



teatrul național
„marin sorescu”
craiova

2021



PROIECT DE MANAGEMENT

2021 - 2026

Alexandru BOUREANU

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

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

Analiza mediului extern general, care oferă posibilitatea identificării tendințelor generale de evoluție arată că Teatrul Național „Marin Sorescu” din Craiova (TnMS) rămâne un pilon important, atât la nivel regional, cât și național. TnMS și-a consolidat poziția de cea mai importantă instituție de cultură din zona Olteniei. În perioada 2016-2020, a continuat să fie o scenă națională care a deservit, în principal, publicul din Regiunea Oltenia și nu numai. Mai mult, a reușit să se extindă către publicul din regiunea transfrontalieră, un pas important în acest sens fiind proiectul implementat împreună cu Regiunea Vratsa din Bulgaria. În perioada următoare, îmi propun să dezvoltăm această relație și să deschidem Teatrul Național și către alte zone unde există puternice comunități românești.

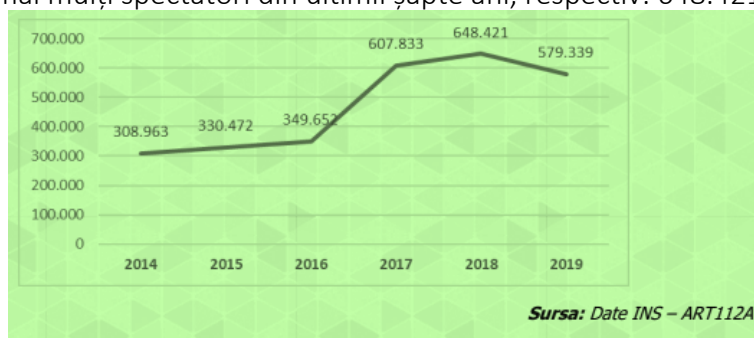
Situația instituțiilor de spectacol din Oltenia

Comunitatea umană din Oltenia numără peste 2.000.000 de locuitori, dintre care 48% în mediul urban și 52% în mediul rural. Cu toate acestea, există doar 18 instituții și companii de spectacole și concerte: cinci de teatru dramatic, două de teatru de păpuși (dintre care cel din Tg. Jiu funcționează în cadrul Școlii Populare de Arte), o operă, două filarmonici, o orchestră simfonică, patru ansambluri artistice, o orchestră populară și două centre culturale. Dintre cele mai importante, enumerăm: Teatrul Dramatic „Elvira Godeanu” din Târgu Jiu, Teatrul „Anton Pann” și Teatrul Municipal „Ariel” din Râmnicu Vâlcea. Cu aceste teatre dramatice a continuat colaborarea printr-o serie de proiecte comune, însă relația poate fi îmbunătățită, obiectivul principal, în perioada următoare, fiind ca TnMS să devină un *Ambasador al culturii naționale* în regiunea Oltenia. Mai ales că teatrul oferă o infrastructură propice dezvoltării unor proiecte comune cu instituții gazdă de spectacol ce se află în apropierea TnMS:

la Caracal – Teatrul Național (înființat în 1901 și renovat în 2008); la Slatina – sala teatrului din cadrul Centrului Cultural „Eugen Ionescu”; la Drobeta Turnu Severin – sala de teatru de la Palatul Cultural „Theodor Costescu” (renovat și redeschis în 2015).

Craiova, polul cultural al Olteniei

Județul Dolj este unul dintre cele mai mari din România, cu o populație de circa 700.000 de locuitori și un număr de 111 unități administrativ-teritoriale: 3 municipii (Craiova, Calafat, Băilești), 4 orașe (Filiași, Segarcea, Bechet, Dăbuleni) și 104 comune (cu 378 de sate). Instituții și companii de spectacole sau concerte se regăsesc numai în municipiul Craiova; acestea au atras în anul 2019 un număr de 579.939 de spectatori. Numărul a fost mai scăzut față de anul 2018, an record, în care s-au înregistrat cei mai mulți spectatori din ultimii șapte ani, respectiv: 648.421 persoane.



Teatrului Național „Marin Sorescu” rămâne instituția etalon a Băniei, iar pe viitor ne propunem să fim mult mai prezenți în mijlocul elevilor din Craiova și din județ pentru a promova teatrul ca fenomen socio-cultural. Dezvoltarea *Aeroportului Internațional Craiova* care asigură legătura, prin curse directe, cu importante metropole europene ne deschide oportunitatea de a realiza conexiuni și proiecte cu marile teatre ale lumii. Așadar, există premise pentru creșterea vizibilității teatrului la nivel local, regional și internațional.

Teatrul Național „Marin Sorescu” din Craiova se află în strânsă legătură cu toate instituțiile culturale din oraș. În ultimii ani, s-au concretizat proiecte comune și coproducții cu Filarmonica „Oltenia”, Opera Română Craiova, Fundația Shakespeare, Teatrul pentru copii și tineret „Colibri”, Uniunea Scriitorilor – Filiala Craiova, Muzeul de Artă Craiova, Universitatea din Craiova - Departamentul de Arte, Casa de Cultură „Traian Demetrescu”, Muzeul Olteniei, Liceul de Artă „Marin Sorescu”, Ansamblul Folcloric „Maria Tănase”, Casa Studenților, Școala Populară de Arte și Meserii „Cornetti”, Biblioteca Județeană „Alexandru și Aristia Aman”, Centrul Județean pentru Conservarea și Promovarea Culturii Tradiționale Dolj, Asociația „Dimanche” – Craiova, Inspectoratul Școlar Județean Dolj.

Având în vedere statutul său de etalon pentru cultura locală și regională a TnMS, în viitoarea perioadă de management, propunem, pe de o parte, dezvoltarea unei noi etape a parteneriatelor existente cu instituțiile menționate, iar, pe de alta, identificarea altora noi. În vederea inițierii de proiecte comune este nevoie de o asociație care să aibă ca scop promovarea culturii regionale, la care să adere autoritățile județene și locale din Oltenia.

Vom continua colaborare cu companiile private din regiune pentru susținerea evenimentelor culturale și artistice, producția spectacolelor proprii sau a celor realizate în parteneriat cu terți, sprijinul artiștilor aflați în dificultate (atât tineri cât și vârstnici). În situația epidemiologică apărută în 2020, am creat un spațiu de jos nou în parcare teatrului – denumit *Grădina TNC*. Astfel, ne propunem amenajarea acestui spațiului pentru public și reprezentați în aer liber, în care să se poată desfășura în condiții optime spectacolele TnMS și nu numai. Mai mult, Centrul Vechi, Teatrul de Vară din parcul „Nicolae Romanescu”, Grădina Botanică, Parcul Tineretului oferă posibilitatea de a realiza spectacole nonconvenționale pentru public.

Am intensificat colaborarea cu reprezentanțele culturale ale ambasadelor din multe țări ale lumii. Un exemplu relevant este proiectul *Hektomeron*, la care au participat 100 de regizori din 100 de țări. Menționez relația bună pe care o avem cu British Council, Centrul Cultural Spaniol „Cervantes”, Goethe-Institut, Institut Français, Institutul „Balassi”, Institutul Italian de Cultură „Vito Grasso”, Institutul Polonez, ProHelvetia, Ambasada Israelului.

Permanent mă aflu în legătură cu principalele instituții teatrale din țară - Teatrul Național „I.L.Caragiale”, București, Teatrul Național „Lucian Blaga” din Cluj-Napoca, Teatrul Național „Mihai Eminescu” din Timișoara, Teatrul Național Târgu Mureș, Teatrul Național „Vasile Alecsandri” din Iași, Teatrul Național „Mihai Eminescu” Chișinău, Teatrul Național „Radu Stanca” din Sibiu, Centrul Național al Dansului București ș.a. Împreună căutăm soluții pentru dezvoltarea instituțiilor noastre.

Din perspectiva noului proiect de management, partenerii strategici ai TnMS rămân în continuare:

- Primăria și Consiliul Local al Municipiului Craiova
- Consiliul Județean Dolj
- Institutul Cultural Român (ICR)
- Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală
- UNITER, ONG care reunește majoritatea profesioniștilor de teatru din România, cu care s-au realizat și se vor realiza numeroase proiecte comune.

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

PUNCTE TARI • Cu o istorie de 170 de ani, TnMS a obținut, de-a lungul timpului, premii pe toate meridianele lumii, a participat la turnee internaționale, creându-și astfel un prestigiu în lumea artelor spectacolului. • Instituție fanion pentru cultura din zona Olteniei. • Colectivul artistic al TnMS se bucură de actori și regizori de prestigiu în rândul angajaților și colaboratorilor Trupa TnMS constă într-un număr de 31 de actori permanenți, 2 regizori (Radu Afrim și Bobi Pricop) și 41 de tehnicieni de înalt profesionalism, ceea ce oferă teatrului o echipa bine consolidată. • Clădire proprie, gestionată ca unic utilizator, cu o suprafață considerabilă și cu multiple posibilități de organizare de evenimente diverse. • Poziția centrală pe care o deține clădirea în Municipiul Craiova, reședință de județ. • Subvenționarea financiară de la bugetul de stat al Ministerului Culturii. • Instituție publică de spectacole cu un repertoriu de 46 spectacole (28 la sala mare și 18 la studio).	PUNCTE SLABE • Logistică și tehnică de scenă depășită moral (sunet și lumini de scenă). • Insuficiența fondurilor necesare întreținerii și reamenajării spațiilor destinate publicului (foaiere, săli de spectacol), a spațiilor instalațiilor de tehnică de scenă (ștangi, instalație de scripeți, cortine, platou scene ș.a.m.d.). • Costurile ridicate de întreținere (uși și ferestre fără geamuri termorezistente, instalație de încălzire cu țevi și calorifere din anul 1972) • Învechirea și uzura echipamentelor tehnice ale atelierelor de producție. • Comunicare redusă în presa generalistă (slaba acoperire națională a posturilor de televiziune / interesul scăzut al cetățenilor pentru publicațiile printate). • Structura organizatorică neadaptată noilor reglementări privind implementarea standardelor de control managerial intern / Necesitatea de a reglementa structura organizatorice a TnMS • Numărul insuficient de posturi pentru activitățile administrative și tehnice. • Buget foarte limitat destinat colaboratorilor (artistic, tehnic și administrativ).
OPORTUNITĂȚI • Recunoașterea și expunerea la nivel național și internațional (membru al <i>European Theatre Convention</i> și al <i>European Shakespeare Festivals Network</i>). • Valorificarea spațiilor generoase ale TnMS (foaiere de expoziție, ateliere de producție proprii, spații de depozitare de decoruri și costume, cabine pentru artiști, echipamente și logistică de spectacol). • Implicarea Ministerului Culturii (prin	AMENINȚĂRI • Insuficiența bugetelor de investiții, a fondurilor alocate pentru reabilitarea clădirii și a instalațiilor tehnice de scenă, ce poate duce la îngreunarea și chiar suspendarea activității. • Neconcordanțe și instabilitate în legislația domeniului public cu impact direct în activitatea instituțiilor de cultură. • Limitarea resurselor financiare pe capitolul 20.30.30, alocate pe baza unui an bugetar, făcând imposibilă contractarea de

UPM) și a Guvernului României pentru obținerea fondurilor de investiție în reabilitarea cădirii. • Implementarea proiectului HEKTOMERON: „Ziua Hektomeron”, cel mai lung spectacol de teatru din istoria României, transmis în direct pe întreg mapamondul. • Organizarea celor 12 ediții ale Festivalului Internațional Shakespeare, dar și a altor evenimente internaționale • Crearea de parteneriate strategice cu instituții naționale și internaționale de renume, posibilitatea implicării în proiecte de anvergură. • Posibilitatea accesării de fonduri europene. • Contextul național și european în care se pune accent pe proiecte inter-disciplinare și pe mobilități ale artiștilor. • Implicarea și solidaritatea managerilor către parteneriate naționale și internaționale. • Diversificarea conținutului cultural și deschiderea publicului pentru evenimente desfășurate <i>online</i>. • Existența Departamentului de Arte al Universității din Craiova, ca pepinieră de talente pentru TnMS • Mutarea activității în <i>online</i> pe perioada pandemiei, prin folosirea unor platforme mai vizibile • Rafinarea imaginii, adaptarea la trendurile internaționale în domeniul culturii.	artiști în anii următori și programarea unor stagioni predictibile / complete. • Micșorarea bugetelor alocate TnMS, în urma anului pandemic 2020, conduce la diminuarea numărului de noi producții. • Numărul redus de programe educaționale integrate în instituții publice de învățământ, care să asigure formarea de specialiști în domeniul artelor spectacolului din zona tehnicii și producției de scenă (butafor, machior, peruchier, regizor scenă, <i>light-designer</i>, <i>sound-designer</i>, producător de spectacol ș.a.). • Posibilități minimale de angajare a tinerilor artiști, din lipsa posturilor vacante – risc de deprofesionalizare și de renunțare la practicarea profesiilor artistice. • Lipsa unui cadru legislativ și a inițiativelor guvernamentale privind remunerarea tinerilor-stagiari în instituțiile publice. • Retragerea din activitate a unor personalități artistice de renume. • Slaba infrastructura rutieră, ceea ce face dificilă deplasarea producțiilor artistice și a publicului potențial, înspre și dinspre Craiova, în regiune și în țară.
---	--

După cum se poate observa, au fost identificate aspectele pozitive, pe care le vom evidența în următorul mandat, dar și cele negative, pe care vom încerca să le contracărăm prin măsuri interne.

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

Teatrul Național „Marin Sorescu” din Craiova este o instituție publică de cultură și artă aflată în subordinea Ministerul Culturii. Cu o istorie de 170 de ani, premiat de-a lungul timpului pe toate meridianele lumii, Teatrul Național „Marin Sorescu” din Craiova este prezent în rândul marilor teatre internaționale, alături de care a participat la cele mai importante festivaluri. Este membru al *Convenției Teatrale Europene* (din 1995). De altfel, Teatrul Național Craiova este primul teatru dintr-o țară din Europa Centrală și de Est care intră în componența acestei asociații internaționale de breaslă.

Un important moment al istoriei recente a teatrului nostru îl reprezintă fondarea Festivalului Internațional Shakespeare, în anul 1994 (director-fondator, Emil Boroghina). Primele cinci ediții s-au desfășurat o dată la trei ani, iar din 2006, manifestarea are loc o dată la doi ani. Complexă manifestare culturală, Festivalul Internațional Shakespeare este privit acum drept unul dintre marile Festivaluri Shakespeare ale lumii. Aici s-au jucat excepționale spectacole regizate de Peter Brook, Robert Wilson, Declan Donellan, Eimuntas Nekrosius, Eugenio Barba, Pipo Delbono, Yoshihiro Kurita, Silviu Purcărete, Lev Dodin, Oskaras Khorsunovas, Thomas Ostermeier, Yuri Butusov, Max Webster, Yukio Ninagawa, Robert Lepage.

De asemenea, în 2017, sub actualul management, a fost inițiată prima ediție a Festivalului Internațional al Tinerilor Regizori, care a reunit facultățile de teatru din România, Bulgaria, Serbia, în dorința de a sublinia potențialul artistic al școlilor de teatru din România și Europa Centrală și de Est. Alături de Teatrul Național „Marin Sorescu” din Craiova și Universitatea din Craiova, organizatori ai acestui festival au fost Uniunea Teatrală din România, Universitatea Națională de Artă Teatrală și Cinematografică „I. L. Caragiale” (U.N.A.T.C.) și Casa Studenților Craiova.

Politica repertorială a fost adaptată în ultimii 5 ani gusturilor publicului. Viziunea inovatoare de management și implementarea strategiilor de PR și marketing, prin modalități moderne de comunicare și promovare a noilor spectacole din repertoriul instituției, au condus la conturarea imaginii unei instituții de cultură ce promovează valorile actuale, încurajează tinerii și solidaritatea dintre artiști și instituțiile de artă.

TnMS a perfectat, în ultimii 5 ani, diverse modalități de promovare a activității sale, printre care se numără: website-ul oficial al instituției, pagina de Facebook, materiale video de prezentare a spectacolelor, materiale promoționale, o relație activă cu presa la nivel local, agenție teatrală aflată în permanentă relație cu publicul, sistem de afișaj propriu, imagine identitară recognoscibilă, parteneriate media ș.a., mijloace de comunicare care se adaptează cerințelor actuale și răspund mediului dinamic în care acesta activează.

Printre oportunitățile pe care le-a adus noul an pandemic, se numără și deschiderea publicului către producții *online*, iar actualul management a implementat proiectul internațional HEKTOMERON. Inspirat din „Decameronul” lui Giovanni Boccaccio, proiectul a început la jumătatea lunii ianuarie a acestui an, iar timp de 100 de zile, pe website-ul www.hektomeron.com a fost difuzat în regim de *livestreaming* din Sala Studio a teatrului câte un episod al Hektomeronului.

Fiecare episod a însemnat, de fapt, câte o poveste a Decameronului transpusă scenic. La acest proiect au lucrat, alături de cei 31 de actori ai Naționalului craiovean, 100 de regizori din tot atâtea țări, fiecare tratând într-o manieră unică universul lui Boccaccio, într-un maraton artistic ce reprezintă o radiografie a lumii contemporane, un manifest ca și un *credo artistic* – lumea este suma identităților și acțiunilor noastre. Un proiect născut din dorința de a ieși dintre zidurile ridicate de virusul care a condamnat la reclusiune forțată întreaga lume.

Fiind transmise *online*, episoadele Hektomeron au fost văzute de publicul din întreaga lume, statisticile arătând faptul că au avut loc vizionări ale proiectului din peste 160 de țări.

În 21 iunie 2021 au fost prezentate publicului toate aceste episoade, într-un maraton teatral unic în lume. Astfel, publicul a putut să urmărească direct din Sala Mare „Amza Pellea” a teatrului toate cele 100 de episoade ale Hektomeronului. Mai mult, cei prezenți în sală s-au putut bucura de experiența unui „spectacol al spectacolului”, deoarece pe scenă s-au aflat, la vedere, toate componentele artistice și tehnice care au făcut posibilă transmisia celor 100 de performance-uri în întreaga lume, de la camere de luat vederi, mixer de sunet, consolă de lumini până la elemente de recuzită, staff tehnic, echipa de producție.

Puse cap la cap, toate cele 100 de episoade ale Hektomeronului însumează 25 de ore și 30 de minute de spectacol, ceea ce face ca HEKTOMERON să devină, probabil, cel mai lung spectacol de teatru din istoria teatrului românesc. Spectatorii au putut urmări acest uriaș eveniment direct din

Sala Mare a teatrului. Totodată, pe esplanada din fața teatrului, au fost montate două ecrane imense pe care s-au urmărit în timp real *performance*-urile desfășurate în sală, iar spectatorii care nu au putut veni la Craiova au avut posibilitatea de a urmări acest maraton direct în website-ul evenimentului.

TnMS reprezintă în momentul de față un barometru al activității culturale din Oltenia, consolidat prin comunicare integrată și adaptarea la noile cerințe ale pieței din punct de vedere al modalităților de promovare prin intermediul instrumentelor de marketing.

Provocarea publicului prin oferte dedicate fiecărui segment de grup-țintă, implicarea directă în festivaluri internaționale și demararea evenimentelor proprii de mare anvergură situează, astăzi, Teatrul Național „Marin Sorescu” din Craiova pe harta instituțiilor de prestigiu de cultură din România.

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

Dorim să remarcăm ceea ce notează autorii *Barometrului de consum cultural 2019*, lansat de Institutul Național de Cercetare și Formare în Cultură: *Factorul cu cea mai amplă influență asupra practicilor cotidiene de timp liber este gradul de folosire a unor instrumente moderne de comunicare. Simplu fapt de a avea computer, tabletă sau smartphone funcționează ca un bun indicator al orientării personale spre comunicarea modernă, în spațiul virtual. Practic, o astfel de abilitate de comunicare este favorabilă pentru creșterea intensității a 16 din cele 17 practici de timp liber.*¹

Comportamentului consumatorului devine clar influențat de gradul de folosire a noilor instrumente de comunicare pe care acesta le are la dispoziție. Ținând cont de nivelul de educație, venitul individului, vârsta, poziționarea geografică, timpul liber și de apartenența sa la activități cultural-creative, consumatorul are acum și posibilitatea de a alege dacă decide să se deplaseze la un spectacol de teatru (optând pentru experiența clasică *live* din sala de spectacol) sau dacă va opta pentru o alegere din conținutul disponibil *online* și pentru a urmări un spectacol de teatru pe tabletă, laptop, tv, telefon, dar în confortul propriului cămin.

Rata de utilizare a internetului pentru diverse activități informative, educaționale, de divertisment sau culturale:

Pentru rețele de socializare (facebook, instagram etc.)	79%
Pentru vizionarea de materiale video cu scop de divertisment, educativ sau cultural, fotografii, meme-uri etc.	49%
Pentru a căuta informații despre evenimente și produse culturale	37%
Pentru vizionarea de filme sau programe tv difuzate online (Netflix, HBO GO etc.)	37%
Pentru cumpărarea de cărți, cd-uri, bilete la teatru etc.	16%

(sursa: I.N.C.F.C. - Barometrul de Consum Cultural 2019. *Experiența și practicile culturale de timp liber*)

Datele indică faptul că internetul este utilizat îndeosebi pentru activități sociale și de divertisment în proporție de 79% dintre respondenți utilizează rețelele de socializare. Pe locul al doilea în ordinea ratei de utilizare se regăsește vizionarea de materiale video cu scop de divertisment, educativ sau cultural (activitate întreprinsă de 49% dintre respondenți). O rată de utilizare a internetului situată între 30% și 40% caracterizează activități precum căutarea de informații despre evenimente și produse culturale, dar și vizionarea de filme sau programe TV, fapt ce poate constitui o amenințare

¹ I.N.C.F.C. – web site <https://www.culturadata.ro/barometrul-de-consum-cultural-2019-experienta-si-practicile-culturale-de-timp-liber/> p.21, accesat 18.06.2021

în ceea ce privește consumul cultural. Cele mai scăzute valori procentuale sunt înregistrate de utilizarea internetului pentru a achiziționa cărți, CD-uri, bilete la teatru.

În concluzie, pentru următoarea perioadă de management, propunem realizarea unui sondaj profesionist în rândul publicului pentru o mai bună cunoaștere a preferințelor spectatorilor în ceea ce privește consumul producțiilor culturale, dar și oferirea unui conținut *online* alternativ ce va facilita participarea la producțiile TnMS de pe întreg globul și fidelizarea publicului în privința folosirii noilor tehnologii pentru consumul spectacolele de teatru.

