletelor în structura site-ului [www.cndb.ro](http://www.cndb.ro), investiție ce se fundamentează atât pe evoluția sistemelor IT de cumpărare de bilete on line, pe publicul în evidentă creștere la spectacolele sau evenimentele CNDB, cât și pe potențialul de a găsi surse alternative de finanțare (sponsorizare sau discount-uri) în vederea acoperirii parțiale a totalului de cheltuieli pentru această investiție.

Estimăm valoarea totală a investiției la 50.000 lei, ce va acoperi amenajarea specifică unei case de bilete, cheltuieli de modificarea site-ului cndb și alte taxe necesare implementării sistemului de vânzare on line.

**F. Previzionarea evoluției economico-financiare a instituției, cu menționarea resurselor financiare necesare spre a fi alocate de către autoritate:**

**f.1. previzionarea evoluției economico-financiare a instituției pentru anul 2014 si estimarile pentru anii 2015 – 2016, corelată cu resursele financiare necesare spre a fi alocate din subvenția acordată instituției de către Ministerul Culturii.**

mii lei

| Denumire indicator                  | 2014       | 2015       | 2016       |
|-------------------------------------|------------|------------|------------|
|                                     | Estimări   | Estimări   | Estimări   |
| <b>TOTAL SURSE</b>                  | <b>676</b> | <b>811</b> | <b>973</b> |
| <b>TOTAL VENITURI</b>               | 676        | 811        | 973        |
| <b>VENITURI PROPRII</b>             | 11         | 25         | 30         |
| Venituri proprii                    | 11         | 25         | 30         |
| Donații și sponsorizări             | 0          | 0          | 0          |
| <b>SUBVENTII</b>                    | <b>665</b> | <b>786</b> | <b>943</b> |
| Subvenții pentru instituții publice | 665        | 786        | 943        |
| <b>TOTAL CHELTUIELI</b>             | <b>676</b> | <b>811</b> | <b>973</b> |
| <b>CHELTUIELI CURENTE</b>           | 676        | 811        | 973        |
| <b>CHELTUIELI DE PERSONAL</b>       | 188        | 226        | 271        |
| <b>BUNURI ȘI SERVICII</b>           | 488        | 586        | 703        |
| <b>Bunuri și servicii</b>           | 488        | 586        | 703        |

- Previziunea asupra bugetului de venituri și cheltuieli a fost întocmită având la bază SCRISOAREA-CADRU privind contextul macroeconomic, metodologia de elaborare a proiectelor de buget pe anul 2014 și a estimărilor pentru anii 2015-2017, precum și limitele de cheltuieli stabilite pentru ordonatorii principali de credite, elaborate de Ministerul Finanțelor Publice, Direcția generală de sinteză a politicilor bugetare și comunicate ordonatorilor principali de credite si institutiilor din subordinea acestora.

- Previzionarea evoluției cheltuielilor de personal ale instituției va fi în concordanță cu Legea salarizării unice pentru personalul plătit din fonduri publice.
- 1. Previzionarea evoluției veniturilor propuse a fi atrase de către candidat, cu menționarea surselor vizate: Surse atrase în cadrul parteneriatelor descrise la punctul E din cadrul prezentului plan de management;

f.2 previzionarea evoluției costurilor aferente proiectelor din programele propuse prin realizarea unei proiecții financiare privind investițiile preconizate în proiecte, pentru întreaga perioadă de management 2014 – 2016 sunt detaliate în cadrul tabelului de mai jos:

**ANEXA nr. 2 la caietul de obiective**

**TABEL VALORI DE REFERINȚĂ:**

| Categoriile de investiții în proiecte | Limite valorice ale investiției în proiecte din perioada precedentă 2013<br>55 proiecte | Limite valorice ale investiției în proiecte propuse pentru perioada de management 2014 – 2016.<br><b>167 proiecte</b> |
|---------------------------------------|---|---|
| 1                                     | 2   | 3   |
| Mici                                  | 55 proiecte de la 0 lei până la 50.000 lei  | 166 proiecte de la 0 lei până la 50.000 lei   |
| Medii                                 | 0 proiecte de la 50.001 lei până la 100.000 lei   | 1 proiecte de la 50.001 lei până la 100.000 lei   |
| Mari                                  | 0 proiecte de la 100.001 lei până la 3.000.000 lei                                      | 0 proiecte de la 100.001 lei până la 3.000.000 lei  |