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

Analizate pe termen scurt, mediu și lung, *publicurile țintă* ale instituției se încadrează în următoarele segmente bine definite, afirmate și în perioada anterioară de management. Am putut determina grupurile țintă pentru viitorii cinci ani, formate din următoarele categorii profesionale și socio-demografice:

1. Beneficiari direcți (pentru 5 ani/pe stagiune):

- GRUP A: - artiști - contractuali (actori, regizori, scenograf, secretar literar, sufleur scenă, pictor, machiori), tehnicieni de scenă (regizor scenă, maestru lumini, maestru sunet, operator imagine, manipulanți decor, recuziteri, referenți, garderobiere, plasatoare sală).
- GRUP B: - cel puțin 50 artiști colaboratori (actori-pensionari și tineri; regizori artistici colaboratori; scenografi, dramaturgi, *light-design*-eri, video artiști, graficieni, compozitori, *designer* de costume, *sound-designer*, teatrologi).
- GRUP C: - cel puțin 100 studenți/masteranzi ai programelor de studii: Artele spectacolului (Actorie, Regie, Păpuși și marionete, Coregrafie); Teatrologie (Management cultural; Jurnalism teatral), Scenografie și ai programelor de studii de master pluridisciplinare.
- GRUP D: - cel puțin 20 % artiști reprezentanți ai companiilor independente de teatru (în conf. Caiet de obiective), prezenți în proiectele TnMS.
- GRUP E: - cel puțin 3 % persoane cu risc de excluziune socială în proiectele TnMS:
- SUBGRUPA E.1. persoane cu dizabilități;
 - SUBGRUPA E.2. persoane vârstnice;
 - SUBGRUPA E.3. copii cu autism;
 - SUBGRUPA E.4. copii cu deficiențe psihice;
 - SUBGRUPA E.5. tineri cu vârste între 18-30 ani resortisanți ai sistemului de protecție socială.
- GRUP F: - cel puțin 25 personalități ale lumii culturale, științifice și medicale (în cadrul proiectului Întâlnirile SpectActor).
- GRUP G: - parteneri media (presa scrisă, audio, video, *online*).

2. Beneficiari indirecti (pe an/ stagiune):

- GRUP A: - public spectator participant, astfel:
- SUBGRUPA A.1. cel puțin 400 abonați/ stagiune;
 - SUBGRUPA A.2. cel puțin 10.000 spectatori unici (tradiționali) / an , la sediu;

SUBGRUPA A.3. cel puțin 2.000 spectatori noi, la sediu / an;

SUBGRUPA A.4. cel puțin 1.200 beneficiari ai Grupei E de mai sus / an;

SUBGRUPA A.5. cel puțin 3.500 spectatori în turnee naționale vizate / an;

SUBGRUPA A.6. cel puțin 3.500 spectatori în turnee internațional vizate / an;

- GRUP B: - cel puțin 5.000 copii (Sg.B1: 5 - 8 ani; Sg.B2: 9 - 13 ani) din grădinițele și școlile amplasate în regiunea Oltenia;
- GRUP C: - cel puțin 5.000 adolescenți (colegii, licee amplasate în regiunea Oltenia);
- GRUP D: - cel puțin 4.000 studenți (universități amplasate în regiunea Oltenia);
- GRUP E: - cel puțin 20 ONG-uri culturale și cele ale minorităților;
- GRUP F: - cel puțin 1.000 cititori / an ai Revistei de cultură, informație și atitudine editată de Teatrul Național „Marin Sorescu”, *SpectActor* și cel puțin 10.000 accesări anuale ale noului website-ului (site trilingv română/ engleză/ franceză) și 5.000 de aprecieri ale paginii oficiale Facebook.
- GRUP G: - autoritățile locale și județene ale celor 5 județe (Dolj, Gorj, Mehedinți, Olt, Vâlcea) componente ale regiunii Oltenia.

Proiectele artistice prezentate de TnMS pe parcursul anului 2021 au evidențiat caracterul fidel al publicului nostru, activ implicat în toate propunerile culturale propuse. Perioadele de distanțare socială ale pandemiei COVID-19 au fost surmontate prin interacțiunile virtuale și transmisiile digitale dedicate tuturor acestor categorii de spectatori - a căror încântare și recunoștință s-au reflectat în numeroasele comentarii *online* și mesaje transmise pe canalele oficiale de comunicare ale teatrului.

6. profilul beneficiarului actual.

În ceea ce privește profilul beneficiarului actual de la TNMS, acesta poate fi conturat ca fiind predominant din Craiova, segmentat în categorii ce au în vedere caracterul repertoriului artistic și al proiectelor culturale ale teatrului, precum și în funcție de amplasarea specială a instituției, astfel:

1. Categoria Copii: (subgrupa A. 4-9 ani, subgrupa B. - 10-13 ani).
2. Categoria Adolescenți: între 14-18 ani (Categorie neglijată în general de producția de spectacole destinată acestora și datorită slabei reprezentări repertoriale, absenței textelor relevante)
3. Categoria Tineri: (subgrupa A. 18-25 ani; subgrupa B. 24-26 ani).
4. Categoria Adulți: toate grupurile sociale de persoane peste 35 ani.
5. Categoria Specială: persoane încadrate în grupuri vulnerabile, situații de risc, dizabilități (ce reprezintă 2,93% din populația României).
6. Categoria Fortuită: public al festivalului Shakespeare (teatrologi, specialiști, critici, artiști, oameni de teatru și de presă, invitați), participanți la manifestări științifice și turiști aflați în vizită în Craiova.

Raportându-ne la condițiile sociale actuale, când nevoia de dezvoltare regională prin cultură este tot mai acută, și având în vedere multiplicarea galopantă a atracțiilor oferite de noile tehnologii informaționale în rândul consumatorilor (mai ales în rândul primelor trei categorii de mai sus), se impune continuarea aplicării strategiei specifice existente de atragere a publicului către proiecte

specifice dezvoltării sale, printr-o ofertă culturală inovatoare și adecvată beneficiarului modern din întreaga regiune Oltenia, pe care teatrul o deține și intenționează să o dezvolte.

B) Analiza activității instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia:

1. analiza programelor și a proiectelor instituției;

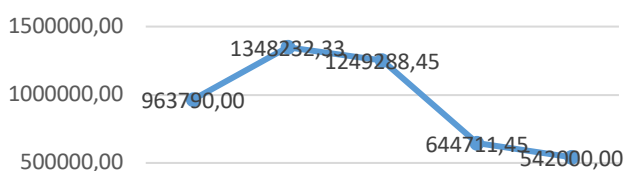
În ultimii cinci ani, TnMS a desfășurat o serie de programe și proiecte în cadrul unui *Program minimal*, mandat ce a încetat la data de 10.06.2021. În acest răstimp, au fost derulate și câteva proiecte ulterioare anului 2016 ce și-au demonstrat utilitatea culturală continuând direcția artistică a teatrului și care se vor realiza și pe viitor. Tabloul programelor și proiectelor realizate este prezentat mai jos:

	2018	2019	2020	2021
RO-Dramaturg	Noi și iar noi <i>Bătrânul și eutanasierul</i> de Ionel Bușe	Noi și iar noi <i>Marte</i> de Alexa Băcanu	Noi și iar noi <i>Unde mi-e sufletul,</i> regia Norbert Boda	Noi și iar noi <i>Ultimul dans al libelulei</i> de Cornel Mihai Ungureanu
	Noi și iar noi <i>Sunt suflet în sufletul neamului meu – Limba română e patria mea</i> Emil Boroghina	Noi și iar noi <i>Adio Europa</i> de Ion D. Sîrbu	Noi și iar noi <i>Outfitul Șarpelui,</i> concept și coregrafie Andrea Gavriliu	Noi și iar noi <i>Viva la vulva</i> regie și coregrafie Andrea Gavriliu
	Noi și iar noi <i>Năpasta</i> de I.L.Caragiale	Autorii sunt în sală <i>Tura de noapte cine-apocalipsă</i> de Octavian Soviany	Autorii sunt în sală <i>Data Expi(r)ăției</i> de Andrei Ursu	Autorii sunt în sală
	Autorii sunt în sală <i>Salvatorii melcilor</i> de Bogdan Cristian Drăgan	Autorii sunt în sală <i>Profețiile zeului electric</i> de Florin Ghețău	Autorii sunt în sală <i>Mă iertați că nu dau mâna cu dumneavoastră</i> de Octavian Soviany	
	Autorii sunt în sală <i>Retroelectro</i> de Bogdan Georgescu			
PROSPERO	Magicieni ai scenei <i>Aias</i> , regia Mihai Măniuțiu	Magicieni ai scenei <i>Casa de ciocolată</i> regia Radu Afrim	Magicieni ai scenei <i>Inimă și alte preparate din carne</i> regia Radu Afrim	Magicieni ai scenei <u>Hektomeron</u> – 100 de povești în 100 de zile (spectacol serial on-line)
	O vedetă la teatru <i>Out of the Books</i> , regia Bobi Pricop cu Sorin Leoveanu	O vedetă la teatru <i>Radio</i> de Eric Bogosian, regia Bobi Pricop, cu Sorin Leoveanu	O vedetă la teatru <i>Gândește-te la Africa</i> – cu Mirela Cioabă	

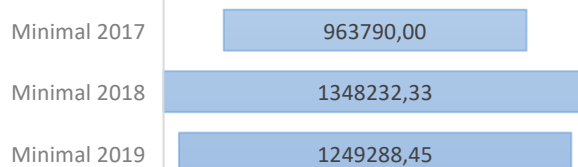
Thalia și Melpomene	Tragoediae/Dramae <i>Nopti ateniene/Athens by Night</i> regia Charles Chemin	Comoediae <i>Vești bune. Final</i> regia Alexandru Dabija	Comoediae <i>Vărul Shakespeare</i> de Marin Sorescu, regia Radu Boroianu	Comoediae <i>TOC TOC</i> de Laurent Baffie
		Tragoediae/Dramae <i>Bang</i> de Marius von Mayenburg, regia Theodor Cristian Popescu		
ProIndependența	Freelancer <i>Două loturi</i> De I.L.Caragiale	Freelancer <i>Under(re)Construction</i> regia Marius-Alexandru Teodorescu	Freelancer <i>That Day of May</i> regia Nicolae Constantin Tănase	Freelancer
	Freelancer (11+1)	Freelancer <i>Unora le place filmul</i> coordonator Haricleea Nicolau	Freelancer (11+1)	
	T&T <i>Fête după Moliere</i>	Freelancer (11+1)		
		T&T		
Poartă către lume	Revista SpectActor (3 numere)	Revista SpectActor (3 numere)	Revista SpectActor (3 numere)	Revista SpectActor (2 numere)
	Întâlnirile SpectActor (6 - întâlniri)	Întâlnirile SpectActor (6 - întâlniri)	Întâlnirile SpectActor (2 - întâlniri)	Întâlnirile SpectActor
	Adunarea Poeților (8 - adunări)	Adunarea Poeților (2 - adunări)	Adunarea Poeților (2 - adunări)	Adunarea Poeților
	Duminici de poezie (Clubul dramaturgilor craioveni)	Duminici de poezie (Clubul dramaturgilor craioveni)	Duminici de poezie (Clubul dramaturgilor craioveni)	Duminici de poezie (Clubul dramaturgilor craioveni)
NeoTeatru	Reacție urbană (Atelier de creație și joc)	Reacție urbană (Atelier de creație și joc)	Reacție urbană <i>Pescărușul</i> după A.P. Cehov, regia Florin Caracala	
	Povești – Povestași – Față în față cu un actor – 6 întâlniri	Povești – Povestași – <i>Ciuf și Ciuf în spațiu</i> , textul și regia Vlad Drăgulescu	Povești – Povestași – <i>Incognito</i> regia Radu Iacoban	Povești – Povestași – <i>Cântăreața cheală vs. Momente și schițe</i> de Eugène Ionesco și de I.L. Caragiale
		Povești – Povestași – <i>Best of Caragiale</i> regia Vlad Drăgulescu		

După cum se poate constata, în anii anteriori s-au realizat 6 programe, cuprinzând un total de 62 proiecte. Analizând *Raportul final de management* al TnMS și luând în considerare evaluarea finală notată cu 9,86 de către comisia de evaluare, nu putem remarca decât o foarte bună activitate artistică și financiară a Teatrului din Craiova. În ceea ce privește programele, există 2 grafice relevante:

Grafic curbă finanțare Program minimal



Grafic investiție Program miniminal



După cum se poate observa, cei mai buni ani ai acestui mandat, din punct de vedere al investiției în programe culturale, au fost 2018 și 2019, dar reținem faptul că anul 2020 a fost unul complicat, iar 2021 nu are decât 5 luni de activitate.

2. concluzii:

Este demn de reținut faptul că, în perioada celor 5 ani, teatrul s-a bucurat de numeroase premii și distincții, care confirmă cu asupra de măsură valoarea spectacolelor și a trupei de la Craiova.

- ❖ Premiul pentru *Cea mai bună regie* (Bobi Pricop) la Festivalul Internațional de Teatru de la Oradea, 2016, pentru spectacolul *Iluzii* de Ivan Vîrîpaev **(2016)**
 - ❖ Premiul de regie - Andrei Măjeri la Festivalul Internațional de Teatru - Fest(in) pe Bulevard 2017, București, ediția a V-a – *Exploziv* de Elise Wilk.
 - ❖ Premiul special al juriului – Festivalul Dramaturgiei Românești Contemporane – București - *Salvatorii melcilor* de Bogdan-Cristian Drăgan, regia Bogdan-Cristian Drăgan - **(2018)**
 - ❖ Premiul „Aristizza Romanescu”, acordat de Academia Română a premiilor pentru cele mai reprezentative creații științifice și culturale realizate în anul 2017, pentru spectacolul *Dacă am gândi cu voce tare* de Adnan Lugonic, regia Radu Afrim – **(2019)**
 - ❖ Premiul „Mihai Eminescu”, acordat de Academia Română, la Categoria Filologie și Literatură, pentru volumul de poezii *Plagiator.1962* de **Nicolae Coande** – Șeful Serviciului Dramaturgie – **(2019)**
 - ❖ Decorația Regală *Nihil Sine Deo* – Casa Regală a României 16.07 2020/ Palatul Elisabeta
 - ❖ Ordinul „Meritul Cultural” în grad de **Mare Ofițer**, categoria D – **Arta spectacolului**, acordat de Președinția României –**(2020)**
- „Astfel, în semn de apreciere pentru contribuția importantă avută la dezvoltarea culturală a țării noastre, pentru dăruirea cu care s-a ilustrat în viața culturală, prin promovarea unei educații artistice de calitate în rândul tinerelor generații, dovedind excelența la nivel național și internațional...” – **Președinția României**
- ❖ Premiul Președintelui UNITER: TEATRUL NAȚIONAL „MARIN SORESCU” DIN CRAIOVA pentru 170 de ani de istorie în teatrul românesc – **(2020)**
 - ❖ Premiul special pentru machiaj de scenă - UNITER: MINELA POPA – **(2020)**

Dorim să precizăm că, din analiza atent efectuată asupra activității ultimilor ani, reiese că există o serie de proiecte care sunt meritorii și performante, exprimându-ne astfel în favoarea continuării lor. Propunem, continuarea acestora în noile programe prezentate în Capitolul E) pct. 6. Acestea sunt:

- **T&T - Proiect pentru tineri regizori și scenografi**, cu texte din literatura română. În urma celor 6 ediții anterioare, acest **concurs** a cunoscut un real interes din partea tinerilor creatori, ale căror creații au participat la numeroase manifestări naționale și internaționale. Printre câștigători regăsim nume cunoscute deja: Diana DRAGOȘ, Adriana DINULESCU,

Catinca DRĂGĂNESCU, Sorana ȚOPA, Bobi PRICOP, Dragoș MUȘOIU, Andreea NEGRILĂ, Leta POPESCU, Oana HODADE, Andrei MĂJERI, Alexandra PANAITE.

- **SpectActor** - Revistă de cultură, informație și atitudine editată de TnMS, sub îndrumarea poetului Nicolae COANDE, cu colectivul format din Mihai ENE, Cornel Mihai UNGUREANU, Marius DOBRIN și Lia BOANGIU.
- **Întâlnirile SpectActor** - eveniment cultural început în anul 2009 / eveniment major în viața culturală a Craiovei – și nu numai. Până în prezent, au conferențiat la teatrul craiovean: Ion Caramitru, Radu Beligan, Varujan Vosganian, Andrei Marga, Solomon Marcus, Lucian Boia, Răzvan Theodorescu, Matei Vișniec, Gabriela Adameșteanu, ASR Radu al României, Dan Grigore, Cristian Țopescu, George Banu, Eugen Negrici, Florin Zamfirescu, Adrian Cioroianu, Adrian Streinu Cercel, Jean Askenasy, Dan C. Mihăilescu, Cristian Bădiliță, Dorel Vișan, Alexa Visarion, Emil Constantinescu, Dumitru Radu Popescu, Laurențiu Damian, Nae Caranfil, Daniel Barbu, Cristian Tudor Popescu, Ion Cristoiu, Sergiu Celac, Mădălin Voicu, Adrian Năstase, Stelian Tănase, Eugen Simion, Ioan Holender, Nicolae Panea, Emil Hurezeanu, Ioan Aurel Pop, Mircea Dumitru, Sorin Antohi, Mircea Martin, Grigore Leșe, Magda Cârneci, Vintilă Mihăilescu, Dorel Chirițescu, Al. Cistelean, Liviu Antonesei, Constantin Chiriac, Mircea Platon, Beatrice Comănescu, Cătălin Ghiță, Ioan Stanomir, Ion Militaru, Dumitru Prunariu, Petre Guran, Marius Oprea, Bogdan Murgescu.
- **Duminici de poezie și Adunarea Poeților Craioveni** (sub un nou titlu **Muze@Poezie**), la care au participat și recitat mari poeți ai țării precum: Ana Blandiana, Ileana Mălăncioiu, Nora Iuga, Nicolae Prelipeanu, Mircea Dinescu, Dinu Flămând, Ion Mureșan.
- **Autorii sunt în sală**, inițiat în anul 2013, a fost un proiect de lectură publică cu actorii teatrului (o punere în spațiu a textului dramatic), destinat promovării dramaturgiei originale românești contemporane, în premieră absolută.
- **Festivalul Theater Networking Talents (TNT)** - o platformă de întâlnire și dialog destinată tuturor creatorilor din domeniul artelor spectacolului, axându-se în primul rând în jurul regizorilor de teatru absolvenți din anul trecut. Proaspeții absolvenți ai programelor universitare de regie din România și străinătate sunt invitați la Craiova pentru a prezenta spectacolele de licență/disertație și a lua contact cu mediul teatrului profesionist. TNT este un loc de întâlnire al tinerilor regizori nu doar cu viitori colegi și colaboratori, ci și cu manageri de teatre, directori artistici, producători independenți și programatori de festivaluri.
- **FESTIVALUL INTERNAȚIONAL SHAKESPEARE** organizat de Teatrul Național „Marin Sorescu” Craiova împreună cu Fundația Shakespeare, sub egida Primăriei și Consiliului Local Craiova, Consiliului Județean Dolj, Ministerului Culturii, Rețelei Europene a Festivalurilor Shakespeare și Convenției Teatrale Europene.

2.1. reformularea mesajului, după caz;

Ne-am stabilit Mesajul managementului în perioada 2021-2026: **DeVenim la teatru mai buni!** și ideologia: **TnMS - Model de bună practică în managementul cultural-artistic.**

Alegerea acestui mesaj a reieșit din studierea analizei mediului intern și extern al TnMS, din obligativitatea implementării sarcinilor din *Caietul de obiective*, iar dezbaterea detaliată a motivației alese pentru alegerea acestuia este reflectată pe larg în Capitolul E), în punctele de la 1 la 5.

De asemenea, intenționăm două direcții noi pentru sprijinul, promovarea și profesionalizarea tinerilor artiști: *Rezidențe artistice de creație și Teatru de stagiatură.*

2.2. descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii.

Principalele direcții de acțiune corelative strategiei propuse pe timpul mandatului (*vezi Capitolul E) Strategie*) corespund obiectivelor stabilite prin *Caietul de sarcini* al Ministerului Culturii, fiind structurate astfel:

Principiile personale manageriale în relația cu TnMS

- realism și dinamism al acțiunilor și al deciziilor;
- creativitate, transparență și flexibilitate în procesul de conducere, prin promovarea și sprijinirea soluțiilor inovatoare, care pot spori calitatea și eficiența activităților specifice teatrului;
- coerența măsurilor, astfel încât toate acțiunile să se subsumeze obiectivului fundamental al întregii comunității regionale, definit în cadrul Politicilor Culturale Naționale și Europene;
- centrarea preocupărilor pe calitatea activităților cultural-artistice, de formare educațional-culturală, de cercetare specifică proceselor de producție ale creației contemporane, orientare către și pentru publicul țintă;
- eficiența procesului managerial, prin implicarea tuturor factorilor și a eșaloanelor decizionale, a artiștilor permanenți și colaboratori, personal tehnic de scenă, a studenților-artiști și a personalului angajat, în analiza și conducerea diferitelor activități, potrivit competențelor atribuite prin ROF și a OUG 21/2007;
- deschidere în dialogul cu *stakeholder*-ii care gravitează în jurul TnMS, care să se concretizeze în disponibilitatea de a discuta, negocia, coopera și implica parteneri din mediul teatral, universitar și extrauniversitar, din țară sau din străinătate.

Echipa de management a TnMS aderă la **Principiile Strategiei** (*detailiate în Cap. E) de mai jos*), care pornesc de la drepturile culturale de bază și principiile fundamentale europene, reprezentate de drepturi individuale și drepturi colective ale cetățenilor. Astfel, principalele direcții pentru îndeplinirea misiunii se bazează pe o serie de priorități după cum urmează:

I. Priorități generice:

1. dreptul de acces la viața culturală
2. dreptul de participare la viața culturală

II. Priorități fundamentale / Direcții generale de acțiune:

1. Creșterea participării societății civile, a tinerilor și a cetățenilor
2. Îmbunătățirea capacității funcționale administrative și artistice
3. Întreținerea și utilizarea eficientă a resurselor artistice și patrimoniale
4. Demararea procedurilor de reamenajare la spațiilor teatrului
5. Întrebuințarea durabilă a resurselor patrimoniale și promovarea valorilor artistice

III. Priorități specifice:

Mesajul managementului din perioada 2021-2026 **DeVenim la teatru mai buni! / Model de bună practică în managementul cultural-artistic** - trebuie postat pe frontispiciul instituției, deschise permanent pentru colaboratorii interesați de viziunea managementului propus.

IV. Prioritățile transversale:

1. Arta ca vehicul de intervenție culturală.
2. Educație prin cultură și formare profesională.
3. Comunicare + Informare + Accesibilitate = Participare.

V. Valoarea adăugată a strategiei culturale propuse constă tocmai în linia artistică a acesteia, care invită la reflectare asupra principiilor orizontale proprii Uniunii Europene, incluzându-le pe toate, respectiv: **toleranța, combaterea discursului instigator la ură, a extremismului, rasismului, homofobiei, antisemitismului, hărțuirii sexuale, violenței împotriva femeilor, traficului de persoane.**

Rezultă că principala direcție a TnMS trebuie să devină **dezvoltarea durabilă prin artă și cultură** în România europeană. Managementul va avea ca obiective principale dezvoltarea TnMS creșterea gradului de acces și participare a publicului, cu precădere a tinerei generații, la actul de cultură, eficientizarea relației „teatru-public”, astfel ca acesta să rămână o instituție de prestigiu pe firmamentul teatrelor de gen europene.

Modelul cultural european la care trebuie să ne raportăm ne impune un ritm de lucru ridicat, având ca misiune alinierea la standardele programelor culturale, creând schimbul de valori dinspre România către spațiul culturii internaționale și o înzestrare cu instrumentele necesare pentru a avea acces la resurse financiare alternative în vederea realizării de proiecte culturale și artistice.

Obiectivul principal al dezvoltării durabile este, așa cum se știe, realizarea creșterii economice sustenabile, care să amelioreze condițiile de viață ale comunităților umane și să contribuie la realizarea echilibrului social. Prin educația culturală bogată și sănătoasă, atât copiii, cât și tinerii, vor deveni cetățeni de care orașele țării au nevoie, adevărate modele de cetățenie, de respect pentru valorile și tradițiile românești autentice, finalizând prin pragmatismul ideii de „plătitori de taxe și impozite” pentru comunitatea în care trăiesc. Raportând acestea la cultură, dezvoltarea durabilă implică următoarele aspecte:

1. Modificarea modurilor de producție, inclusiv a modului de producere a bunurilor și serviciilor culturale;
2. Evoluția practicilor de consum, implicit diversificarea practicilor de consum cultural;
3. Incluziunea socială a indivizilor, prin mecanisme de integrare socială și prin acces/ participare la viața culturală.

În societatea contemporană din ce în ce mai complexă, unde mediul este tot mai sensibil la impactul activităților umane, îndeplinirea obiectivelor de dezvoltare durabilă necesită o gestiune rațională a resurselor materiale, care sunt limitate, iar pentru indivizi, aceasta presupune să fie mai lucizi, mai solidari și mai eficienți. În procesul de dezvoltare durabilă, educația, cultura și civismul, transparența și eficacitatea deciziilor, diplomația, mediul, devin repere strategice. Dinamica dezvoltării durabile nu se poate realiza fără o protecție activă și complexă a specificităților culturale locale și nici fără investiții care să ofere mijloacele de acces larg și de participare la cultură.

Într-o societate care își asumă dezvoltarea durabilă ca obiectiv strategic fundamental, indivizii trebuie să aibă condiții de acces la educația de bază, la procesul de formare și îmbogățire culturală continuă, să beneficieze de șansa de a fi producători de cultură, depășind astfel statutul de simpli consumatori de divertisment, statut cu care sunt deseori identificați. De aceea, o societate care își asumă obiectivul de dezvoltare durabilă trebuie să mențină și să dezvolte practici și instrumente libere și diverse de acces la cultură.

Prin accesul și participarea la cultură, nivelul de cunoaștere al indivizilor crește în mod semnificativ. Potrivit teoriilor economice moderne, cunoașterea este acum recunoscută ca forța motrică a creșterii productivității și a creșterii economice, mutând accentul pe informație, tehnologie, învățare și pe rolul lor în performanța economică. Acest tip de societate este denumit „societate bazată pe cunoaștere” sau „societate informațională”, întrucât utilizează ca resurse esențiale cunoașterea și informația. Această societate se distinge prin următoarele caracteristici:

- Informația și cunoașterea sunt resurse nelimitate.
- Producția de cunoaștere presupune creativitate și inovare continuă.

- Accesul tuturor membrilor societății la conținuturile create, facilitate de noile tehnologii de comunicare, de diseminare a informației.
- Sisteme de educare și formare continuă.
- Globalizarea și integrarea piețelor, inclusiv a pieței culturale.

Globalizarea și creșterea economică, dezvoltarea socială și progresul tehnologic au un impact direct asupra elementelor structurale și a funcțiilor sectorului culturii. Ca atare, în elaborarea *Strategiei de dezvoltare a sectorului culturii*, puterea politică trebuie să susțină financiar și să țină seama de aceste influențe precum și de rolul central care revine culturii – în special teatrului pentru copii și tineret – în societatea actuală bazată pe cunoaștere și în procesul de dezvoltare umană.

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

*„Organizațiile sunt ca mașinile.
Nu merg singure decât la vale...”
Manfred Ketsde Vries*

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

Ordinul nr. 2.644/ 27.06.2019 al Ministrului Culturii a aprobat Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF) și Organigrama *Teatrului Național „Marin Sorescu” din Craiova*. ROF-ul cuprinde dispozițiile generale, scopul și obiectivele teatrului, slabe reglementări privind patrimoniul, sumare reglementări privind bugetul de venituri și cheltuieli, detalii privind personalul și conducerea teatrului, structura organizatorică și dispoziții finale. În mod firesc, ROF-ul constituie ansamblul de date și informații privind structura ierarhic-funcțională a instituției, toate compartimentele și relațiile de comunicare și conlucrare dintre ele. Acesta reprezintă instrumentul care aplică principiile de conducere și dezvoltare în cadrul instituției.

ROF-ul aflat în directă corelare cu Contractul Colectiv de Muncă (CCM aprobat la nivelul instituției și înregistrat la I.T.M. în 18.12.2018) și cu Regulamentul de Ordine Interioară (ROI) (aprobat la nivelul instituției în data de 10.08.2020), este conceput ca un instrument de lucru util, nu doar pentru a marca o evidență.

ROF-ul reprezintă un document elaborat de întreaga echipă de conducere, cu consultarea sindicatelor și este pus în aplicare odată cu aprobarea de către Ministerul Culturii și afișarea acestuia în instituție.

Actualul ROI – regulamentul după care se aplică ROF-ul – este aprobat prin Decizia managerului (forma existentă a fost discutată în Consiliul Administrativ din luna 10.08.2020, a fost aprobat și adus la cunoștința salariaților). ROI-ul reprezintă un instrument de lucru depășit ca model în societatea contemporană, dacă *Procedurile Operaționale de Sistem* (POS) ar fi funcționale la nivelul instituției. După o analiză atentă, putem remarca faptul că acestea conțin date care ar merita actualizate (datorită modificărilor legislative din ultimii ani). Chiar dacă ROF-ul este modificat în urmă cu doi ani, trebuie să ținem cont de faptul că instituția este un „organism viu”, iar o menținere a acestor documente în forma actuală riscă să producă un mod de organizare greoi și blocaje de funcționare.

ROF-ul, ROI-ul, Contractul colectiv de muncă și actele normative în vigoare (O.U.G. nr. 21/2007 și OUG. Nr. 189/2008) sunt documente care reprezintă instrumentele oficiale de reglementare ale TnMS.

Conform activității anterioare a teatrului precum reliefată în rapoarte de management, au fost luate următoarele măsuri:

- ✓ s-a realizat o analiză a structurilor funcționale din cadrul *TnMS*, care să țină cont și de H.G. nr. 90/2010 privind organizarea și funcționarea Ministerului Culturii, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ s-a realizat o evaluare a funcțiilor și a fișelor de post ale angajaților *TnMS* și o re poziționare în funcție de R.O.F., *Organigramă* și *Stat de funcțiuni*;
- ✓ s-a elaborat un nou *Regulament de Ordine Interioară* armonizat cu prevederile Legii 53/2003, republicată cu modificările și completările ulterioare și ale OG 21/2007 cu modificările și completările ulterioare.
- ✓ S-a elaborat *Codul de conduită etică profesională a personalului contractual* de la Nivelul *TnMS* ce a fost aprobat în ședința Consiliului Administrativ din 10.08.2020. Acesta a fost adus la cunoștința salariaților și se află la afișierul instituției de la intrarea administrativă.

Potrivit R.O.F.-ului, managerul își desfășoară activitatea ajutat de o echipă, aflată în directă sa subordine, după cum urmează:

- a) Directorul General Adjunct;
- b) Directorul Direcției Artistice;
- c) Directorul Direcției Economice - Marketing;
- d) Directorul Direcției Scenă;
- e) Directorul Direcției Tehnice.

În subordinea directă a *Managerului* se află următoarele structuri:

- Biroul Juridic - Resurse Umane;
- Compartimentul Audit Public Intern;

Din informațiile publice ale *TnMS*, în anul 2021, din totalul de 16 standarde aferente sistemului de control intern/ managerial reglementat prin Ordinul Secretarului General al Guvernului nr. 400/2015 pentru aprobarea Codului controlului intern/ managerial al entităților publice, au fost implementate 16 standarde (1. Etica și integritatea/ 2. Atribuții, funcții, sarcini / 3 – Competență, Performanță / 4 – Structura organizatorică / 6 – Planificarea / 5 – Obiective / 7 – Monitorizarea performanțelor / 8 – Managementul riscului / 9 – Proceduri / 10 – Supravegherea/ 11 – Continuitatea activității / 12 – Informarea și comunicarea / 13 – Gestionarea documentelor / 14 – Raportarea contabilă și financiară /15 – Evaluarea sistemului de control / 16 – Auditul Intern). În următoarea perioadă acestea necesită o revizuire atentă și o actualizare în concordanță cu ultimele modificări legislative și a actelor incidente de funcționare a instituției.

Stabilirea sistemelor de control intern/ managerial (**SCI**) intră în responsabilitatea managementului *TnMS* și trebuie să aibă la bază standardele elaborate. Sistemul de control intern/ managerial trebuie dezvoltat ținând cont de specificul instituției din punct de vedere legal, organizațional, de personal, de finanțare etc.

SCI are rolul de asigura îndeplinirea misiunii instituției în condiții de:

- o realizare a atribuțiilor stabilite în concordanță cu misiunea instituției, în condiții de regularitate, eficacitate, economicitate și eficiență;
- o protejare a bunurilor, informațiilor și fondurilor publice împotriva pierderilor datorate erorii, abuzului sau fraudei;
- o respectare a legilor, a regulamentelor interne și a deciziilor conducerii;

Controlul intern/ managerial este parte integrantă a sistemului de management al fiecărei componente structurale ale TnMS și intră în grija personalului de la toate nivelurile. De asemenea, o bună implementare și monitorizare a controlului intern/ managerial oferă o asigurare rezonabilă a atingerii obiectivelor, începând cu cele individuale și terminând cu cele generale.

Alte măsuri:

- ✓ S-au monitorizat comisii specializate organizate la nivel de instituție prin decizia *managerului*;
- ✓ Comisia de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică a dezvoltării sistemului de control intern/managerial;
- ✓ Comisia pentru situații de urgență care urmărește prevenirea și, după caz, diminuarea efectelor unor situații de urgență (incendii, cutremure etc.);
- ✓ Comisia pentru securitatea și sănătatea muncii care coordonează în principal activitatea de evaluare și diminuare a riscurilor privind sănătatea și securitatea muncii, precum și de asigurare a condițiilor de lucru, în conformitate cu legislația în vigoare;
- ✓ Comisia privind implementarea planului de integritate potrivit Strategiei Naționale Anticorupție.

2. propuneri privind modificarea reglementărilor Interne,

În conformitate cu sarcinile managementului pentru următoarea perioadă, ROF-ul, Organigrama și ROI-ul vor necesita o adecvare în conformitate cu noua viziune a managementului și o modelare conformă prezentului proiect. În consecință:

- se remarcă un dezechilibru al resurselor umane din structurile funcționale responsabile de acțiune cultural-artistică, având în vedere noua misiune, obiectivele și sarcinile pentru TnMS;
- devine necesară o analiză, în regim de urgență, a structurilor funcționale din cadrul TnMS și o reorganizare care să țină cont și de Hotărârea nr. 90/2010 privind organizarea și funcționarea Ministerului Culturii, cu modificările și completările ulterioare;
- se impune elaborarea și aprobarea unui nou ROF, a unei noi *Organigrame* și a unui *Stat de funcțiuni* într-un interval de maximum un an calendaristic;
- se impune o evaluare a funcțiilor și a fișelor de post ale angajaților TnMS și o re poziționare în funcție de noua *Organigramă* și *Stat de funcțiuni*;
- se va impune elaborarea, dezbateră și aprobarea unui nou *Contractului Colectiv de Muncă* la nivel de instituție conform Legii 53/2003 cu modificările și completările ulterioare precum și legea 62/2011 privind Dialogul social cu modificările și completările ulterioare;
- *a posteriori*, se va analiza oportunitatea unui nou ROI *versus* POS;
- revizuirea tuturor standardelor de control managerial intern prevăzute de O.S.G.G. nr. 400/2015 pentru aprobarea Codului controlului intern/ managerial, al entităților publice.

Pentru realizarea obiectivelor, trebuie să se asigure un echilibru între sarcini, competență (autoritate decizională conferită prin delegare) și responsabilități (obligația de a realiza obiectivele) și să se definească proceduri. Procedurile reprezintă pașii ce trebuie urmați (algoritmul) în realizarea sarcinilor, exercitarea competențelor și angajarea responsabilităților.

Etapele de dezvoltare și implementare a SCI în cadrul instituției sunt:

1. Stabilirea sferei și a ariilor de cuprindere a sistemului de control intern managerial.
2. Inventarierea activităților procedurabile;

3. Identificarea și analiza riscurilor asociate activităților instituției;
4. Elaborarea procedurilor operaționale care includ activități de control;
5. Aprobarea și comunicarea procedurilor operaționale;
6. Monitorizarea, evaluarea și dezvoltarea ulterioară a sistemului de control.

Obiectivul acestei etape este stabilirea activităților din cadrul compartimentelor TnMS care sunt procedurabile.

Acțiunile necesare în cadrul acestei etape:

- Grupurile de lucru aferente fiecărui compartiment își vor inventaria activitățile proprii;
- Activitățile inventariate de către fiecare compartiment, serviciu, vor fi centralizate, analizate și aprobate de către șefii de servicii, directori și managerul instituției.

SCI stabilește ordinea aferentă activităților derulate de instituție, identificată riscurile și elaborează strategii de reducere ale acestora. Identificarea și analiza riscurilor instituției constau în analiza atentă a acestora, raportate la activitățile specifice, concretizând-se în *Registrul de riscuri*.

Elaborarea Procedurilor Operaționale (PO) și revizuirea acestor:

Obiectivul acestei etape constă în elaborarea PO considerate necesare în urma parcurgerii etapelor de identificare a activităților procedurabile și de identificare a riscurilor instituției.

Livrabilul acestei etape vor fi PO defalcate pe compartimente precum și însușirea de către întreg personalul instituției a procedurilor operaționale de lucru.

Acțiunile derulate în cadrul acestei etape vor fi:

- a) Aprobarea de către managerul instituției a PO și a datei de aplicare;
- b) Instruirea de către compartimentul de *Audit intern* asupra PO și aplicarea sistemului de control pentru personalul cheie din cadrul TnMS.
- c) Distribuirea și comunicarea PO prin mijloace electronice sau realizarea de fotocopii după procedurile operaționale.

Monitorizarea, evaluarea și dezvoltarea ulterioară a SCI:

Obiectivul acestei etape este de a asigura aplicarea efectivă de către personalul instituției a PO de lucru și asigurarea că SCI este actualizat în conformitate cu modificările în cadrul legislativ, organigrama instituției, riscurile și activitățile instituției.

Managerul și directorii trebuie să asigure verificarea și evaluarea în mod continuu a funcționării SCI și a elementelor sale. Disfuncționalitățile sau alte probleme identificate trebuie rezolvate operativ, prin măsuri corective. Verificarea operațiunilor garantează contribuția controalelor interne la realizarea obiectivelor.

Evaluarea eficacității controlului se poate referi, în funcție de cerințe specifice și/sau conjuncturale, fie la ansamblul obiectivelor TNC, fie la unele dintre acestea, opțiune care revine managerului.

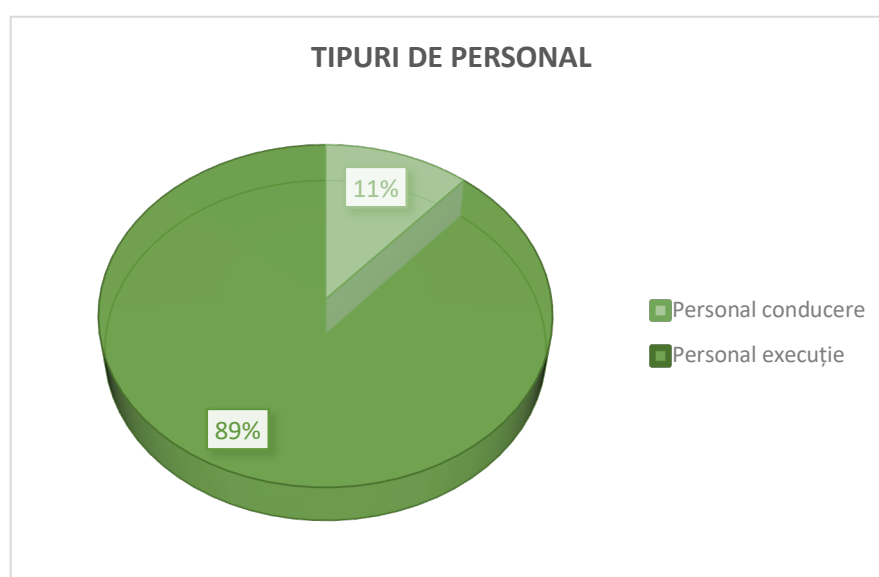
Acțiunile ce se vor întreprinde în cadrul acestei etape sunt:

- a) Elaborarea și aplicarea unei PO care să prevadă responsabilități și cazurile în care procedurile operaționale trebuie actualizate/ adăugate/ suprimate;
- b) Constituirea comisiei cu atribuții în monitorizarea SCI;
- c) Constituirea comisiei cu atribuții în managementul riscului;

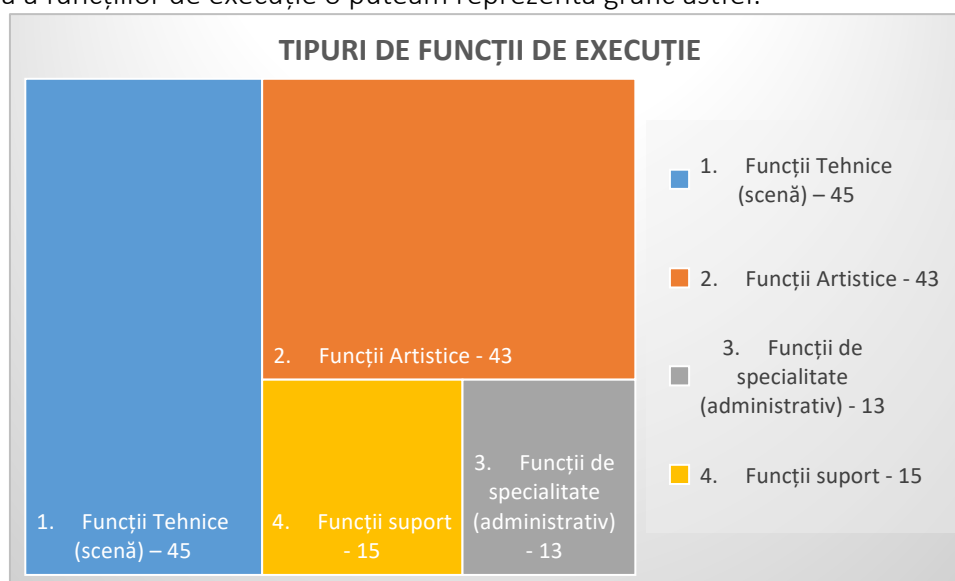
d) Controalele de supraveghere derulate de către auditorul public intern, care implică revizuiți în ceea ce privește munca depusă de salariați, rapoarte despre excepții, testări prin sondaje sau orice alte modalități care confirmă respectarea procedurilor.

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

Personalul TnMS, structurat în personal artistic, tehnic și administrativ, de conducere sau de execuție și angajat în condițiile legii, își desfășoară activitatea, de regulă, în baza unui contract individual de muncă încheiat pe durată nedeterminată sau determinată, inclusiv pe stagiune sau producție. În anul 2021 TnMS avea aprobat un număr de 131 de posturi (15 de conducere, 116 de execuție, din care o trupă permanentă de 31 de actori, 2 regizori artistici și 1 scenograf, 2 secretariat literar, 1 secretar artistic, 2 sufleor, 2 machieur, 1 maestru lumini, 1 pictor. Structura organizatorică e formată din: 4 direcții, 6 servicii, 2 birouri, 1 formație muncitori, 6 compartimente.



O clasificarea a funcțiilor de execuție o puteam reprezenta grafic astfel:



Graficul de mai sus relevă o îngrijorare serioasă pentru ponderea extrem de mică a funcțiilor de specialitate al căror volum de muncă într-o instituție publică a crescut în fiecare an. Există numai 13 salariați în aceste funcții de execuție, ce au un volum mare de sarcini, extrem de dificile, mai ales

din perspectiva documentelor financiar-contabile și a ritmului susținut de modificare a legislației, care impune multiple proceduri instituționale și documente emergente.

Un punct vulnerabil este reprezentat de componența *Biroului Juridic - Resurse Umane*, format din 5 posturi. Având în vedere complexitatea acestui compartiment, atribuțiile și volumul de muncă din domeniul juridic și din domeniul resurselor umane, modificările legislative frecvente, volumul și diversitatea contractelor precum și nevoile curente ale angajaților cu privire la acest compartiment, este absolut necesar un post suplimentar.

Din datele cunoscute din instituție, în privința personalului, acestea arată că, în cadrul TnMS, a existat o preocupare pentru perfecționarea personalului, cu excepția anului 2020, an în care nu a participat niciun angajat la cursuri de formare.

Dar, conform Legii nr. 53/2003 Codul muncii - Art. 194. – (1) *Angajatorii au obligația de a asigura participarea la programe de formare profesională pentru toți salariații, după cum urmează: a) cel puțin o dată la 2 ani, dacă au cel puțin 21 de salariați; b) cel puțin o dată la 3 ani, dacă au sub 21 de salariați. (2) Cheltuielile cu participarea la programele de formare profesională asigurate în condițiile alin. (1), se suportă de către angajatori*

Din perspectiva tipologiei de management pe care o vom aborda, iată **opinia mea**:

Investițiile în resursele umane constituie o cheie pentru dezvoltarea României. Cultura și artele – prin definiție – reprezintă un domeniu în care **resursa umană**, prin capacitatea sa de creație și inovație, de conservare-dezvoltare a valorilor culturale sau cea de diseminare a acestora, de mobilizare în jurul lor a valorilor spirituale ale unor segmente importante ale societății, prin propria sa dezvoltare (prin efectele de antrenare, motivare și diseminare), devine **factor major de susținere a dezvoltării societății** în ansamblul său.

Importanța dezvoltării resurselor umane, promovarea conceptului de **performanță** și de **exelență** în acest domeniu, cu conținut specific, necesită un studiu permanent și o practică specifică. Numai astfel se realizează sinergia tuturor competențelor necesare, se asigură legătura normală dintre educația inițială și cea pe tot parcursul vieții (LLL), prevenindu-se ruptura dintre pregătirea de bază (inițială) și cea continuă.

Se va realiza: Planul anual de perfecționare profesională a personalului, structurat în domenii de interes, după cum urmează:

- Domeniul: 1. Artă & Cultură
- Domeniul: 2. Comunicare și Transparență Decizională
- Domeniul: 3. Dezvoltare Personală
- Domeniul: 4. Gestionarea Fondurilor Externe
- Domeniul: 5. IT&C Tehnologia Informației și Comunicațiilor
- Domeniul: 6. Management
- Domeniul: 7. Politici și Afaceri Europene
- Domeniul: 8. Resurse și Servicii Publice

Analiza și propunerea unor cursuri de perfecționare se va face ulterior evaluării voluntare a angajaților (dec. 2021), a evaluării anuale (febr. 2022), a analizei și actualizării fișelor de post și a rezultatelor individuale ale angajaților, prin analizarea listei de propuneri pentru formare profesională, precum și durata acesteia.