Acest material a fost întocmit pe baza listelor Programelor și Proiectelor culturale prevăzute la punctul E 2, pentru anii 2014 și 2017 din prezentul plan de management.











|  | <b>TOTAL</b>                      |  | <b>Total nr. proiecte în anul 2014</b> | <b>Total investiție în proiecte în anul 2014 Lei,</b> | <b>Total nr. proiecte în anul 2015</b> | <b>Total investiție în proiecte în anul 2015 Lei,</b> | <b>Total nr. proiecte în anul 2016</b> | <b>Total investiție în proiecte în anul 2016 Lei,</b> |                |                  |
|--|-----------------------------------|--|--|---|--|---|--|---|----------------|------------------|
|  | din care:                         |  | <b>47</b>                              | din care:   | <b>59</b>                              | din care:   | <b>61</b>                              |   |                |                  |
|  | <b>Surse atrase</b>               |  |  | <b>268.750</b>  |  | <b>380.150</b>  |  | <b>361.000</b>  | <b>268.750</b> | <b>1.009.900</b> |
|  | <b>Sponsorizări</b>               |  |  | 0   |  | 0   | 0                                      |   | 0              | 0                |
|  | <b>Venituri proprii</b>           |  |  | 11.000  |  | 25.000  |  | 30.000  | 11.000         | 66.000           |
|  | <b>Bugetul <i>autorității</i></b> |  |  | 257.750   |  | 355.150   |  | 331.000   | 257.750        | 943.900          |

**f.3. Tabelul VENITURILOR PROPRII REALIZATE DIN ACTIVITATEA DE BAZĂ, SPECIFICĂ INSTITUȚIEI PE CATEGORII DE BILETE/TARIFE PRACTICATE**

|                          | nr. de proiecte proprii | nr. de beneficiari * | nr. de bilete | Venituri Propuse mii lei |
|--------------------------|-------------------------|----------------------|---------------|--------------------------|
| <b>1</b>                 | <b>2</b>                | <b>3</b>             | <b>4</b>      | <b>5</b>                 |
| Anul de referință 2013** | 55                      |                      |               | 134                      |
| Anul 2014                | 47                      | 8500                 | 6.000         | 11                       |
| Anul 2015                | 59                      | 9000                 | 7.250         | 25                       |
| Anul 2016                | 61                      | 10.000               | 8.750         | 30                       |
| Total                    | 167                     | 27.500               | 22.000        | 66                       |

\* Nr. de beneficiari include atat publicul consumator bilete vandute la spectacol cat si beneficiarii specializati ai programelor institutiei.

\*\* Numărul de proiecte pentru anul de referință 2013 a fost preluat din <http://www.cndb.ro/activitatea-anilor-trecuti.html>

**NOTĂ:**

Calculul datelor din tabelul de mai sus, s-a facut avand in vedere urmatoarele aspecte:

**Beneficiarul direct este PUBLICUL consumator a două servicii culturale specifice CNDB:**

**A. spectacol / eveniment de dans:** s-au luat în calcul capacitatea sălii (80 de locuri), o medie a gradului de acoperire la 65 de locuri și numărul estimat de evenimente (reprezentării) din prezentul plan de management 2014-2017.

**B. cursuri de dans pentru neprofesioniști:** s-a estimat un număr de 4 module de cursuri, cu capacitate de 12 persoane fiecare pe trei categorii de vârstă.

Informațiile necesare au fost luate de pe site-ul CNDB [www.cndb.ro](http://www.cndb.ro)

Diferenta dintre nr de beneficiari si nr bilete vandute este reprezentata cealaltă categorie de **beneficiari, artiști creatori** din domeniul dansului. In cadrul nr de beneficiari nu sunt avuti in vedere participanții la evenimentele organizate in parteneriat cu alte institutii de profil.