În acest sens, după analiza, elaborarea și aprobarea ROF-ului, se va realiza consecutiv și o re poziționare a personalului în noua structură impusă de Organigramă.

Însă, trebuie amintit că **media de vârstă** a actorilor din instituție se află în jur **de 43 de ani**, ceea ce poate reprezenta un indicator destul de bun pentru profilul și misiunea instituției. Vom căuta să implicăm actorii societari ai teatrului, dar și tineri artiști absolvenți pentru a menține această medie de vârstă. Este necesară invitarea unor personalități în domeniul de profil, pentru ateliere de formare și actualizare a potențialului creator al artiștilor angajați sau personalități artistice ale domeniului, care au făcut istorie în teatru. De asemenea, lipsa unor școli profesionale pentru profesiile conexe activităților artistice (machior, peruchier, butafor, tapițer, tehnic de scenă, regizor tehnic, operator de lumini, operator de sunet ș.a.m.d.) poate duce la un dezechilibru major în activitatea teatrului, în următorii ani. În plus, nu există nici suportul legislativ necesar pentru calificarea la locul de muncă pentru tineri în acest domeniu, mai ales din cauza nivelului de salarizare care, pentru toate aceste funcții, se situează la nivelul salariului minim pe economie.

Încurajarea debutului artistic în domeniul teatrului pentru proaspeții absolvenți ai programelor de studii *Artelor spectacolului (Actorie, Regie artistică, Coregrafie), Scenografie și Teatrologie* ai școlilor de teatru și atragerea tinerilor artiști în proiectele TnMS este parte din programul managerial și artistic al teatrului și o sarcină a *Caietului de obiective* ce se va realiza în următorii ani, prin înființarea programului **Rezidențiat teatral** (proiectele privind *Rezidențe de creație* și *Teatru de stagiatură*).

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

Clădirea Teatrul National „Marin Sorescu” situată în Craiova, str. A.I. Cuza nr. 11, construcție proiectată de arh. Alexandru IOTZU, dată în folosință în anul 1972, are o amprentă la sol de 5.721 m², cu un regim de înălțime format din 2 nivele la subsol, parter, 2 etaje și turnul scenei.

În conformitate cu ROF-ul, patrimoniul teatrului este format din drepturi și obligații asupra bunurilor aflate în proprietatea publică a statului, înscrise pe listele de inventar, pe care le administrează, în condițiile legii, cu diligența unui bun proprietar, precum și asupra bunurilor aflate în proprietatea sa. Patrimoniul este completat prin achiziții publice, transferuri, donații, sponsorizări și alte modalități permise de lege.

Potrivit ROF, art.6 alin 3:

*Teatrul administrează, în condițiile legii, (...un) imobil înscris în **Cartea funciară** număr încheiere **58192/2009**, imobil care are în componență sala mare – „Amza Pellea” (589 locuri) și sala „I.D. Sîrbu” (94 locuri), dar și spații aferente desfășurării activității artistice auxiliare și spații pentru desfășurarea activității administrative.*

În plus, din anul 2015, a fost dată în folosința publicului o nouă sală, intitulată „la te uită!”, cu o capacitate cu 40 de locuri (în care este și sediul Agenției Teatrale), iar din anul 2018, s-a inaugurat sala Atelier Pictură cu o capacitate de 80 locuri.

Efectuarea unor ample lucrări de renovare este de o acută și stringentă actualitate, întrucât în cei aproape 49 de ani de exploatare neîntreruptă, de la darea sa în funcțiune (1972), clădirea teatrului nu a beneficiat de intervenții majore, iar starea actuală a clădirii și legile existente privind siguranța în construcții, o impun cu necesitate. Ținând cont de vechimea instituțiilor și de faptul că, după cutremurul din anul 1977, nu s-au făcut lucrări de consolidare, se impune efectuarea unei expertize tehnice și apoi elaborarea unui proiect de lucrări de reparații capitale a clădirii, ținându-se cont de actualele cerințe de funcționalitate, confort termic, de redimensionare atât a spațiilor de spectacol, a spațiilor de producție, a spațiilor tehnice, de repetiții, cât și a spațiilor administrative.

Până la realizarea celor prezentate mai sus, enumerăm câteva spații care au necesit renovări/modernizări, astfel încât să fie menținută funcționarea lor în condiții de maximă siguranță din punctul de vedere al siguranței și sănătății în muncă, al prevenirii producerii de incendii etc.:

- **Sala mare „Amza Pellea”** – recondiționarea scaunelor destinate publicului și a scenei de spectacol, dar necesită logistică de scenă modernă (sunet și lumini performante și economice).
- **Sala studio „I.D. Sîrbu”** – necesită gradene moderne pentru public, dotarea cu echipamente de tehnică și logistică de scenă, identificarea soluțiilor de trasee de intrare și evacuare a publicului.
- **Muzeul TnMS** – sală aflată în foaierul mare al Teatrului, care nu funcționează de peste 20 ani, a fost renovată, iar în acel spațiu funcționează singura Galerie de Artă contemporană din Oltenia. Oricum, acel spațiu ar fi fost foarte limitat pentru a cuprinde arhiva istorică. Astfel, vom lansa un proiect de digitizare a arhivei și vom crea un **Muzeu Virtual TnMS** – o platformă de informare și documentare asupra istoriei teatrului, la care publicul să poată accesa arhiva digitizată a spectacolelor, fotografiilor, caietelor program, afișelor, articolelor de critică teatrală etc.
- **Foaierul mare** – refacerea spațiului de sus al foaierei, care necesită o regândire arhitectural-scenografică pentru a oferi o atmosferă prietenoasă și contemporană. Schimbarea geamurilor cu unele termoizolante, pentru a diminua costurile de întreținere. Amenajarea generoaselor terase situate în foaier și a spațiului de cafea pentru a le reda în circulația publicului.
- **Atelierul de Pictură** – o nouă sală în care publicul s-a obișnuit, în ultimul timp, să vadă spectacole și care se află într-o stare de degradare maximă. Continuarea dotărilor acestuia cu echipamente și logistică de spectacol și gradene pentru public. Acesta constituie un spațiu foarte important pentru derularea de proiecte neconvenționale, ateliere de creație, proiecte independente.

Considerăm că achiziționarea unor echipamente logistice de scenă performante va crește considerabil competitivitatea pe piața internațională a spectacolelor produse de TNMS și va contribui semnificativ la creșterea audienței și implicit a veniturilor proprii din exploatarea acestora, precum și importante economii, eliminându-se cheltuielile de închiriere pentru echipamentele de sunet și lumini pe care TNMS le suportă în prezent.

- **Spațiu pentru antrenament corporal și repetiții**, ce funcționează ca **Sală pentru spectacole experimentale** – nou creată în mandatul de management precedent – necesită un sistem de ventilație propriu. În condițiile modificărilor intervenite pe plan internațional în ceea ce privește tehnicile de expresie și creație teatrală, coroborate cu ultimele standarde de sănătate și securitate a muncii, existența unei săli de antrenamente, echipată corespunzător, a devenit de o stringentă actualitate. În vederea optimizării costurilor de producție și pentru creșterea eficienței utilizării spațiilor existente, această nouă sală este amenajată și pentru antrenamente va fi prevăzută și cu facilități de **Sală de repetiții și spectacole** realizate, în special, de către tineri creatori.

Voi enumera câteva spații care, în următorii 3 ani, necesită igienizare și dotări cu mobilier și aparatură de specialitate:

- A. Primul nivel subsol (cota -6m): atelierele de producție și reparații decoruri, atelierele de tâmplărie și lacătuserie, magazine materiale și recuzită, subsol scenă, subsol tehnic sub sala de spectacole „Amza Pellea” și foaier.
- B. Demisol (cota -3m): atelier croitorie bărbați și femei, atelier tapițerie, magazin materiale, magazin costume, birouri și vestiare, fosă scenă, intrare administrativ, punct control și acces instituție, compartiment Situații de Urgență.
- C. Parter: muzeu, cabine actori (12 camere), cabină machiaj, cabine recuzită, depozite decoruri, punct supraveghere instalații incendii (alarmare și intervenție).
- D. Etajul 1: cabine actori (3 camere), cabine cabinier, foaier (nivelul 2) zona mochetată și bufet, spălătorie, arhivă muzeu, atelier pictură.
- E. Etajul 2: birouri administrativ, birouri conducere, spații tehnice, arhiva instituției, atelier întreținere electric, cabine tehnice lumini și sunet pentru sala „Amza Pellea”.

În concluzie, așa cum se știe, mandatul de management anterior a fost unul prolific artistic, dar și din perspectiva administrativă, prin execuția multor lucrări de igienizare a spațiilor clădirii teatrului.

Putem fi mândri că eforturile depuse de întreaga echipă de management și de autoritate au condus la o perspectivă mai mult decât importantă, la realizarea un crez comun privitor la clădirea teatrului, de această dată privit ca un reper în arhitectura românească, așa precum părintele său, arhitectul Alexandru IOȚU l-a creat acum 50 de ani. Suntem încrezători că includerea în PROGRAMUL DE GUVERNARE 2020-2024 al Guvernului României, la pagina 221, a obiectivului de investiție în infrastructura culturală...

Refacerea și modernizarea clădirii Teatrului Național „Marin Sorescu” Craiova, prin efectuarea de lucrări de consolidare, reabilitare termică, înlocuire instalații funcționale și pentru spectacole existente, modificări interioare de compartimentări pentru respectarea normelor ISU, înlocuirea tâmplăriei exterioare cu menținerea (geometriei) sterotomieii existente, funcționalizarea spațiului tehnic de la subsolul S2, prin schimbarea de destinație din spațiu tehnic în centru expozițional, și asigurarea de circulații către parterul clădirii, cu modificări structurale și nestructurale, prin acțiuni specifice realizării de investiții pentru creșterea eficienței energetice. Valoarea totală a investiției se ridică la 18,3 de milioane de Euro.

va încuraja managementul următorilor ani să depună toate eforturile ca acest deziderat să se realizeze.

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

Potrivit legii, cele două organisme colegiale deliberative și consultative sunt:

1. **Consiliul Administrativ**, ca organism deliberativ, constituit conform prevederilor legale și ROF-ului. Frecvența ședințelor consiliului va fi trimestrială sau ori de câte ori este nevoie.

2. **Consiliul Artistic**, ce va fi format din maximum 9 membri, personalități culturale din instituție și din afara acesteia. Va fi numită o nouă componență în prima lună de mandat. Personalitățile desemnate pentru a face parte din acest consiliu vor fi alese pe criterii de integritate, fără apartenență politică și din domenii diverse ale culturii, artei și științei din Oltenia și din țară. De asemenea, Consiliul Artistic reprezintă un organ colegial *sine qua non* pentru o instituție culturală (cu întâlniri cel puțin bianuale). Rolul acestui consiliu va fi întărit prin implicarea acestuia în jurii și comisii de validare a proiectelor artistice propuse pe scenele TnMS. Conform legii, membrii celor două consilii ale TnMS nu sunt remunerați.

Săptămâna de lucru se va deschide prin organizarea, în cadrul structurilor funcționale, de reuniuni de tipul *Minute de informare și lucru*, ședințe săptămânale de analiză a activităților săptămânii anterioare și proiectare a activităților ulterioare, atât a factorilor de decizie, cât și a acestora cu colegii din subordine. Din experiența personală anterioară, prin implementarea unui astfel de sistem de lucru, am constatat o eficientizare a muncii și o creștere a relațiilor inter-personale de muncă din instituție. Ținem să precizăm că cele patru persoane care conduc direcțiile din teatrul național (artistic, economic-marketing, scenă și tehnic) vor avea o foarte mare libertate de decizie în cadrul structurilor din subordine, iar, prin simetrie, și cei 19 șefi ai structurilor funcționale ale teatrului.

D) Analiza situației economico-financiare a instituției

Analiza financiară, pe baza datelor cuprinse în caietul de obiective

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

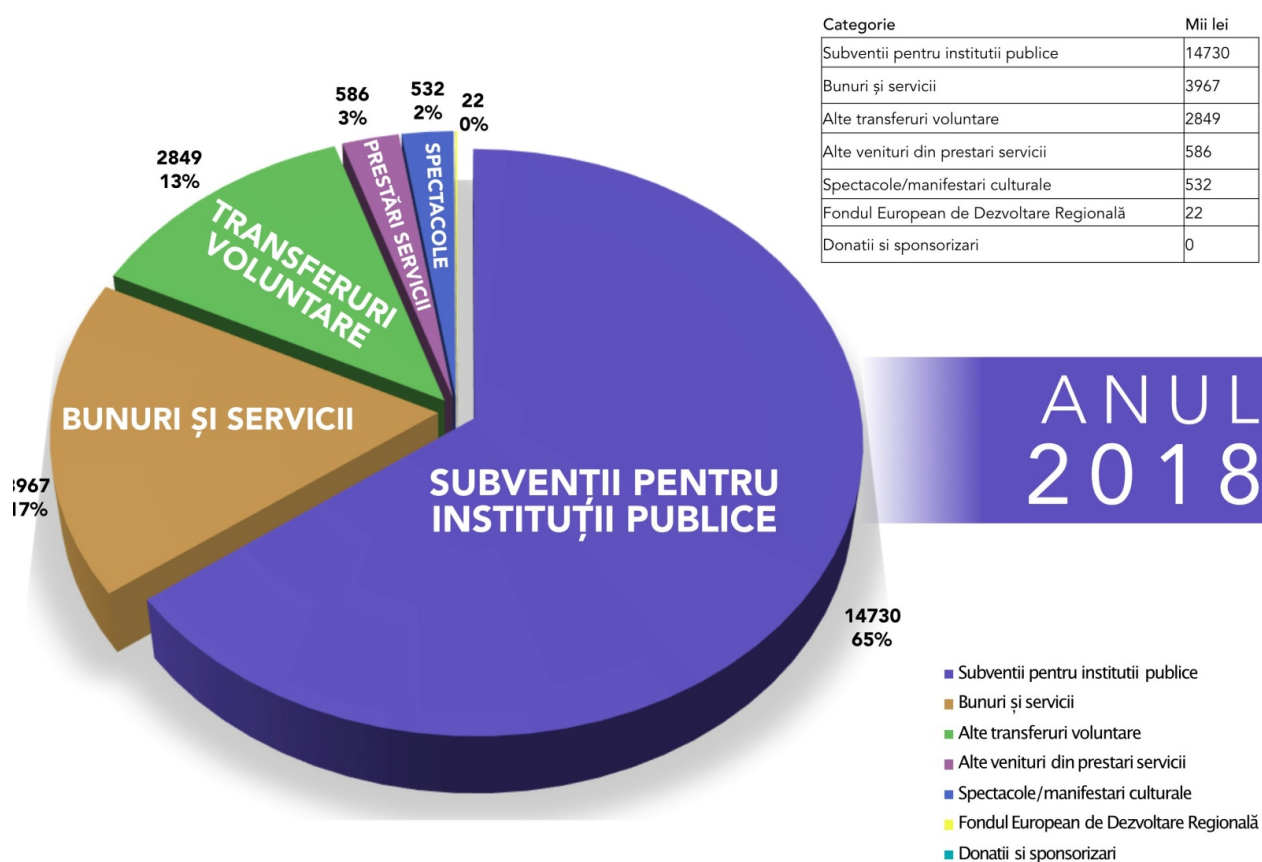
1.1. bugetul de venituri (subvenții/alocații, surse atrase/venituri proprii)

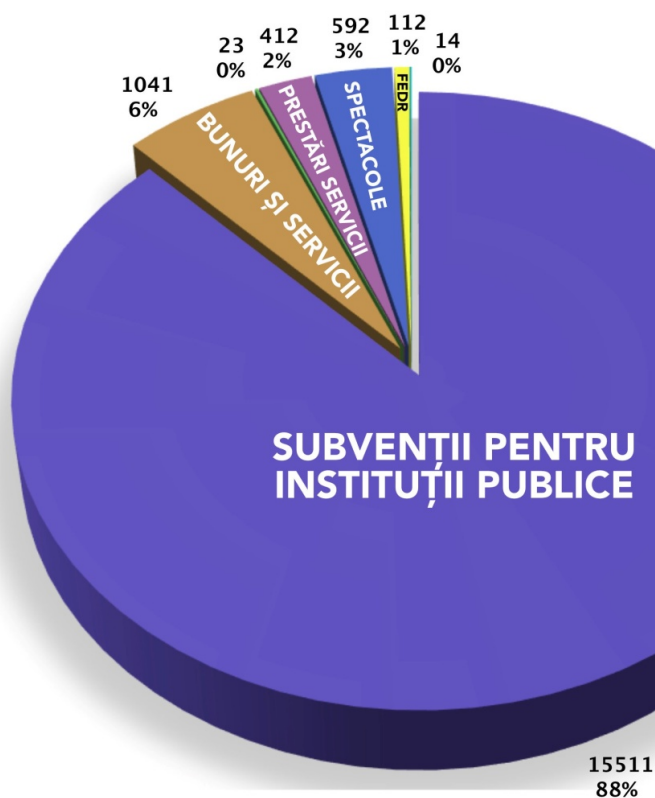
În perioada 2018 - 2020 nivelul final al veniturilor realizate se prezintă astfel:

Nr. crt.	VENITURI	Cod	2018 (mii lei)	2019 (mii lei)	2020 (mii lei)
	-extras din Bugetul executat al TNMSC				
0	A	B	1	2	3
	TOTAL VENITURI (1+2+3)	0	18.719	16.664	16.148
1	Venituri proprii (1.1.+1.2.)		3.967	1.041	264
1.1.	Venituri din proprietate	30	0	0	0
1.1.a.	din care:	30.05	0	0	0
	Venituri din concesiuni si inchirieri				
1.2.	Venituri din bunuri si servicii (1.2.1. + 1.2.2. + 1.2.3.) din care:	33	3.967	1.041	264
1.2.1.	Venituri din prestari de servicii si alte activități , din care:		1.118	1.004	264
1.2.1.a.	Venituri din spectacole/manifestari culturale	33.19	532	592	101

1.2.1.b.	Alte venituri din prestari servicii	33.50	586	412	163
1.2.2.	Diverse venituri , din care:	36	0	0	0
	Alte venituri	36.50	0	0	0
1.2.3.	Transferuri voluntare altele decât subvențiile, din care:	37	2.849	37	0
1.2.3.a.	Donatii si sponsorizari	37.01	0	14	0
1.2.3.b.	Alte transferuri voluntare	37.50	2.849	23	0
2	Subvenții de la alte administratii, din care:	43	14.730	15.511	15.884
2.1.	Subventii pentru institutii publice	43.09	14.730	15.511	15.884
3	Sume primite de UE/alti donatori in contul platilor efectuate si prefinantari ,din care:	45	22	112	0
3.1.	Fondul European de Dezvoltare Regională	45.01	22	112	
3.2.	Alte facilitati si instrumente postaderare	45.16			

În reprezentările grafice de mai jos, sunt prezentate ponderile surselor de venituri în total Venituri, în perioada analizată:





Categorie	Mii lei
Subvenții pentru instituții publice	15511
Bunuri și servicii	1041
Alte transferuri voluntare	23
Alte venituri din prestari servicii	412
Spectacole/manifestari culturale	592
Fondul European de Dezvoltare Regională	112
Donatii si sponsorizari	14

ANUL
2019

- Subvenții pentru instituții publice
- Bunuri și servicii
- Alte transferuri voluntare
- Alte venituri din prestări servicii
- Spectacole/manifestări culturale
- Fondul European de Dezvoltare Regională
- Donatii și sponsorizări



Categorie	Mii lei
Subvenții pentru instituții publice	15884
Bunuri și servicii	264
Alte venituri din prestari servicii	163
Spectacole/manifestari culturale	101

ANUL
2020

- Subvenții pentru instituții publice
- Bunuri și servicii
- Alte venituri din prestări servicii
- Spectacole/manifestări culturale

Sintetic, pe principalele surse de venituri, respectiv venituri proprii, subvenții de la bugetul de stat și sume primite de la UE/alți donatori aferente programelor cu finanțare externă, sumele aferente perioadei 2018 – 2020 sunt prezentate în tabelul de mai jos și ilustrate grafic în figura aferentă evoluției acestora, pe fiecare an în parte:

<i>Denumire indicatori/anii</i>	<i>2018 (mii lei)</i>	<i>2019 (mii lei)</i>	<i>2020 (mii lei)</i>
(0)	(1)	(2)	(3)
Venituri proprii	1.118	1.041	264
Transferuri voluntare (inclusiv donații și sponsorizări)	2.849	37	0
Subvenții	14.730	15.511	15.884
Sume primite de UE/alți donatori în contul plăților efectuate și prefinanțări	22	112	0
Total venituri (mii lei)	18.719	16.664	16.148

Astfel, media veniturilor pentru 2018-2020 a fost de 17.177 mii lei, media pentru fiecare dintre cele trei surse de venituri fiind:

- 808 mii lei: media veniturilor proprii pe cei trei ani de referință. Quantumul maxim al veniturilor proprii s-a înregistrat în anul 2018 (1.118 mii lei), acesta fiind influențat de creșterea încasării de bilete de spectacol (la sediu și în turneu) concomitent cu intensificarea activității de parteneriat în realizarea de proiecte cultural-artistice la sediu, iar quantumul minim realizat a fost în anul 2020 (264 mii lei), situație justificată de imposibilitatea încasării de venituri, ca urmare a aplicării interdicțiilor impuse de pandemia de Coronavirus.
- 962 mii lei: media pe cei trei ani a sumelor primite sub formă de transferuri voluntare este influențată pozitiv de sumele primite de la Primăria Municipiului Craiova și Consiliul Județean Dolj pentru organizarea Festivalului Internațional Shakespeare ediția 2018.
- 15.375 mii lei: media pe cei trei ani a subvenției alocate de la bugetul de stat. Quantumul maxim al subvenției alocate de la bugetul de stat s-a înregistrat în anul 2020 (15.884 mii lei: creștere cu 2% față de nivelul anului 2019 și cu 7% față de anul 2018), iar quantumul minim în anul 2018 (14.730 mii lei).
- 45 mii lei: media pe cei trei ani a sumelor încasate de la UE/alți donatori aferente programelor cu finanțare externă nerambursabilă. Această sursă de venituri a fost evidențiată doar în bugetele de venituri și cheltuieli aferente anului 2018 (22 mii lei) și anului 2019 (112 mii lei) și este aferentă proiectului „FairDeal – Short supply-chain platform for local artisan products in the CBC area”.

Din analiza veniturilor, a rezultat că ponderea cea mai mare este reprezentată de subvenția alocată de la bugetul de stat, care a reprezentat 78,69% din veniturile aferente anului 2018, 93,08% din veniturile anului 2019 și 98,36% din veniturile anului 2020.

În ceea ce privește veniturile proprii (care includ veniturile din activitatea de bază), ponderea acestora în totalul anual al veniturilor a fost de 5,97% în anul 2018, 6,25% în anul 2019, respectiv 1,63% în anul 2020.

Trendul nesatisfăcător al donațiilor și sponsorizărilor pe perioada 2018-2020 ilustrează interesul slab al mediului de afaceri local și național, în ciuda eforturilor echipei manageriale. Necesită, de aceea, o strategie specifică pentru atragerea acestor fonduri, care să inspire necesitatea susținerii

financiare a instituției, prin oferirea de proiecte interdisciplinare și angajamente pentru societate în măsură să justifice și declanșeze donații și sponsorizări (ex. ateliere și workshopuri pentru copii și tineri, spectacole pentru categoriile defavorizate, acțiuni la unitățile sanitare pentru bolnavi cronici, cooperări interdisciplinare cu alte instituții de cultură etc.)

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

Cheltuielile realizate aferente perioadei 2018-2020 sunt sintetizate, pe titluri de cheltuieli, în tabelul de mai jos:

Nr. crt.	Categorii/Anii	Anul 2018 (mii lei)	Anul 2019 (mii lei)	Anul 2020 (mii lei)
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
	TOTAL CHELTUIELI, din care	18.719	16.664	16.148
2.a.	Cheltuieli de personal, din care:	10.476	12.096	12.850
2.a.1.	Cheltuieli cu salariile	10.352	11.919	12.689
2.a.2.	Alte cheltuieli de personal	124	177	161
2.b.	Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care	7.826	4.415	3.170
2.b.1.	Cheltuieli pentru proiecte	5.866	2.134	729
2.b.2.	Cheltuieli cu colaboratorii	952	985	969
2.b.3.	Cheltuieli pentru reparații curente	72	107	114
2.b.4.	Cheltuieli de întreținere	520	665	782
2.b.5.	Alte cheltuieli cu bunuri și servicii	416	524	576
2.b.6.	Alte facilități și instrumente post-aderare (programul Erasmus; Interreg FairDeal)	297	13	0
2.b.7.	Sume aferente persoanelor cu handicap neîncadrate	120	139	128
2.c.	Cheltuieli de capital	-	9	-

Astfel, cheltuielile de personal au reprezentat 55,96% din totalul cheltuielilor aferente anului 2018, 72,59% din totalul cheltuielilor aferente anului 2019 și 51,72% din totalul cheltuielilor aferente anului 2020.

Analiza comparativă a subvenției alocată de la bugetul de stat și cheltuielile realizate pentru titlul cheltuieli de personal relevă faptul că nivelul subvenției a acoperit integral cheltuielile de personal pe toată perioada de referință, aspect întâlnit la toate instituțiile culturale subvenționate de la buget.

Astfel, în anul 2018 cheltuielile de personal au reprezentat 71,12% din subvenția alocată de la bugetul de stat, în anul 2019 acestea au reprezentat 77,98% din subvenția de la bugetul de stat, iar în anul 2020, 80,9% din subvenția alocată de la bugetul de stat. Se constată faptul că, în medie, peste 70% din subvenția alocată de la bugetul de stat a fost alocată cheltuielilor de personal.

Cheltuielile de personal au cunoscut o creștere în anul 2018, ca urmare a punerii în aplicare a prevederilor privind salarizarea personalului din instituțiile de cultură și ca urmare a acordării sporurilor pentru condiții de muncă (Legea 153/2017), iar în 2019 cuantumul cheltuielilor de personal a inclus și valoarea indemnizației de hrană și ajustările financiare la nivelul salariilor de bază.

Bunurile și serviciile au reprezentat 41,81% din totalul cheltuielilor aferente anului 2018, 26,49% din totalul cheltuielilor aferente anului 2019 și 19,63% din totalul cheltuielilor aferente anului 2020. Este necesar să precizăm că suma cheltuielilor cu bunuri și servicii aferente anului 2018 include costurile desfășurării *Festivalului Internațional Shakespeare*, ce este proiect bienal. Preocuparea permanentă a managementului de a menține infrastructura clădirii la un nivel ridicat de securitate și confort, atât pentru propriul personal, cât și pentru colaboratori și public, a condus la efectuarea de cheltuieli de reparații la mobilierul din sala „Amza Pellea” (retapițare și reparații scaune), reparații la liftul de persoane și la toaletele adiacente sălii din foyer. Astfel, acest efort bugetar nu va fi necesar în următorii ani, creând premisa orientării cheltuielilor spre alte destinații, deopotrivă necesare și urgente pentru îndeplinirea misiunii teatrului.

Totodată, s-a avut în vedere constatarea privind practicile culturale de timp liber din zona Olteniei potrivit **Barometrului de consum cultural 2019**:

Cele două arii culturale ale Olteniei, cea din nordul și cea din sudul acestei regiuni istorice, au profiluri puternic diferențiate. Populația din Oltenia de sud are un profil minimalist, cu rate de participare foarte redusă la cinci dintre cele 17 tipuri de activități analizate prin sondaj, în materie de timp liber petrecut în spațiul public. Mai exact, îi este specifică participarea redusă la spectacole de divertisment și sportive, dar și frecvența redusă a plimbărilor în parc și a vizitelor la muzee. Dincolo de mentalități și ocupare preponderent agricolă a populației, ar putea fi relevantă și situația dotărilor culturale de spațiu public sub nivelul așteptărilor locale. Oltenia de nord pare să aibă un profil foarte apropiat de cel mediu, la nivel național. Așa se explică faptul că pentru 16 dintre cele 17 tipuri de activități nu înregistrăm nici o relație semnificativă a acestora cu rezidența în respectiva sub-regiune.²

urmărind creșterea interesului populației spre un spațiu public cu dotări care să asigure un nivel sporit de siguranță și confort.

În cadrul titlului II *Bunuri și servicii* o pondere însemnată este reprezentată de cheltuielile pentru realizarea și susținerea proiectelor culturale.

Cheltuielile cu proiectele culturale sunt reprezentate de cheltuieli cu materiile prime și materialele prelucrate pentru realizarea costumelor și decorurilor pentru spectacolele în premieră, dar și pentru întreținerea celor existente, achizițiile de elemente de scenografie, elemente de recuzită, plata colaboratorilor artiști, a drepturilor de autor, a tipăriturilor (caiete program, afișe, bannere), a drepturilor de autor gestionate către *CopyRo* sau U.C.M.R.–A.D.A., a cheltuielilor cu cazarea și transportul participanților la proiecte (premiere, festivaluri, workshop-uri, rezidențe) etc.

Evoluția sumelor destinate proiectelor culturale implică o suplimentare pentru proiectele culturale în anii în care instituția organizează *Festivalul Internațional Shakespeare*, cum ar fi 2018 și este redusă drastic în anul 2020, ca urmare a pandemiei. Totodată, pe perioada de referință, portofoliul de proiecte a fost susținut și de finanțări primite, spre exemplu, de la A.F.C.N. pentru organizarea *Galei TNC ediția a III-a* în 2018 și de finanțări primite de la *Universitatea din Craiova* și *UNITER* pentru *Festivalul TNT*, în anii 2018 și 2019.

² I.N.C.F.C. – web site <https://www.culturadata.ro/barometrul-de-consum-cultural-2019-experienta-si-practicile-culturale-de-timp-liber/> p.24, accesat 18.06.2021

Îmbunătățirea ofertei culturale necesită alocarea unor sume mai mari și în anii fără festival, când teatrul trebuie să se mențină la un nivel calitativ demn de instituție publică de cultură de interes național.

Sume aferente cheltuielilor pentru proiectul Erasmus s-au alocat în anul 2018: 297 mii lei (1,59% din total cheltuieli pe an), iar în 2019 s-a alocat suma de 13 mii lei pentru finalizarea proiectului *Interreg FairDeal*.

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

Analiza comparativă a cheltuielilor raportate de către instituție pe perioada 2018-2020 relevă un procent de execuție bugetară (plăți efectuate raportate la credite alocate) foarte ridicat, respectiv 96,46% în 2018; 97,27% în 2019; 95,55% în 2020.

În totalul cheltuielilor cu bunuri și servicii, cheltuielile cu caracter funcțional și cu alte materiale și servicii, acestea fiind principalele tipuri de cheltuieli care reflectă efortul bugetar depus pentru realizarea producțiilor artistice și a diverselor proiecte derulate de către instituții, au reprezentat 59,75% în 2018, 83,74 % în 2019 și 52,71 % în 2020.

Preocupări recente de atragere de fonduri externe nerambursabile pentru derularea proiectelor culturale :

- participarea în calitate de partener, în cadrul proiectului **FairDeal - Short Supply-chain Platforms for Local Artisan Products in the CBC Area**, în care lider de proiect este Municipality din Veliko Tarnovo și la care mai participă ca parteneri Asociația „Dimanche” și Camera Bilaterală de Comerț Bulgaria-România. Proiectul a fost depus în cadrul apelului nr. 2 de proiecte aferent **Programului Interreg V-A Romania-Bulgaria (cooperare transfrontalieră)** și s-a derulat cu succes, creând un precedent valoros în continuarea interesului spre astfel de linii de finanțare.
- aplicarea la sesiunea de finanțare organizată de UNITER (Festivalul TNT 2019).
- aplicarea la sesiunile de finanțare organizate de A.F.C.N.
- identificarea de proiecte care să intre sub sfera de finanțare a *Universității din Craiova*, precum *Theater Networking Talents* - Festivalul Tinerilor Regizori.

Analiza contului de execuție a bugetului de bunuri și servicii pe perioada 2018 – 2020 arată un nivel relativ apropiat de la an la an în ce privește cheltuielile de întreținere și funcționare ale instituției, determinat de urmărirea riguroasă a consumurilor și a necesarului estimat pentru funcționare a cheltuielilor totale ale instituției .

Analizând execuția bugetară anuală opinăm că, în intervalul 2018-2020, cheltuielile au respectat previziunile bugetare cu excepția anului 2020 în care, ca urmare a interdicțiilor de desfășurare a activității de spectacole cu public, în ritm intermitent, programul inițial de premiere și spectacole din repertoriu a suferit modificări în sensul anulării acestora și implicit a neexecutării bugetului alocat pentru acestea.

În concluzie, în perioada 2018 – 2020, cheltuielile realizate au fost permanent sub cele estimate, ceea ce dovedește, de asemenea, o bună gestionare a activelor instituției.

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

3.1.analiza veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției, pe categorii de produse/servicii, precum și pe categorii de bilete/tarife practicate: preț întreg/preț redus/bilet profesional/bilet onorific, abonamente, cu menționarea celorlalte facilități practicate

Veniturile obținute din vânzarea de bilete și programe sunt prezentate în tabelul de mai jos:

Nr. crt.	Denumire indicator	Anii		
		2018	2019	2020
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
3.1.	Veniturile proprii din activitatea de bază (mii lei)	532	592	101

Media veniturilor realizate din activitatea de bază (bilete de spectacol și programe de sală) pe ultimii 3 ani se ridică la 231 mii lei, acestea fiind substanțial influențate negativ de situația anului 2020 afectat de pandemie.

Se observă efectele pozitive ale eforturilor de creștere a veniturilor din partea echipei în anul 2019 față de anul 2018 cu 11% ,însă acest trend a fost brusc curmat de situația dramatică din anul 2020.

Potrivit OMCIN nr.2155 /2019, prețurile și tarifele practicate de către teatru sunt:

Nr. crt.	Denumire	Categoria I		Categoria II		Categoria III		Categoria IV (Exclusiv)		Categoria elevi, studenți, persoane cu dizabilități, pensionari *
		Agenție	Online	Agenție	Online	Agenție	Online	Agenție	Online	
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
3.1.1	Prețul (în lei)	25	23	35	33	45	43	125	123	11/15

*Tarif valabil pentru spectacole copii - grupuri mai mari de 10 persoane, elevi, studenți: 11 lei și pensionari: 15 lei

În cazul workshopurilor organizate în incinta teatrului se vând bilete în valoare de 10 lei. Pentru angajați se pot acorda bilete de favoare la prețul de 5 lei.

Trebuie precizat că, potrivit Legii Educației nr. 1/2011, art. 84, alin 4, și 5:

„(4) Elevii beneficiază de tarife reduse cu 75% pentru accesul la muzee, la concerte, la spectacole de teatru, de operă, de film și la alte manifestări culturale și sportive organizate de instituții publice.

(5) Elevii etnici români din afara granițelor țării, bursieri ai statului român, beneficiază de gratuitate la toate manifestările prevăzute la alin. (4).

Iar potrivit art. 205, alin 3 și 4:

„(3) Studenții beneficiază de tarife reduse cu 75% pentru accesul la muzee, concerte, spectacole de teatru, operă, film, la alte manifestări culturale și sportive organizate de instituții publice, în limita bugetelor aprobate.

(4) *Studentii etnici români din afara granițelor țării, bursieri ai statului român, beneficiază de gratuitate la toate manifestările prevăzute la alin. (3), care se desfășoară pe teritoriul României.”*

TnMS practică un sistem de abonamente diferențiat și atractiv, după cum urmează:

Nr. crt.	Denumire Abonament:	Clasic	Premiere	VIP	Card Cadou	Abonament Festival
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
3.1.1	Prețul (în lei):	200	250	300	100	300/600

Abonament Clasic: Valabil pentru o persoană pe timp de un an, la câte o reprezentație a fiecărui spectacol din repertoriu, mai puțin în ziua premierei acestuia.

Abonament Premiere: Valabil pentru o persoană pe timp de un an, la toate spectacolele din repertoriu,, inclusiv ziua premierei

Abonament VIP: Valabil pentru două persoane pe timp de un an, acces la toate spectacolele din repertoriu

Card Cadou: Valabil pentru o persoană, 3 spectacole

Abonament Festival: Valabil pentru o persoană (300 lei) sau două persoane (600), la toate evenimentele din cadrul Festivalului

3.2. analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției

Așa precum putem observa din tabelul veniturilor prezentat mai jos:

Nr. crt.	Denumire indicator	2018	2019	2020
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
3.2.	Venituri proprii din alte activități (mii lei)	586	412	163

nivelul veniturilor obținute din activități conexe celei de bază a scăzut în anul 2020, ca o consecință a pandemiei, în 2019 fața de anul 2018, cu 21%, scădere justificată de lipsa *Festivalului Internațional Shakespeare* (ediția a X-a fiind organizată în 2018 cu foarte mare succes artistic, dar și economic), și în condițiile creșterii gradului de ocupare a sălilor de spectacol pentru repetiții și reprezentații.

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

Pe parcursul perioadei de referință, politica de parteneriate derulată de instituție cu alte instituții ale administrației publice centrale si locale s-a concretizat in atragerea de sume pentru evenimentele teatrului, precum:

◇ Primăria Craiova (2.500 mii lei) și Consiliul Județean Dolj (400 mii lei): pentru organizarea *Festivalului Internațional Shakespeare*, ediția 2018

◇ Universitatea din Craiova: finanțare în 2018 (10 mii lei) și 2019 din Fondul pentru finanțarea situațiilor speciale potrivit Ordinului 3630 /2017și din bugetul propriu (costuri cazare studenți) pentru Festivalul Tinerilor Regizori (TNT)

◇ Turneul trupei la Chișinău, participare la Reuniunea Teatrelor Naționale: parteneriat cofinanțare costuri deplasare: Institutul Cultural Român, 2017, 2018, 2019

◇ *Gala TNC 2018*, acordare finanțare din Fondul pentru Nevoi Culturale de Urgență – A.F.C.N.

Cu siguranță, efortul managementului instituției de completare a surselor de finanțare atrase (donații și sponsorizări) trebuie continuat și dezvoltat, bazându-se însă pe o strategie solidă și eficientă de marketing și *fundraising*.

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

4.1. analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor

Așa cum se arată în tabelul de mai jos am realizat o sinteză a ponderii în ultimii trei ani:

Nr. crt.	Denumire indicator	2018	2019	2020
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
4.1.	Ponderea cheltuielilor de personal	55,96 %	72,59 %	51,72 %

În anul 2018, ponderea cheltuielilor de personal este influențată de majorarea cuantumului total al cheltuielilor cu finanțarea pentru organizarea *Festivalului Internațional Shakespeare*, în anul 2018 în pofida reducerii bugetului alocat proiectelor culturale comparativ cu anul precedent, se înregistrează un procent crescut al cheltuielilor de personal în total, ca urmare a aplicării unor creșteri salariale, iar în anul 2020, volumul cheltuielilor de personal rămâne ridicat raportat la cheltuielile cu proiecte culturale reduse ca urmare a Pandemiei.

Analizând toate datele financiar-economice oferite de autoritate, *ponderea cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor* se situează între limitele atinse de majoritatea instituțiilor culturale finanțate de la bugetul de stat.

Minimizarea acestui efect se poate face printr-o direcție de acțiune specifică culturii, în sensul creșterii veniturilor proprii la un nivel care să asigure acoperirea cheltuielilor de personal într-un procent ridicat:

1. remunerarea personalului artistic, tehnic și de producție – perioade determinate – prin implicarea în proiecte cu finanțare externă;
2. finanțarea investițiilor în infrastructură și achiziția de echipamente performante.

Direcțiile de acțiune de mai sus sunt aplicabile într-un climat de viață normal, pe când, în pandemie, în lipsa unui plan integrat de măsuri la nivel național, volumul veniturilor proprii se poate reduce drastic, punând tot efortul bugetar pe sumele primite sub formă de subvenție de la bugetul de stat. Anularea cheltuielilor cu *bunuri și servicii* mărește ponderea cheltuielilor de personal din total cheltuieli, singura variantă (cu efecte sociologice și chiar psihologice) de scădere a acestora luând în calcul forme de neplată prin șomaj tehnic .

4.2. analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total

Din datele obținute de la instituție în tabloul de mai jos am realizat o sinteză a ponderii în ultimii trei ani:

Nr. crt.	Denumire indicator	2018	2019	2020
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
4.2.	Ponderea cheltuielilor de capital	0 %	0 %	0 %

Lipsa finanțării cheltuielilor de capital (în pofida avizării favorabile a tuturor notelor de fundamentare transmise de către instituție!) se reflectă în execuția bugetară pe perioada 2018-2020.

Creșterea volumului investițiilor se reflectă în creșterea nivelului tehnic al producțiilor artistice, concomitent cu gradul ridicat de siguranță în exploatarea infrastructurii clădirii și creșterea gradului de confort al spectatorului.

Investiția în echipamente de scenă, aparatură audio și video, ecleraj, mijloace de transport (autocar, camion decor) poate conduce la reducerea nivelului cheltuielilor de producție și cele determinate de participarea la festivaluri naționale și internaționale, va atrage noi parteneriate și coproducții, conducând, astfel, la creșterea veniturilor proprii ale instituției.

Mai mult atât, provocările artistice determinate de pandemie când lumea a stat mai mult în casă au orientat derularea de activități și proiecte exclusiv în mediul online.

Potrivit **Barometrului de Consum Cultural pe anul 2019** la pagina 71, Tabelul 12 Rata de utilizare a internetului în funcție de venitul mediu lunar observăm un interes deja considerabil anterior pandemiei ceea ce justifică necesitatea și oportunitatea investiției în echipamente destinate transmisiilor în sistem *livestreaming* și producției pentru mediul online.

Pentru ce activități folosiți internetul?	Sub 1 200 LEI	Între 1 201 și 2 200 LEI	Între 2 201 și 5 000 LEI	Peste 5 000 LEI
Vizitarea site-urilor unor muzee, biblioteci sau a altor site-uri specializate pentru a vă îmbunătăți cunoștințele	9%	9%	20%	25%
Vizionarea de filme sau programe TV difuzate online (Netflix, HBO Go etc.)	32%	36%	54%	43%
Citirea de presă online	39%	56%	67%	51%
Ascultarea de muzică sau radio online	42%	53%	74%	25%
Citirea sau vizionarea de bloguri/videobloguri	21 %	21 %	43%	30%
Urmărirea unor cursuri sau tutoriale online	20%	20%	31 %	47%
Citirea de cărți, manuale, articole etc.	20%	20%	35%	34%
Cumpărarea de cărți, CD-uri, bilete la teatru etc.	11 %	10%	25%	34%
Căutarea de informații despre evenimente și produse culturale	30%	35%	50%	47%
Rețele de socializare (Facebook, Instagram etc.)	77%	75%	87%	68%
Vizionarea de materiale video cu scop de divertisment, educativ sau cultural, fotografii, meme-uri etc.	43%	51 %	61 %	79%

Pentru a eficientiza activitatea teatrală în *online*, prin taxarea accesului la platforma video, este necesară prezentarea unor produse culturale la un nivel super-profesionist, utilizând aparatura utilizată în televiziuni (sunet, lumini, înregistrare-captare în studio și în mediu ambiental).

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

Nr. crt.	Denumire indicator	2018	2019	2020
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
4.3.	Gradul de acoperire a salariilor din subvenție (%)	100	100	100

Gradul de acoperire a salariilor din subvenție este o consecință firească a situației în care se află instituțiile culturale finanțate de la bugetul statului, fiind o măsură impusă de legislație, situație în care ponderea veniturilor proprii în totalul veniturilor este situată între 10% și 20%.

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

Cu toată dificultatea unei astfel de analize, din datele obținute de la instituție în tabloul de mai jos am realizat o sinteză a ponderii în ultimii trei ani:

Nr. crt.	Denumire indicator	2018	2019	2020
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
4.4.	Ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele de muncă	5%	6%	6%

4.5. cheltuieli pe beneficiar, din care: (a) din subvenție; (b) din venituri proprii

Nr. crt.	Denumire indicator	2018	2019	2020*
		lei	lei	lei
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
4.5.	Cheltuieli pe beneficiar din care:	451	471	1.850
(a)	- din subvenție	356	391	1,813
(b)	- din venituri proprii	95	80	37

* în anul 2020 nu sunt incluși beneficiarii din mediul online

Menționăm că pentru a realiza această analiză folosit următoarea formulă de calcul: $CB = \frac{S+V-Cc}{NB}$,

unde CB - Cheltuieli pe beneficiar; S - Subvenție; V – Venituri; Cc - Cheltuieli de capital; NB – numărul total de beneficiari.

Ca o rezultată a aplicării direcțiilor de acțiune propuse la punctele anterioare, orientate spre creșterea veniturilor proprii, cheltuielile pe beneficiar vor scădea în perioada mandatului de management 2017-2021, fiind determinate de creșterea numărului de beneficiari și de veniturile încasate din vânzarea de bilete și programe.

Pentru creșterea ponderii cheltuielilor din venituri proprii alocate fiecărui beneficiar, pe perioada 2021-2025, se impune în continuare participarea la diverse competiții de proiecte, atât naționale (ex. Administrația Fondului Cultural Național, Institutul Cultural Român, UNITER, finanțări oferite de diferite fundații gen Vodafone, Orange etc. sau bănci: B.R.D., Raiffeisen Bank, Unicredit Bank), cât și europene (granturi EEA, programe operaționale și de cooperare transfrontalieră, Europa Creativă, Europa pentru cetățeni, ș.a.)

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

Propuneri, pentru întreaga perioadă de management:

1. viziune;

Art washes away from the soul the dust of everyday life.

Pablo Picasso

Viziunea managerială se bazează pe ideea de ***continuitate și cercetare-dezvoltare***. Ne-am raportat la drumul pe care se află deja instituția noastră, un drum trasat de performanțele trecutului și demarcat de-a lungul mandatului precedent. Acest drum are ca ***destinație*** consolidarea statutului de teatru internațional.

Fundamental, viziunea se bazează pe un sistem de **management pro-activ**, pe o gândire dinamică, capabilă să evalueze și să identifice pe termen mediu și lung vectorii de acțiune pentru re poziționarea pe piața culturală a TnMS. Credem că acest tip de management s-a impus și s-a implementat cu succes în perioada 2016-2021, consolidând **puntea de transfer** dinspre valorile incontestabile ale trecutului spre nevoile tot mai diversificate ale prezentului. Este de notorietate faptul că TnMS este unul dintre teatrele de elită ale Europei. Colectivul teatrului, alături de regizorii și scenografuli invitați de-a lungul timpului – prin creații memorabile, care au cucerit spectatorii de pe toate meridianele globului și au fost recompensate cu valoroase distincții și premii – au ridicat ștacheta la un înalt nivel artistic de performanță. Managementul actual are datoria de onoare de a depăși realizările trecutului. Această țintă poate fi atinsă doar dacă, mândri de trecut, privim spre

viitor. Doar dacă TnMS se afirmă ca un **organism dinamic**, un spațiu deschis creativității, experimentului sub semnul noilor tendințe din artele spectacolului.

Nu doar în ceea ce privește strategia artistică, ci și din punctul de vedere al relaționării managementului cu mediul intern (echipa de angajați artistici, tehnici și de specialitate administrativă și cultura organizațională specifică) și cel extern (context socio-politic și economic, parteneri tradiționali naționali și internaționali, publicuri), trebuie reiterată ideea potrivit căreia TnMS este **un organism viu**, care suportă transformări și actualizări.

În consecință, considerăm că tipul de management care poate asigura implementarea acestei strategii este **Leadership**-ul. Așa cum se știe, acest tip de management permite antrenarea cât mai corectă a atuurilor perseverente și consecvente, stimulând creativ factorii de decizie și generând o creștere a gradului de responsabilizare și operativitate a celorlalte persoane implicate în activitatea teatrului. În ce privește producția evenimentelor emblematice, se vor structura ca niște subgrupe organizaționale în care ierarhiile obișnuite vor fi sacrificate în favoarea actului artistic, aducând ca argument urătorul citat:

*Organizațiile din sectorul de producție de evenimente sunt, de obicei non ierarhice. Cu alte cuvinte, șeful ierarhiei nu există.*³

Astfel, viziunea nu poate zbura prea sus peste realitatea analizei SOWT, dar poate tenta inovarea prin dezvoltarea componentei de cercetare-dezvoltare a proceselor de producție artistică, a proceselor administrativ-manageriale și, mai ales, a investiției în resursele umane.

2. misiune;

Mai mult decât oricând, astăzi scopul managementului artelor este de a reconcilia dihotomia dintre artă și management, acestea având, aparent, obiective opuse. Prima este un mijloc de exprimare, un spațiu de sensibilitate și de experiment senzorial-uman, ce transmite viziunea, ideile și emoțiile artiștilor, fără preocupări din zona pecuniară a vieții noastre – cea de a doua este preocupată de aspectele practice ale conducerii și gestionării unei afaceri: administrarea rațională a resurselor, menținerea cheltuielilor într-un buget, urmărirea eficienței și eficacității organizației.

Pentru a fi legitim, managementul artei trebuie să respecte actul artistic, fără să periclitizeze creativitatea artistului și libertatea sa de exprimare. Arta ar trebui să aibă întotdeauna autonomia și mijloacele pentru a-și îndeplini rolul față de societate. Astfel **misiunea** trebuie să **inspire idei, să educe, să întruchipeze problemele actuale și provocările unei societăți, să modeleze identitățile națiunilor și popoarelor, să creeze moșteniri culturale care sunt transmise către generația următoare – iar scopul teatrului fiind încă de la începuturile sale și până astăzi să se păstreze ca o „oglindă a firii”, așa cum spunea Shakespeare prin replicile lui Hamlet.**

Înființat în **anul 1850**, Naționalul craiovean este astăzi o **instituție publică de cultură și artă** de importanță națională, orientat pe creația de spectacole reunite într-un **repertoriu**. Din punct de vedere administrativ, TnMS are personalitate juridică proprie și se află în **subordinea Ministerului Culturii**, fiind finanțat din venituri proprii și subvenții acordate de la bugetul de stat. În anul 2005, s-a adăugat titulaturii teatrului numele „Marin Sorescu” (TN.MS.G. 520/2005). Poetul și dramaturgul Marin Sorescu a fost ales ca patron spiritual al teatrului ca recunoaștere pentru valoarea excepțională a creației sale ce evidențiază spiritul oltenesc.

În anul 2020, TnMS primește **decorația regală NIHIL SINE DEO** oferită de Casa Regală a României, printr-o ceremonie organizată de Majestatea Sa Margareta Custodele Coroanei române la Palatul

³ Katri Halonen, *CULTURAL MANAGER 2020, The Changing Networks of Cultural Events*, p.18

Elisabeta din București, și în același an este instituția este decorată de către Președinția României cu **Ordinul „Meritul Cultural”** în grad de **Mare Ofițer**, categoria D – **Arta spectacolului**. Acestea sunt momente semnificative în istoria contemporană a teatrului românesc, și fac din această instituție una dintre cele mai renumite scene din România.

Traversând perioada pandemiei, misiunea artei și a artistului în societate a necesitat o schimbare de logică și de reflectare asupra sa. Modalitatea directă și nemijlocită de exprimare, schimbul de energii dintre actor și spectator s-a diluat dintr-odată, poziționând actorul într-o situație nouă. Din această experiență am înțeles, poate mai mult ca niciodată, cât de importantă este misiunea unui artist, și cum trebuie să ne adaptăm situațiilor limită - confrunțați cu o sală goală de spectacol. În speranța revenirii la ceea ce suntem obișnuiți să numim normalitate, ne-am adaptat pentru a păstra intactă misiunea instituției noastre.

Ținând cont de aceste aspecte, precum și de *Caietul de obiective*, direcțiile specifice din ROF și legile speciale, am formulat astfel misiunea teatrului:

Unica scenă națională din regiunea Oltenia responsabilă de implementarea politicii culturale și pol de educație culturală, Teatrul Național „Marin Sorescu” din Craiova are **misiunea de a remodela, a complexifica și a diversifica actul teatral**, făcându-l compatibil cu orizontul de așteptare al **spectatorului transformat și dinamic al sec. XXI**, de a stabili un **parteneriat activ între un nou teatru și un public nou**. Astfel, misiunea este orientată spre **creația și promovarea valorilor autohtone și universale** din domeniul artelor spectacolului, în scopul **creșterii accesului publicului la actul de cultură, stimulării inovării de forme în artă și valorificării talentului artistic**.

3. obiective (generale și specifice);

Obiectiv general (OG)	Valorificarea creației contemporane în domeniul artelor spectacolului, a patrimoniului material și imaterial al teatrului, prin promovarea valorilor cultural-artistice autohtone și universale, pe plan regional, național și internațional.
Obiective specifice	• Producerea și prezentarea de spectacole, proprii sau în colaborare cu alte autorități și instituții de stat sau private, destinate tuturor categoriilor de public; • Stimularea inovației și talentul artiștilor din domeniul artelor spectacolului (actori, regizori, scenografi, coreografi, dramaturgi, compozitori ș.a.), precum și sprijinirea debutului și afirmării tinerelor creaturi; • Oferirea accesului liber la cultură cetățenilor, drept garantat prin articolului 33 din Constituția României, precum și diversificarea ofertei culturale; • Stabilirea și dezvoltarea de rețele parteneriale care să faciliteze mobilitatea creațiilor și artiștilor profesioniști craioveni în circuitul cultural european/internațional; • Identificarea, susținerea și promovarea valorilor artistice zonale pentru evidențierea spiritualității oltenești și dezvoltarea de noi publicuri în regiunea Olteniei.

S	Specific	Obiectivele sunt clare și bine definite, ajutând echipa de management să monitorizeze și evalueze performanța vs. obiective.
M	Măsurabil	Progresul în atingerea obiectivelor este monitorizat permanent pe parcursul proiectului de management, prin implicarea întregii echipe, oferind posibilitatea cunoașterii stadiului de atingere a acestora, utilizând ca instrumente <i>Raportul anual de management</i> și <i>Controlul managerial intern</i> .
A	Realizabil	Există resurse logistice, umane, financiare, materiale și informaționale, precum și parteneriate încheiate în vederea atingerii obiectivelor.
R	Relevant	Obiectivele sunt conforme cu valorile și strategiile naționale și europene în domeniul culturii, existând <i>stakeholeri</i> și <i>publicuri</i> interesate de programele și proiectele TnMS.
T	Încadrat în timp	Proiectele prevăzute au un calendar de implementare precis. Sunt prevăzute: programarea anticipată a producțiilor și evenimentelor culturale, cu termene realiste pentru fiecare activitate și fiecare obiectiv (premiere, turneele, dezbateri cu publicul, întâlniri cu personalități etc.). Diseminarea activității artistice e prevăzută prin intermediul revistei <i>SpectActor</i> , a website-ului și a altor canale media.

4. strategia culturală, pentru întreaga perioadă de management;

Teatrul Național „Marin Sorescu” din Craiova este o instituție de creație artistică de spectacole cu o trupă permanentă de 31 de actori. Obiectivul strategic major al managementului este punerea în valoare a resursei umane artistice și internaționalizarea instituției. De aceea, intenționăm să implicăm în producțiile teatrului alături de trupa angajată și actorii care au adus notorietate TnMS, pensionari acum, dar încă apreciați și îndrăgiți de regizori și public deopotrivă. Mai mult, în măsura disponibilității lor, am fi onorați să îi avem alături la evenimente și în activități de lobby. De aceea, TnMS le-a oferit titluri următorilor:

Societari de onoare: Silviu PURCĂRETE, Emil BOROGHINĂ, Leni PINȚEA HOMEAG, TUDOR Gheorghe, Valer DELLAKEZA, Mircea CORNIȘTEANU, Valeriu DOGARU.

Societarii: Mirela CIOABĂ, Smaragda OLTEANU, Tamara POPESCU, Ion COLAN, Remus MĂRGINEANU, Valentin MIHALI, Vasile BUZ, Viorel PENIȘOARĂ STEGARU, Adrian ANDONE, Gabriela BACIU, Constantin CICORT, Anca DINU, Corina DRUC, Geni MACSIM, Tudorel PETRESCU, Angel RABABOC, Natașa RAAB și Nicoale POGHIRC.

Pentru punerea în valoare a trupei actorilor, **Strategia repertorială** va fi realizată, în continuare, de management alături de *Consiliul Artistic*. Pentru orice instituție de spectacole, eficientă și modernă, politica repertorială este o condiție *sine qua non* de existență și funcționare. Începând cu **Stagiunea teatrală 2017-2018**, TnMS a devenit **PRIMA** instituție de spectacole din România **care a oferit publicului o programare completă** a reprezentațiilor stagiunii. Programarea completă a reprezentațiilor a fost dată peste cap de pandemia COVID-19. Pentru **stagiunea 2021-2022**, ne propunem să reluăm această planificare, cu atât mai importantă în această perioadă de revenire la

normalitate, sarcină ce va fi delegată responsabililor serviciului *Dramaturgie*, serviciului *Actori* și Direcției *Scenă*.

Al doilea concept de importanță majoră pentru prezentul proiect de management este acela de **eveniment**⁴. Refuzând sintagme ca: *acțiune cultural-artistică*, *manifestare cultural-artistică*, *spectacol curent* sau *serbare*, ne propunem, în schimb, pentru fiecare activitate să aibă statut de EVENIMENT. Și asta pentru că, în accepțiunea noastră, conceptul de **eveniment** exprimă cel mai bine relația biunivocă între instituția de cultură și mediul social. Evenimentul cultural reprezintă o intersecție pentru un **geosistem**⁵ mai mare și joacă un rol esențial în dezvoltarea culturală și socială a unei națiuni. Evenimentul cultural funcționează ca un instrument în observarea dinamicii socioculturale și are forța de a redescoperi și dinamiza mecanismele societale, de a re-modela un oraș, o regiune, o țară, un continent, întreaga lume.

Strategia noastră vizează programarea de **evenimente artistice** într-o simbioză specifică de „**geosistem cultural**”. Astfel, pentru perioada 2021-2026, principalele obiective strategice pe care ni le propunem sunt :

- i. Impunerea sintagmei **DeVenim la teatru mai buni!** ca mesaj al managementului cultural asumat;
- ii. Cunoașterea nevoilor, preferințelor, așteptărilor publicului, precum și a practicilor de consum specifice diverselor segmente ale acestuia (realizarea de anchete socio-culturale);
- iii. Proiectarea ofertei culturale în funcție de indicatori de consum identificați în sprijinul creșterii prestigiului TnMS.
- iv. Promovarea și valorificarea creativității tinerilor artiști și integrarea acestora în producțiile trupei, cu scopul stimulării performanțelor colectivului.
- v. Montarea și includerea în repertoriul teatrului a unui număr de minimum 7 premiere pe stagiune, dintre care, obligatoriu, un spectacol în colaborare cu sectorul independent și două producții în care să fie implicați tinerii interpreți. Promovarea dramaturgiei românești, prin montarea a cel puțin un titlu pe stagiune.
- vi. Identificarea și utilizarea celor mai adecvate și eficiente căi de promovare a programelor/proiectelor și acțiunilor culturale și artistice, precum și a serviciilor culturale ale TnMS.
- vii. Stimularea comunicării între artiștii creatori și publicul TnMS.
- viii. Aproximarea actului cultural de comunitățile umane, urbane și rurale, mai ales cele din zonele defavorizate ale Olteniei.
- ix. Axarea repertoriului de producții pentru publicul tânăr, nu doar pe *Curricula școlară*, și cu accent deosebit pentru atragerea grupelor de vârstă 13-18 ani.
- x. Implementarea tuturor sarcinilor precizate în *Caietul de obiective* (pp.21-22).

5. strategia și planul de marketing;

Strategie de marketing:

Mesajul și ideologia prezentului proiect de management dorește poziționarea TnMS ca model de bună practică în managementului cultural, fapt ce va impune formularea unei strategii de marketing complementară strategiei manageriale. Aceasta va asigura, pe termen lung, îndeplinirea misiunii instituției.

⁴ Termenul provine din englezescul **Event**, care are mai multe accepțiuni = Ceremony, Convention (meeting), Festival, Happening, Media Event, Party, Sporting Event, Show, Performance

⁵ **GEOSISTÉM**, *geosisteme*, s.f. 1. Sistem geografic complex realizat printr-o evoluție a relațiilor dintre relief, apă, aer, sol, viețuitoare și om, și caracterizat prin deschidere, unitaritate, organizare, funcționalitate, ierarhizare și autoreglare.

Depășind barierele create de sensul pur etimologic al termenului, marketingul este cadrul propice de dezvoltare a ofertei culturale în sensul satisfacerii dorințelor consumatorilor și atragerii unor segmente noi de public. Este un proces continuu care poate contribui la creșterea calității actului cultural, dar și la intensificarea receptării sale. Managementul TnMS își propune să valorifice știința marketingului cultural, atât de avansată la nivel internațional și prea puțin aprofundată în România.

În activitatea TnMS, marketingul se conturează ca o funcție suport ce va avea ca scop principal facilitarea și creșterea accesului la cultură prin raportarea permanentă la nevoile interne ale instituției și acordând o atenție deosebită fiecărei categorii de beneficiari.

Motorul strategiei de marketing se identifică cu una dintre prioritățile transversale ale acestui proiect:

Comunicare + Informare + Accesibilitate = Participare

Alături de „ecuația” de mai sus, putem enunța două principii definitorii pentru activitatea de marketing:

- Calitatea evenimentelor TnMS este cel mai important factor în atragerea unor categorii noi de public, dar și în fidelizarea spectatorilor.
- Aportul cultural-artistic al instituției și deschiderea acesteia către comunitate atrag maximizarea veniturilor.

Obiective de marketing

Obiective generale:

1. Creșterea și diversificarea categoriilor actuale de public redefinite în grupe și subgrupe, cu o componentă clară pentru următoarea perioadă de management.
2. Maximizarea veniturilor prin creșterea numărului de bilete vândute cu cel puțin 10% în primul an de la implementarea planului de marketing.
3. Crearea unei identități de brand TnMS ca unică scenă națională în regiunea Oltenia și promotor al valorilor din domeniul artelor spectacolului și a patrimoniului imaterial teatral atât în România, cât și la nivel internațional.

Obiective specifice:

1. Creșterea cu 20% a cotei TnMS în venitul discreționar al publicului țintă actual (obiectivul de creștere intensivă).
2. Maximizarea veniturilor prin creșterea numărului de bilete vândute cu cel puțin 10% în primul an de la implementarea planului de marketing. Deziderat viabil numai în condițiile bugetelor multianuale și a unor politici adecvate situațiilor de criză (pandemie, situații de conflicte armate...)
3. Crearea unei identități de brand TnMS ca unică scenă națională în regiunea Oltenia și promotor al valorilor din domeniul artelor spectacolului și a patrimoniului imaterial teatral atât în România, cât și la nivel internațional.

Căi de acțiune :

- Identificarea grupurilor de public actuale prin sondarea preferințelor publicului cu ajutorul unor chestionare specializate pe grupuri de vârstă, comunități etnice, mediul social, grupuri profesionale, implicații personale sau situaționale în consumul de teatru și procesul care influențează decizia de a vedea un spectacol de teatru. În acest sens, se poate încheia un parteneriat cu Institutul Național de Cercetare și Formare Culturală (I.N.C.F.C.) acesta dispunând de resursele necesare pentru efectuarea unui astfel de raport de cercetare.

- Adaptarea programului artistic ținând cont și de preferințele în petrecerea timpului liber a publicului local. Pentru acele categorii care sunt identificate ca nefăcând parte din publicul fidel de teatru, atragerea acestora prin derularea unor proiecte în zonele și mediile acestuia de interes (zone în aer liber, parcuri, arene sportive etc)
- Parteneriate cu unități educative (grădinițe școli, licee) din domeniul public sau privat în care să se predea noțiuni și concepte culturale artistice de bază stimulând astfel creativitatea și interesul spre teatru al tinerilor și al copiilor
- Crearea de programe multidisciplinare găzduite de teatru cu participarea unor grupuri de copii de vârste mici însoțiți de părinți pentru a le asigura acestora încrederea și siguranța specifice unui mediu familiar.
- Crearea de spectacole destinate familiei în zile precum 8 Martie, 1 Iunie, 6 Decembrie astfel încât să poată participa toată familia așa cum în mod normal nu ar fi posibil. Se asigură astfel și prezența tinerilor părinți într-un spațiu din afara celui de acasă și se pot bucura de timp de calitate petrecut cu familia la un spectacol sau un alt proiect propus de teatru.
- Derularea de proiecte pentru grupurile de persoane cu dizabilități (cei cu deficiențe de auz sau de vorbire, persoanele cu dificultăți de locomotie, persoane cu handicap ușor, în baza recomandărilor formulate de personalul medical și terapeuții din domeniu).
- Se pot crea programe culturale în colaborare cu Institutele Culturale străine din România, pentru comunitățile respective din Craiova, fie se pot atrage grupuri de public sau artiști din țările respective spre a participa la acțiunile și festivalurile organizate TnMS.

Obiective specifice:

1. Creșterea cu 20% a cotei TnMS în venitul discreționar al publicului țintă actual (obiectivul de creștere intensivă).
2. Câștigarea cel puțin a unui segment nou, care să constituie minimum 10% din veniturile din bilete ale TnMS (obiectivul de creștere extensivă).
3. Crearea unor asocieri a mărcii unice, puternice și favorabile TnMS prin evenimentele culturale oferite, serviciile conexe și prezența activă în comunitate (obiectivul de brand *knowledge* și brand *saliency*). Identificarea mediului de afaceri local de top și asocierea cu brandul acestora în proiecte comune.
4. Asocierea imaginii teatrului cu cea a personalităților locale din domenii precum cel academic, social, cultural, sportiv, medical, proiecte caritabile.
5. Identificarea și utilizarea canalelor de comunicare adecvate fiecărui eveniment TnMS în vederea promovării directe către beneficiarii vizați: pagini de specialitate, prezente în online, TV și radio.
6. Câștigarea cel puțin a unui segment nou, care să constituie minimum 10% din veniturile din bilete ale TnMS (obiectivul de creștere extensivă).
7. Crearea unor asocieri a mărcii unice, puternice și favorabile TnMS prin evenimentele culturale oferite, serviciile conexe și prezența activă în comunitate (obiectivul de brand *knowledge* și brand *saliency*).
8. Identificarea și utilizarea canalelor de comunicare adecvate fiecărui eveniment TnMS în vederea promovării directe către beneficiarii vizați.

Strategia de brand TNMS

În următorii 5 ani, TnMS se va poziționa ca un brand cultural unic și dinamic al cărui mesaj va fi „**DeVenim la teatru mai buni!**”. Prin evenimente culturale de calitate, brandul TnMS va inspira încredere și deschidere și va îndemna consumatorii culturali la participare.

Elementele vizuale definitorii pentru instituție sunt esențiale pentru identitatea brandului. Acestea reprezintă calitățile și valorile instituției, inspiră loialitate și oferă vizibilitate și atenție. Suntem conștienți, însă, de faptul că puterea brandului constă în capacitatea acestuia de a fi recunoscut și de a inspira sentimente pozitive în rândul publicului țintă.

În concordanță cu misiunea declarată a managementului, valorile brandului TnMS care îi oferă avantajul competitiv, sunt:

- Poziționarea în peisajul teatral ca unica scenă națională din regiunea Oltenia;
- Calitatea de formator de opinie și educație culturală;
- Deschiderea către valorile autohtone și universale din domeniul artelor spectacolului;
- Accesibilizarea ofertei culturale prin adresarea diferențiată către segmentele de public;
- Caracterul inovator al ofertei culturale.

Vezi și **Anexa 1 - Planificarea strategică a instrumentelor de marketing**

6. programe propuse pentru întreaga perioadă de management;

Strategia artistică a TnMS poate fi rezumată în fraza emblematică **România - o Europă în miniatură**⁶. Arta interpretativă și teatrul românesc și-au câștigat un loc de excepție în percepția consumatorului de cultură, atât pe plan național, cât și european.

Imaginea publică demonstrează că această artă deține un loc privilegiat în mentalitatea principalelor segmente de public (copii, adolescenți, tineret, maturi și vârstnici). Premiile obținute de creatorii și interpreții români sunt un argument contondent în axarea strategiei spre susținerea creativității și afirmarea statutului social al artistului. Nu trebuie să uităm că **spiritualitatea artei** este o componentă determinantă a vieții umane.

În urma unei analize exhaustive a programelor și proiectelor derulate în perioadele anterioare și ținând cont de sarcinile stabilite de Ministerul Culturii prin *Caietul de obiective*, viziunea managerială se coagulează într-un număr de 6 programe cu caracter multianual structurate organic:

1. RoDramaturg

Desfășurându-se în cadrul teatrului național, programul răspunde misiunii specifice instituției, fiind destinat exclusiv încurajării și promovării dramaturgiei românești. Anual, teatrul va realiza cel puțin o montare a unui text românesc (la propunerea secretariatului literar și cu avizul Consiliului artistic). Ca strategie suplimentară, ne vom orienta către personalitățile omagiate în anul respectiv sau către punerea în valoare a unor repere culturale majore din patrimoniul național sau din viața spirituală

⁶ Vezi: <https://ec.europa.eu/migrant-integration/librarydoc/romania-a-europe-in-miniature-brief-presentation-of-national-minorities>
/ Departmentul pentru Relații Interetice, Guvernul României

românească (de exemplu 2021 – 170 ani de la nașterea lui I.L. Caragiale și 110 ani de la dispariția sa). De asemenea, în cadrul acestui program, vor fi prezentate sub formă de spectacole lectură (*mise-en-espace/ semi-staged play*) piese din dramaturgia ultimului deceniu selectate de un comitet de lectură.

2. Universalis

Programul va fi implementat pe scena mare a teatrului, ce poartă numele marelui actor Amza Pellea. Aici vor fi invitați să monteze, cu actorii trupei permanente, creatori de renume internațional, care și-au consolidat, în timp, statutul de „magicieni ai teatrului”. Îi avem în vedere pe Silviu Purcărete, Andriy Zholdak, Declan Donnellan, Tompa Gábor, Mircea Cornișteanu, László Bocsárdi, Radu Afrim, Alexandru Dabija ș.a. Există deja acordul de principiu al acestor regizori de a monta pe scena „Amza Pellea”. Acest program este conceput pentru a produce spectacole de teatru de înaltă ținută artistică, vizând plasarea reprezentațiilor pe o piață festivalieră internațională. În mod evident, propunerile repertoriale sunt negociate cu artiștii invitați și avizate de *Consiliul Artistic*.

3. Thalia & Melpomene

Am ales titulatura acestui program pentru a readuce publicului povestea și simbolistica mitologică aproape uitată și în arta teatrală contemporană. Cele două zeițe, **Thalia** (din greaca veche „cea veselă, cea înfloritoare”) muza comediei și a poeziei idilice, și **Melpomene** („să cânte” sau „cea care este melodioasă”), muza cântării, ce, în perioada clasică, a devenit muza tragediei – vor permite includerea unor texte de comedie sau de tragedie/ dramă în repertoriul teatrului, valorificând astfel dramaturgia universală clasică și contemporană.

Producțiile din cadrul programului vor fi create pentru scena mare a teatrului, iar opțiunea repertorială va ține cont de punerea în valoare a vedetelor din trupa teatrului, de propunerile regizorilor cu care colaborăm și, totodată, de calendarul și tematica celor mai importante festivaluri de teatru (există festivaluri ale genului: teatru clasic, teatru de comedie, dramaturgie românească, dar și comedie românească). Cel puțin o dată la doi ani, intenționăm să montăm un text din dramaturgia shakespeariană, pentru a putea onora parteneriatul cu Rețeaua Festivalurilor Shakespeare. O altă țintă a montărilor din program este prezența în cadrul manifestărilor organizate de Convenția Teatrală Europeană.

4. Pariuri creative – ”Freelancer”

Programul vizează și susține inițiativa independentă în artă, în vederea diversificării formelor de expresie prin teatru și a atragerii de noi publicuri. Evenimentele din cadrul acestui program vor fi concepute și realizate în cooperare cu societatea civilă: ONG-uri, asociații profesionale, școli de teatru, artiști independenți ș.a. Beneficiarii direcți sunt tinerii creatori până în 35 de ani, studenții de la specializări universitare vocațional-artistice, iar publicul țintă este format din segmentul dinamic al spectatorilor: adolescenți, tineri și public ocazional (prin această sintagmă îi definim pe cei peste 25.000 de studenți craioveni). Nu întâmplător, programul se va desfășura în spațiul sălii *Studio* – deoarece marele om de cultură, secretar literar al teatrului Ion Dezideriu Sîrbu (sală ce îi poartă numele), și-a dedicat întreaga existență promovării tinerelor talente.

5. Mnemosyne

Este un program foarte important pentru implementarea strategiei de diversificare a ofertei culturale. L-am gândit ca pe un program multianual, care regrupează câteva proiecte de alt gen

decât creații de spectacole, proiectele astfel însumate fiind un real succes în perioadele anterioare. Este vorba de întâlniri interactive între actorii teatrului, personalități ale culturii și vieții sociale și științifice și publicul larg. Dialogul dintre aceștia poate fi prilejuit de susținerea unor conferințe, recitaluri de poezie, portrete ale artiștilor îndrăgiți, găzduite în noua cafenea a teatrului „la te uită?!”. În cadrul acestui program, va continua editarea revistei *SpectActor* – publicație trimestrială ce reunește informații din actualitatea instituțiilor de spectacol. Tot în cadrul programului vor derula proiecte de educație teatrală pentru copii, adolescenți și tineret, prin crearea de evenimente, ateliere, exerciții și jocuri, cu scopul dezvoltării capacităților de socializare și de comunicare ale participanților. Avem certitudinea că astfel de activități dezvoltate în parteneriat cu organisme specializate (inspectorate școlare, universități, ONG-uri, psihologi ș.a.) pot să impună *teatrul ca vehicul societal*.

6. Rezidențiat teatral

Este un nou program al teatrului, probabil unicul într-o instituție publică de spectacol românească, conceput ca rezidențe de creație, dedicat artiștilor români și de aiurea pentru un stagiul de creație și de cercetare-dezvoltare pentru activități specifice artelor spectacolului și artiștilor trupei teatrului. Programul aduce un plus valoare instituției pentru dezvoltarea acesteia prin inițiative ce se vor afla la intersecția dintre diferitele arte: poezia, teatrul, fotografia, dansul, artele vizuale, cinematografia etc. Vom elabora regulamente anuale și vom lansa o competiție de proiecte pentru artiști profesioniști *freelanceri*, iar cele mai interesante, provocatoare și creative, vor fi selectate, la alegerea unui juriu specializat. Artiștii selectați (pentru o rezidență de 3 la 6 luni) vor fi prezenți în teatrul național pentru a aduce, la finalul acestei rezidențe, propunerea lor de restituire artistică (regizorală, actoricească, dramaturgică, poetică, scenografică, vizuală, cinematografică, fotografică ș.a.). Rezultatele rezidențelor vor fi restituite prin reprezentații sau prin evenimente în stagiunea următoare, preferând inițiative novatoare de mixaje artistice (teatru-arte vizuale, muzică-fotografie, cinematografie-dans etc.) Ne propunem, astfel, să venim mai ales în întâmpinarea tinerilor creatori mai puțin interesați de formulele tradiționale de spectacol și atrași de experimentul din zona *new media / new technologies / new playwrighting*. Producțiile acestui program pot fi de tip *work in progress* sau în forme de transmitere digitizată în mediile virtuale.

Tot în cadrul acestui program vom putea iniția ***Teatru de stagiatură*** pentru studenții programelor de master din domeniul *Teatru și artele spectacolului* – în măsura în care se vor face eforturi pentru dezambiguizarea legislației specifice. Acest proiect ar urma să permită masteranzilor practicarea meseriei în care s-au format, prin creația și reprezentarea de producții de teatru proprii sau împreună cu actorii trupei craiovene. Accesul la acest proiect se va face prin acorduri cu universități și în cadrul practicii de specialitate artistică.

7. proiectele din cadrul programelor;

Nr.	Program	Nume proiect	Scurtă descriere
(0)	(1)	(3)	(3)
1.	RO-Dramaturg	<i>Noi și iar noi</i>	Montarea unui text din dramaturgia românească clasică sau contemporană. Textul va fi montat la propunerea secretariatului literar și cu avizul <i>Consiliului Artistic</i> . Locul desfășurării va fi Sala „Amza Pellea” sau Studio „Ion D. Sîrbu”.
		<i>Autorii sunt în sală</i>	Spectacole lectură în prezența autorului. La finalul spectacolului, va avea loc o dezbatere cu autorul, echipa de creație și publicul. Proiect deja existent, în care se vor

Nr.	Program	Nume proiect	Scurtă descriere
(0)	(1)	(3)	(3)
			realiza minimum 4 evenimente pe stagiune, la Studio „Ion D. Sîrbu”. Aceste spectacole vor fi înregistrate audio de Radio Oltenia Craiova și video de TnMS.
2.	UNIVERSALIS	<i>Clasic</i>	Regizori renumiți alături de echipa artistică vor fi invitați la Craiova pentru a monta un text care să fie destinat festivalurilor de teatru naționale și internaționale din dramaturgia clasică universală. Montarea spectacolelor clasice este fundamentală pentru repertoriul teatrului și a îndeplinirii misiuni sale. Alegerea autorilor dramatici clasici vor ține cont și de evenimentele prilejuite de aniversări internaționale (de exemplu anul 2022 – se va sărbători 400 ani de naștere lui Molière, ocazie cu care regizorul Felix Alexa va lucra cu actorii teatrului o creație dedicată acestui eveniment.
		<i>Contemporan</i>	Este un proiect de montare și de promovare a dramaturgiei contemporane, pentru a aduce în fața publicului românesc texte actuale și valoroase din dramaturgia universală. Opțiunea repertorială va fi determinată de personalitatea unui(or) actor(i) vedetă care publicul nostru își dorește să le vadă pe scenă. Mai mult, strategia va include și montări prin care dorim să creăm vedete sau chiar cupluri de vedete, punând în valoare potențialul tinerilor din trupa teatrului.
3.	Thalia & Melpomene	<i>Comoediae</i>	Un proiect prioritar pentru următorii ani; vor fi montate texte de comedie din dramaturgia universală, clasică sau contemporană. Proiectul răspunde nevoii tot mai crescute a publicului craiovean de a vedea comedii de calitate. Toate studiile efectuate în ultimii ani revelă această preferință. Un alt argument îl poate constitui și existența celor două festivaluri de tradiție din țara noastră (Galați și București). Ne propunem minim o montare pe stagiune.
		<i>Tragoediae/ Dramae</i>	Tragedia rămâne, fără îndoială, <i>regina genului dramatic</i> . Personajele din tragedii și din drame au prilejuit, în cele peste două milenii de istorie a artelor spectacolului, cele mai importante creații actoricești. Totodată, marii regizori ai lumii și-au consolidat meșteșugul și renumele montând texte de acest gen. Nu uităm că notorietatea internațională a TnMS s-a clădit datorită spectacolelor pe texte de tragedie antică sau shakespeariană regizate de Silviu Purcărete.
4.	Pariuri creative – ”Freelancer”	<i>T&T (Tineri și Talentați)</i>	Vor fi montate proiecte câștigătoare ale <i>Concursul destinat tinerilor regizori și scenografi</i> care au absolvit în ultimii cinci ani o facultate de profil. Concursul a demarat acum 11 ani și este cea mai de succes competiție de acest gen din țara noastră.
		<i>11+1</i>	Vom găzdui sau vom sprijini realizarea de producții independente. Un comitet de selecție format din artiști și

Nr.	Program	Nume proiect	Scurtă descriere
(0)	(1)	(3)	(3)
			tehnicieni ai TnMS vor selecta propunerile care vor putea fi trimise pe parcursul întregii stagiuni.
5.	<i>Mnemosyne</i>	<i>Muze@Poezie</i>	Întâlnire interactivă între artiști sau oameni de teatru, poeți și public. Se vor realiza spectacole de poezie și lansări de carte. Muze la Te@tru intenționează să devină laboratorul de creație pentru producțiile care vor intra în cadrul programului Teatrul POESIS – inițiativă în parteneriat cu Teatrul Nottara din București, recent distins cu premiul special UNITER.
		<i>A@telier Spect@ctor</i>	Reprezintă un proiect de educație teatrală pentru copii, adolescenți și tineret, prin crearea de spectacole, ateliere, exerciții și jocuri propuse acestora, care au ca scop principal dezvoltarea capacităților de socializare și de comunicare (autocunoaștere / autocontrol / improvizație / dezinhibare etc). În cadrul acestui proiect, prioritate au formarea de individualități, amfitrionii acestui program fiind actori ai trupei sau actori independenți (cu aptitudini psiho-pedagogice). Obiectivul general al proiectului este de a-i familiariza pe tinerii spectatori cu atmosfera și lumea teatrului și de a le dezvolta creativitatea și abilitățile de comunicare.
		<i>Întâlnirile Spect@ctor</i>	Proiect existent din 2009, născut în ambianța de efervescență intelectuală și creativă a revistei – a reușit să aducă la Craiova personalități ale culturii și societății românești. Acesta va continua prin invitarea unor personalități de marcă din lumea culturală, științifică și socială în fața publicului cu comunicări pe teme de interes major, precedate de dezbateri cu publicul.
		<i>Revista Spect@ctor</i>	„SpectActor” este o revistă editată de TnMS de 15 ani, fiind una dintre puținele reviste de profil teatral din țară care și-a câștigat de-a lungul timpului o remarcabilă notorietate în mediile profesionale, culturale, precum și în rândurile publicului iubitor de teatru și cultură. Până în prezent au fost editate 43 de numere ale revistei. Redacția este coordonată de poetul Nicolae Coande. Vom continua ca și până acum să reunim în paginile ei opinii, cronici, interviuri, eseuri pe teme de actualitate din zona artelor spectacolului.
6.	Rezidențiat teatral	<i>Rezidență de creație TnMS</i>	Artiști din toate artele își vor găsi adăpost sub cupola sa. Rezidența va fi organizată în urma unui Regulament dedicat, selecția fiind a unui juriu format din membrii ai Consiliului artistic. Vor fi selectate proiecte ale actorilor, regizorilor, dramaturgilor, scenografilor, teatrologilor, scenografilor, coregrafilor, muzicieni, artiști vizuali, fotografi, light și sound designeri sau informaticieni). În prima lună, rezidenții vor lucra aplicat alături un mentor desemnat de teatru, pentru acomodare și înțelegerea

Nr.	Program	Nume proiect	Scurtă descriere
(0)	(1)	(3)	(3)
			culturii organizaționale. În a doua parte a rezidenței, se va realiza un plan de cercetare și de creație artistică alături de colegii direcției Artistice. Returul/produsul/serviciul cultural se va prezenta publicului cel târziu în stagiunea următoare. Proiectul vizează a fi un spațiu de cercetare și inovație artistică în formule experimentale de tipul <i>performance</i> , <i>instalații</i> sau <i>work in progress</i> dar nu numai – acestea putând fi găzduite în sălile de spectacol sau spații alternative (magazia de decoruri, de costume, subsolul teatrului, coridoare, sălile de recuzită, atelierul de pictură...).
		A@TE_PL@Y	Este o inițiativă pentru următorii 5 ani, în care teatrul național va oferi oportunitatea studenților masteranzi (din domeniul Artele spectacolului) să realizeze proiecte artistice la Craiova, sub forma unui proiect de <u>Teatru de stagiatură</u> intitulat: A@TE_PL@Y . Vor fi selecți acei tineri artiști care dețin o licență de Artele spectacolului, sunt masteranzi sau tineri absolvenți de master din ultimii 2 ani.

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

A. Festivalul Internațional Shakespeare este un eveniment de notorietate, organizat împreună cu Fundația Shakespeare, o dată la doi ani. Înființat în 1994 și dirijat de Emil Boroghina, festivalul a ajuns, în anul pandemic 2020, la cea de a XII-a ediție, o ediție specială – *Shakespeare Home Edition*, ce s-a desfășurat *online*. Notorietatea festivalului precum și Programul său au făcut din TnMS unul dintre cele mai vizitate teatre de către artiști de mare valoare români și străini, transformând Craiova, o dată la doi ani, într-o capitală europeană a teatrului.

Creațiile unor regizori precum Peter Brook, Robert Wilson, Declan Donnellan, Eimuntas Nekrosius, Lev Dodin, Eugenio Barba, Pipo Delbono, Yoshihiro Kurita, Oskaras Khorsunovas, Thomas Ostermeier, Silviu Purcărete, Yuri Butusov, Max Webster, Robert Lepage, au putut fi văzute pe scena teatrului de către public venit din toate colțurile țării.

Evenimentele prezentate în cadrul Festivalului au confirmat prin profesionalismul și standardul ridicat al producțiilor scenice, prin colocviile, conferințele și workshop-urile vizând teatrologia, regia, scenografia și arta actorului, prin participarea unor personalități recunoscute pe plan mondial la Sesiunea de shakespeareologie, cum ar fi Stanley Wells, Paul Edmonson, Michael Dobson, Andrej Zurovski, Maria Shevtsova, Lawrence Guntner, au întărit renumele câștigat în timp de mișcarea teatrală românească în organizarea de evenimente de marcă ale lumii culturale internaționale.

Pentru următoarea perioadă, ne propunem organizarea anuală a Festivalului Shakespeare. Este un deziderat ambițios, ce va implica, anual, toate compartimentele teatrului într-un proces amplu de selecție, logistică și programare a celor mai importante spectacole de teatru din lume.

B. Festivalul de tineri regizori – Theater Networking Talents (TNT)

Teatrul Național „Marin Sorescu” din Craiova a lansat, în 2017, prima ediție a Festivalului Internațional al Tinerilor Regizori THEATER NETWORKING TALENTS.

Festivalul THEATER NETWORKING TALENTS se adresează studenților regizori din ultimul an de studiu (anul III – Licență; anul II – Master) ai Facultăților de Teatru din România și din străinătate, desfășurându-se sub formă de competiție, devenind o importantă rampă de lansare pentru absolvenții specializării regie de teatru.

Ajuns la cea de-a treia ediție, proiectul TNT se organizează anual și are ca obiect principal crearea unei **platforme de întâlnire și dialog** destinată tinerilor creatori din domeniul artelor spectacolului, prin conceperea și realizarea unei **platforme multimedia online** și organizarea unui festival de teatru dedicat regizorilor promoției anului în care se desfășoară festivalul, regizori atât din România, cât și din alte țări europene. Toate acestea au scopul de a descoperi tineri regizori de teatru, care pot aborda noi forme de expresie artistică bazate pe **inovație și originalitate**, în pas cu cerințele și tendințele societății moderne, precum și crearea unui mediu prielnic pentru lansarea către public, dar mai ales către profesioniștii din teatrul public și din cel independent (manageri de instituții teatrale, critici, teatrologi, selecționeri festivaluri, studenți-artiști), a tinerilor absolvenți ai specializării Regie, pentru o mai bună integrare a lor pe piața muncii. Și pentru că Festivalul TNT este, în cele din urmă o competiție, la fiecare ediție, se formează un juriu specializat ce selectează regizorul câștigător, acesta din urmă fiind invitat să regizeze un spectacol la Teatrul Național „Marin Sorescu” din Craiova. Totodată, directorii de teatre invitați la festival au posibilitatea de a selecta un regizor pentru un proiect în cadrul instituției pe care o conduc, astfel șansele de lansare ale tinerelor promoții cresc considerabil.

E. Gaudeamus – organizarea anuală a târgului național de carte din foaierul mare.

F. Partener – în proiectele destinate dezvoltării culturale a cetățenilor, realizate de municipalitate și partener pentru lansări de carte de literatură sau științifică

G. Partener la proiecte internaționale ale *Convenției Teatrale Europene* și a *Rețelei Europene a Festivalurilor Shakespeare*.

H. Co-participant la unele evenimente din cadrul „Zilele Craiovei”, organizate de Primăria Municipiului.

I. Participant tradițional la evenimente organizate de Inspectoratul Școlar sau ale Universităților de Artă, partener, legate de probleme educative și cultural-artistice.

J. Consiliere metodologică și sprijin logistic pentru promoțiile universitare de artiști și pentru formații de amatori.

K. Participare periodică, în calitate de partener, la realizarea unor anchete sociale pe bază de chestionar (studii de socio-psihologia artei), din care să rezulte cauzele-premisele evoluției/involuției fenomenului artistic, finalitățile culturale ale societății la nivel general, cu posibilitatea extinderii concluziilor la scară regională sau națională.

L. Promotor permanent al măsurilor necesare dezvoltării turismului cultural ca spațiu de interferență al domeniilor cultural și economic.

M. Parteneriate culturale public-private cu alte instituții de profil din țară și din străinătate, dar și cu alte organizații ce și-au propus drept scop derularea de proiecte teatrale (fundații, asociații, organizații culturale și educaționale).

N. Găzduirea de manifestări culturale, educaționale și științifice ale unor companii de stat sau private, expoziții de prezentare și vânzare, spectacole de diferite genuri prezentate în turneu la Craiova, prezentări de modă, concursuri de muzică sau de căutare de talente ale unor televiziuni sau companii.

O. Digitizarea arhivei TnMS și crearea unei platforme *on-line* de liber acces. Procesul de digitizare a arhivei TnMS a început în anul 2020, urmând ca în următoarea perioadă de management să lansăm acest proiect, ce a căpătat cu atât mai mult sens în ***noua eră digitală*** ce a cucerit ***lumea nouă*** în care trăim.

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

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

Nr. crt.	CATEGORII/ANII	Anul 2021 (mii lei)	Anul 2022 (mii lei)	Anul 2023 (mii lei)	Anul 2024 (mii lei)	Anul 2025 (mii lei)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

	<i>TOTAL VENITURI, din care:</i>	<i>14.332</i>	<i>25.259</i>	<i>26.522</i>	<i>27.821</i>	<i>29.212</i>
<i>1.a.</i>	<i>Venituri proprii, din care:</i>	<i>264</i>	<i>362</i>	<i>380</i>	<i>398</i>	<i>418</i>
<i>1.a.1.</i>	<i>Venituri din activitatea de bază</i>	<i>164</i>	<i>180</i>	<i>189</i>	<i>198</i>	<i>208</i>
<i>1.a.2.</i>	<i>Surse atrase</i>					
<i>1.a.3.</i>	<i>Alte venituri proprii</i>	<i>100</i>	<i>182</i>	<i>191</i>	<i>200</i>	<i>210</i>
<i>1.b.</i>	<i>Subvenții / alocații</i>	<i>14.068</i>	<i>24.897</i>	<i>26.142</i>	<i>27.423</i>	<i>28.794</i>
<i>1.c.</i>	<i>Alte venituri</i>					

Legendă:

1.a.1 Venituri din activitatea de bază = Venituri obținute din vânzarea de bilete și programe

1.a.3 Alte venituri proprii= Venituri din prestări de servicii

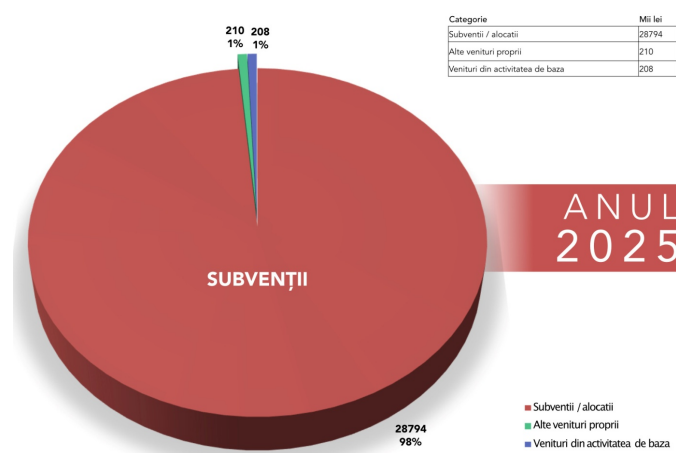
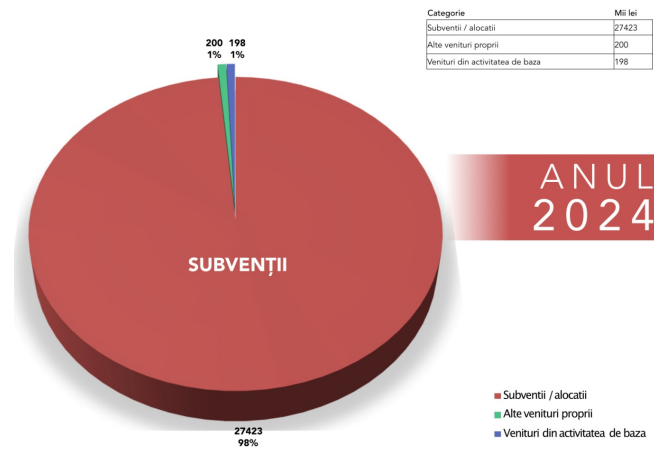
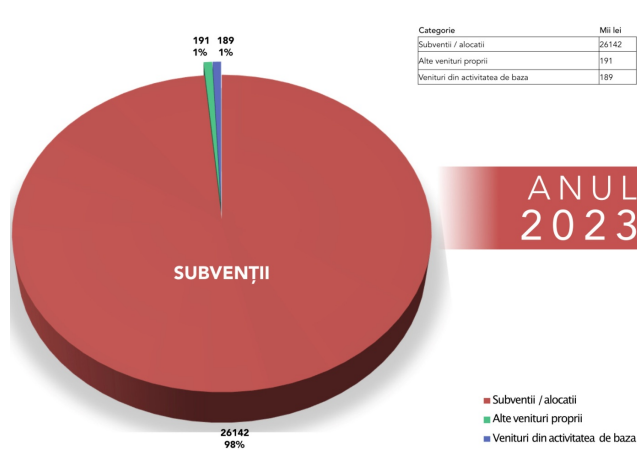
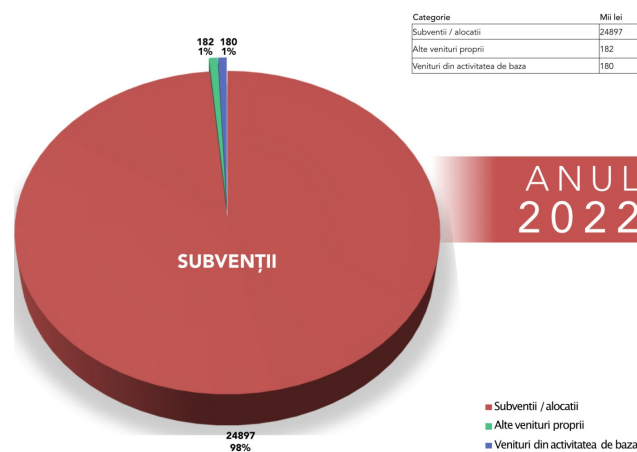
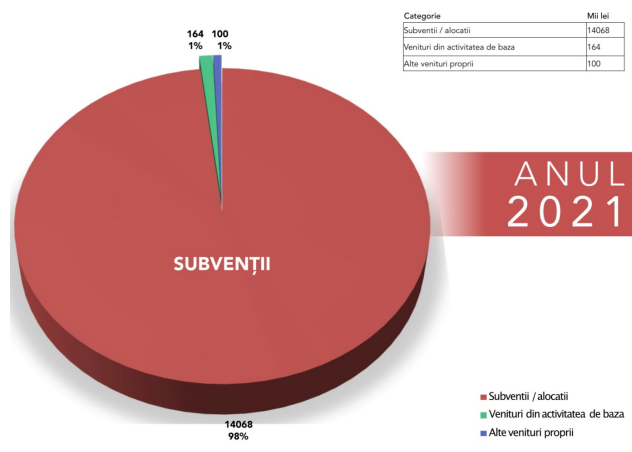
1.c Alte venituri = Venituri obținute din închirieri

1.a.1 și 1.c. Nu se pot estima deoarece fluctuația acestor fonduri depind de multe necunoscute, iar fundamentarea bugetului anual se face pe surse sigure.

Potrivit *Barometrului de Consum Cultural* ediția 2019, prețul ridicat nu reprezintă unul dintre primele trei motive ale non-participării la spectacole de teatru în țara noastră, spre deosebire de alte state europene precum Bulgaria, Ungaria și Grecia, unde respondenții au invocat prețul ridicat drept cel mai important impediment. Totuși, o eventuală creștere a prețului билетelor (și implicit o creștere a veniturilor proprii din activitatea de bază) nu poate fi luată în calcul fără o analiză realizată la nivel local, care să țină cont de indicatorii statistici privind nivelul de trai, veniturile populației rezidente și coșul de consum, cu atât mai mult cu cât efectele pandemiei se vor concretiza în efecte de natură financiară mai ales în domenii precum cel cultural.

Apariția pandemiei de *Coronavirus*, cu interdicții, panici și frici, ezitări din partea autorităților, a managerilor, a artiștilor și a publicului a afectat în sens negativ nivelul veniturilor înregistrate în anul 2020 și orice analiză comparativă în intervalul 2018-2020 nedocumentată suficient este sortită irelevanței.

Pentru fiecare an în parte din perioada 2021-2025, reprezentarea grafică a previzionării veniturilor îmbracă următoarea formă:



O evoluție pozitivă a veniturilor proprii încasate din activitatea de bază se poate realiza prin măsuri de diversificare a ofertei culturale și de atragere a populației active prin practici culturale hibride, care combină mai multe tipuri de activități pentru petrecerea timpului liber, de exemplu deschiderea spre spații externe (neconvenționale) conform repartiției preferințelor pentru petrecerea timpului liber potrivit **Barometrului de consum cultural pe anul 2019**, practicarea turismului cultural, exact zonele care pentru Oltenia indică un interes scăzut.

Parteneriatele cu marile centre comerciale și cu arenele sportive- zone de focusare a prezenței populației locale- ar asigura creșterea vizibilității imaginii instituției și potențiale surse de atragere a noi categorii de public.

Creșterea consumului de teatru, și implicit a veniturilor proprii încasate, se poate realiza și prin considerarea preferințelor populației pentru sursele de informare, primele locuri fiind ocupate de mass-media (presă, TV, radio), prieteni, internet și afișe.

Tabelul 4. Practici culturale specifice în cadrul ariilor culturale

Practicile de timp liber folosite ca predictorii ai apartenenței la o anumită arie culturală : frecvențe de mers la/în	Ariile culturale de apartenență a celor intervievați														
	AB AD CS HD	SJ BN	CV HG MS BH	Maramureș	BV SB CJ TM	Oltenia de nord	Oltenia de sud	Muntenia de nord	Muntenia de sud	Muntenia de Nord-Est	Suceava-Iași	BT VS	NT BC VR GL	Dobrogea	Bucureș ti-Ifov
excursii	-				+			+							
parcuri							-	-			+			+	
divertisment					+		-	-				-			
mall			-												+
spectacol, muzică															+
cinema				-	-			+		+				-	+
sport practicat								-							
spectacol sportiv			+				-						-		
restaurant	+										-		+		
rude-prieteni		-			+		-		+	+					
monumente istorice			-		+										
muzee							-			-					
teatru	-		+		-										+
biblioteca			+					-			+				-
sărbători locale	+		+						+	-					-
discotecă					-				+				+		-
biserică				+	-	+			-				+		

Sursa: Barometrul de consum cultural 2019 ⁷

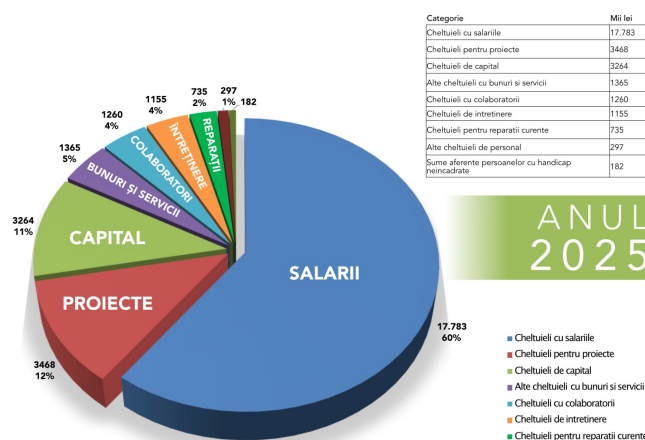
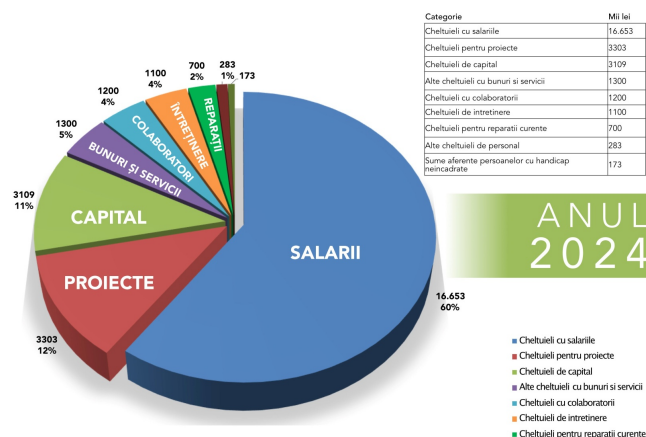
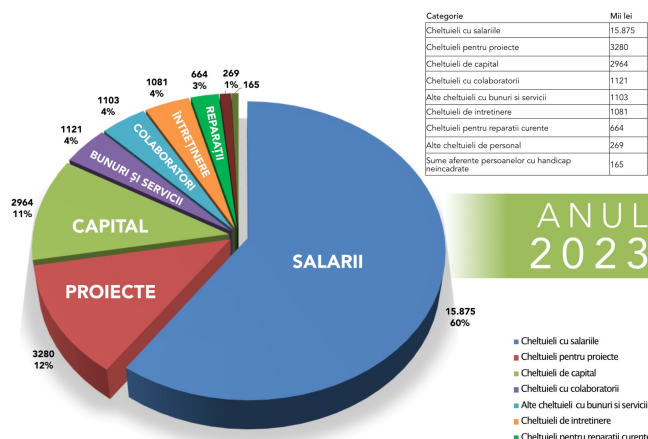
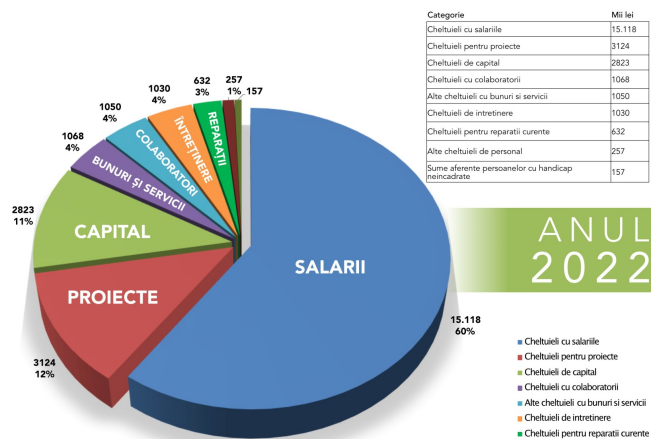
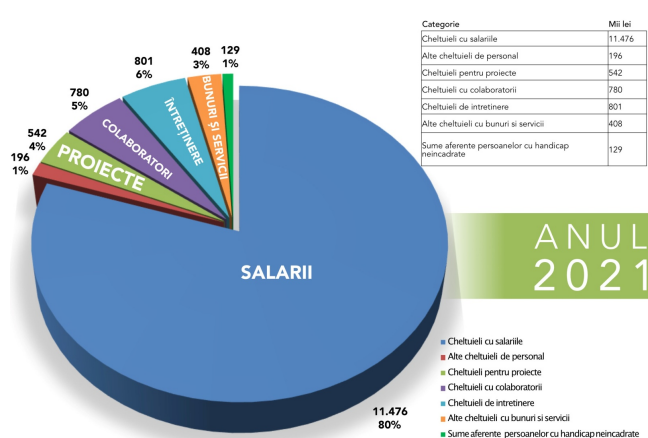
Nr. crt.	Categorii/Anii	Anul 2021 (mii lei)	Anul 2022 (mii lei)	Anul 2023 (mii lei)	Anul 2024 (mii lei)	Anul 2025 (mii lei)
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)		
	TOTAL CHELTUIELI, din care	14.332	25.259	26.522	27.821	29.212
2.a.	Cheltuieli de personal, din care:	11.672	15.375	16.144	16.936	17.783
2.a.1.	Cheltuieli cu salariile	11.476	15.118	15.875	16.653	17.486
2.a.2.	Alte cheltuieli de personal	196	257	269	283	297
2.b.	Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care	2.531	6.904	7.249	7.603	7.983
2.b.1.	Cheltuieli pentru proiecte	542	3.124	3.280	3.303	3.468
2.b.2.	Cheltuieli cu colaboratorii	780	1.068	1.121	1.200	1.260
2.b.3.	Cheltuieli pentru reparații curente	0	632	664	700	735
2.b.4.	Cheltuieli de întreținere	801	1.030	1.081	1.100	1.155
2.b.5.	Alte cheltuieli cu bunuri și servicii	408	1.050	1.103	1.300	1.365
2.b.6.	Sume aferente persoanelor cu handicap neîncadrate	129	157	165	173	182
2.c.	Cheltuieli de capital	0	2.823	2.964	3.109	3.264

2.a.1= Cheltuieli cu salariile inclusiv contribuțiile către bugetul statului și bugetele fondurilor speciale, aferente acestora

2.a.2= Diurne aferente deplasărilor personalului în țară și străinătate și vouchere de vacanță

lață și reprezentarea grafică a estimării de cheltuieli:

⁷ I.N.C.F.C. web site <https://www.culturadata.ro/barometrul-de-consum-cultural-2019-experienta-si-practicile-culturale-de-timp-liber/> / Configurația practicilor și a ariilor culturale, pag.25



I. Personal:

La estimarea cheltuielilor de personal, se are în vedere:

- creșterea salariului minim pe economie,
- prezența de 100% a personalului,
- schimbarea tranșelor de vechime pentru salariații care au dreptul,
- promovarea angajaților,
- acordarea indemnizației pentru hrană,

În baza prevederilor Legii 153/2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice, și OUG 226/2020, ordonatorii de credite acordă obligatoriu, lunar, indemnizații de hrană în valoare de 1/12 din doua salarii minime garantate în plată, proporțional cu timpul efectiv lucrat în luna anterioară, dar nu mai mult de nivelul lunii decembrie.

- acordarea indemnizațiilor pentru cazare conform venitului mediu net pe economie anual,
În conformitate cu Ordonanța Guvernului nr.21/2007 privind instituțiile și companiile de spectacole sau concerte, precum și desfășurarea activității de impresariat artistic, personalul angajat în baza unor contracte individuale de muncă pe durată determinată, care nu are domiciliul în localitatea în care instituția își desfășoară activitatea și nu beneficiază de locuință de serviciu, poate primi din bugetul instituției o indemnizație lunară forfetară neimpozabilă, în cuantum de 50% din salariul mediu net pe economie, pentru a-și asigura cazarea.

II. Bunuri și servicii:

Cheltuielile cu proiectele culturale se referă la cheltuielile cu producția premierelor propuse pentru anul de referință, dar și la cele ocazionate de întreținerea celor din repertoriul curent al teatrului. Pentru anul 2021, s-a luat în considerare valoarea acestora pentru primele 6 luni ale anului, acoperind astfel mandatul de manager actual. Cheltuielile au acoperit proiectul „6 Piese scurte”, HEKTOMERON și diverse acțiuni și evenimente culturale.

Cheltuielile cu colaboratorii cuprind atât cheltuielile ocazionate de participarea artiștilor la producțiile artistice ale teatrului cât și colaboratorii contractați pentru desfășurarea activităților specifice întreținerii și funcționării instituției.

Previzionarea bugetară aferentă anilor 2022-2025 ia în calcul o rată a inflației de 5% aplicată cheltuielilor cu utilități și bunuri și servicii, efectuarea de reparații la liftul de decor, igienizarea spațiilor de producție, întreținerea aparaturii și echipamentelor din ateliere și a infrastructurii de scenă, achiziționarea cortinei la sala „Amza Pellea”, igienizarea toaletelor de la Lojă și din spațiile destinate producției, igienizarea spațiului ocupat de activitatea de comunicare și relații publice etc. și solicitarea de fonduri la titlul *Cheltuieli de capital* care să permită achiziționarea de echipamente de scenă și transmisiuni în online, live și programate.

Cheltuielile cu dotările independente au fost dimensionate ținând cont de necesarul de aparatură și echipamente tehnice menite să crească substanțial capabilitatea de producție artistică prin echipamente specifice teatrului, să îmbunătățească eficiența și siguranța în exploatare a instalațiilor de care dispunem, să contribuie la diminuarea sensibilă a unor riscuri existente, referitoare la prevenirea incendiilor și la sănătatea și securitatea muncii.

Proiecția bugetară de ansamblu pentru cheltuielile de capital este în concordanță cu necesitatea consolidării infrastructurii tehnice legată direct de producția artistică prevăzută pentru anul 2016 și reflectă necesitățile programului artistic pe termen lung al instituției.

Bugetul pentru anul 2021 (6 luni de mandat)

Având în vedere faptul că bugetul pentru anul 2021 este deja aprobat de către Ministerul Culturii pentru TnMS, acesta nu mai poate face obiectul unei previziuni.

Proiectul HEKTOMERON reprezintă proiectul cultural major al perioadei, un proiect de anvergură mondială, care unește artiști din 100 de țări, într-un *performance* realizat de trupa artistică a teatrului (31 actori) și tehnicieni de scenă.

Bugetul alocat proiectului s-a dimensionat ținând cont de utilizarea la maxim a infrastructurii existente, a resurselor materiale și umane existente.

Festivalul Internațional Shakespeare din 2020 nu a avut loc în varianta sa obișnuită, cu public, ci *online*, s-a programat pentru anul 2022. Previziunea bugetară va fi revizuită și transmisă ordonatorului principal de credite în termenul legal, aceasta ținând seama de anumite condiții care, în contextul social și sanitar din ultima perioadă, au devenit variabile.

2. Numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului:

În tabelului de mai jos, propunem o creștere a numărului de beneficiari cu un procent de creștere progresiv în fiecare an, urmărind o creștere sensibilă la sediu și o prezență mai mare a teatrului în afara sa, după cum urmează:

Nr. crt.	BENEFICIARI ⁸	2021 ⁹	2022	2023	2024	2025
1.	Sediu	6.000	20.000	27.500	32.500	35.000
2.	Deplasare	1.500	3.000	4.000	6.000	8.000
3.	TOTAL	7.500	23.000	31.500	38.500	43.000
4.	<i>Din care, - Gratuități (15 %)</i>	<i>1.125</i>	<i>3.450</i>	<i>4.725</i>	<i>5.775</i>	<i>6.450</i>

În conformitate cu *Caietul de obiective*, am realizat în tabelul de mai jos o previzionare a indicatorilor de performanță.

Nr. crt.	INDICATORI	2021 ¹⁰	2022	2023	2024	2025
1.	Nr. evenimente	15	20	25	27	30
2.	Nr. reprezentații	150	170	175	180	185
3.	TOTAL	165	190	200	207	215
4.	<i>Frecvență medie zilnică beneficiari</i>	<i>45,45,42</i>	<i>121,05</i>	<i>157,50</i>	<i>185,99</i>	<i>200,00</i>

Formula de calcul utilizată:
$$f_{medie\ zilnică}^{Frecvență} = \frac{Nr.\ total\ beneficiari}{Total\ evenimente+reprezentații}$$

Astfel, am realizat o estimare a frecvenței medii zilnice a beneficiarilor TnMS, pentru perioada de management propusă, în care am menținut o sensibilă creștere a reprezentațiilor, cu un accent pe realizarea de evenimente în scopul eficientizării activității, diminuării cheltuielilor de întreținere și exploatare precum și a creșterii frecvenței medii zilnice a beneficiarilor.

⁸ Nu sunt luați în calcul beneficiarii din mediul *on-line*

⁹ Număr total pe întreg anul 2021

¹⁰ Număr total pe întreg anul 2021

3. Progamul minimal estimat pentru perioada de management aprobată

Nr. crt.	PROGRAM	Scurtă descriere a programului	Nr. proiecte pe an I/II/III/IV/V	Denumirea proiectului	Buget prevăzut pe program (lei)				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	I	II	III	IV	V
Primul an de management (2021 – 5 luni)						2022	2023	2024	2025
1.	RO-Dramaturg	este destinat încurajării, promovării și producerii de teatru din dramaturgia românească.	2/4/4/5/6	- <i>Noi și iar noi</i> - <i>Autorii sunt în sală</i>	50.000	150.000	180.000	200.000	300.000
2.	UNIVERSALIS	creatori de renume internațional care și-au consolidat în timp statutul de „magicieni ai teatrului” invitați să monteze la TnMS.	2/2/2/3/3	- <i>Clasic</i> - <i>Contemporan</i>	600.000	400.000	500.000	600.000	700.000
3.	Thalia și Melpomene	este axat pe valorificarea celor mai importante titluri de comedie și tragedie/dramă din dramaturgia universală clasică și contemporană.	1/1/2/2/2	- <i>Comoediae</i> - <i>Tragoediae/ Drama</i>	Nu în 2021	350.000	400.000	450.000	500.000
4.	Pariuri creative – “Freelancer”	vizează și susține inițiativa independentă în artă, în vederea diversificării formelor de expresie prin teatru și a atragerii de noi publicuri.	0/13/13/13/13	- <i>T&T</i> - <i>11+1</i>	Nu în 2021	120.000	125.000	130.000	135.000
5.	Mnemosyne	implementarea strategiei de diversificare a ofertei culturale și a memoriei teatrului, regroupează câteva proiecte de alt gen decât creații de spectacole.	6/6/6/6/6	- <i>Muze@Poezie</i> - <i>A@telier Spect@ctor</i> - <i>Întâlnirile Spect@ctor</i> - <i>Revista Spect@ctor</i>	30.000	60.000	61.000	62.000	63.000
6.	Rezidențiat teatral	nou program al teatrului, conceput ca rezidențe de creație, dedicat artiștilor valoroși și tinerilor de pretutindeni pentru un stagiul de creație și de cercetare-dezvoltare.	0/2/2/2/2	- <i>Rezidență de creație</i> - <i>A@TE_PL@Y</i>	Nu în 2021	125.000	130.000	140.000	150.000