

HOTĂRÂREA NR. 56

privind aprobarea rezultatului final al concursului de proiecte de management organizat pentru ocuparea postului de manager la Teatrul Liric „Elena Teodorini” Craiova, precum și a proiectului de management câștigător

Consiliul Local al Municipiului Craiova, întrunit în ședința ordinară din data de 26.07.2012;

Având în vedere raportul nr.88363/2012 întocmit de Serviciul Resurse Umane prin care se propune aprobarea rezultatului final al concursului de proiecte de management organizat pentru ocuparea postului de manager la Teatrul Liric „Elena Teodorini” Craiova, precum și a proiectului de management câștigător și rapoartele comisiilor de specialitate ale Consiliului Local al Municipiului Craiova nr.31, 32, 33, 34 și 35/2012;

În conformitate cu prevederile Ordonanței de Urgență a Guvernului nr.189/2008 privind managementul instituțiilor de spectacole sau concerte, muzeelor și colecțiilor publice, bibliotecilor și așezămintelor culturale de drept public, aprobată, modificată și completată prin Legea nr.269/2009 și Hotărârii Guvernului nr.1301/2009 pentru aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și desfășurare a concursului de proiecte de management, Regulamentului-cadru de organizare și desfășurare a evaluării managementului, modelului-cadru al caietului de obiective, modelului-cadru al raportului de activitate, precum și modelului-cadru recomandat pentru contractele de management, pentru instituțiile publice de cultură;

În temeiul art.36 alin.2 lit.a coroborat cu alin.3 lit.b, art.45 alin.1 și art.61 alin.2 din Legea nr.215/2001, republicată, privind administrația publică locală;

HOTĂRĂȘTE:

- Art.1.** Se aprobă rezultatul final al concursului de proiecte de management organizat pentru ocuparea postului de manager la Teatrul Liric „Elena Teodorini” Craiova, conform procesului verbal prevăzut în anexa nr.1 care face parte integrantă din prezenta hotărâre.
- Art.2.** Se aprobă proiectul de management câștigător, prevăzut în anexa nr.2 care face parte integrantă din prezenta hotărâre.
- Art.3.** Se aprobă durata de 3 ani a contractului de management încheiat la Teatrul Liric „Elena Teodorini” Craiova.
- Art.4.** Primarul Municipiului Craiova, prin aparatul de specialitate: Serviciul Administrație Publică Locală, Serviciul Resurse Umane și Teatrul Liric „Elena Teodorini” Craiova vor aduce la îndeplinire prevederile prezentei hotărâri.

PREȘEDINTE DE ȘEDINȚĂ,

Pavel BADEA

**CONTRASEMNEAZĂ,
SECRETAR,**

Nicoleta MIULESCU

**PROCES VERBAL NR. _____
încheiat azi 20.03.2012
privind rezultatul final al concursului de proiecte
de management organizat pentru ocuparea postului de manager la
Teatrul Liric „Elena Teodorini” Craiova**

Membrii comisiei de concurs pentru concursul de proiecte de management la Teatrul Liric „Elena Teodorini” Craiova, desemnați prin H.C.L nr.9/2012, în temeiul O.U.G nr. 189/2008, cu modificările și completările ulterioare, au adus la îndeplinire prevederile Regulamentului de Organizare a concursului, acesta finalizându-se azi 20.03.2012.

Concursul s-a desfășurat în 2 etape, după cum urmează:

- etapa I – analiza proiectului de management;
- etapa II – susținerea proiectului de management în cadrul unui interviu;

În data de 08.03.2012, a avut loc selecția dosarelor depuse de către candidați, care a fost asigurată de secretariatul comisiei de concurs. Conform procesului verbal de selecție a dosarelor nr.29364/2012, al secretarului comisiei de concurs, la concursul organizat pentru ocuparea postului de manager la Teatrul Liric „Elena Teodorini” Craiova, s-au depus două dosare, aparținând domnului Zamfir Florian-George și domnului Zamfir Antoniu, însoțite de proiectele de management închise în plic sigilat. Candidații au îndeplinit condițiile pentru participarea la concurs și au fost admisi pentru etapa I a concursului.

Proiectele de management depuse de către candidați au fost transmise membrilor comisiei de secretariatul comisiei de concurs și au fost analizate individual de către membrii comisiei, urmărindu-se respectarea criteriilor generale solicitate prin caietul de obiective ce stă la baza organizării concursului, iar pe data de 17.03.2012 s-a finalizat etapa I a concursului de proiecte de management, analiza proiectelor de management.

Conform procesului verbal nr.36347/2012, întocmit de către comisia de concurs, proiectele de management analizate au fost notate cu 9,09(noua și 09%), respectiv 6,61(sase și 61%).

În conformitate cu prevederile Ordonanței de Urgență nr. 189/2008, cu modificările și completările ulterioare, și regulamentului de organizare și desfășurare a concursului, sunt declarați admiși pentru susținerea interviului candidații ale căror proiecte de management au obținut în prima etapă a concursului cel puțin nota 7. În consecință, comisia de concurs a declarat admis pentru etapa a-II-a a concursului proiectul de management înregistrat sub nr. 31487/2012 și a respins proiectul de management înregistrat sub nr. 29364/2012.

Pe data de 20.03.2012 a avut loc etapa a-II-a a concursului, susținerea proiectului de management în cadrul unui interviu, interviu ce a fost înregistrat audio. Comisia de concurs s-a întrunit la sediul Primăriei municipiului Craiova, iar membrii acesteia au stabilit să fie acordat un punctaj final pentru etapa a doua a concursului. Comisia a purtat discuții individuale cu candidatul declarat admis după etapa I a concursului și a notat, individual, răspunsurile domnului Zamfir Antoniu referitoare la proiectul de management.

Conform procesului verbal nr. _____, întocmit de către comisia de concurs, la proba de interviu domnul Zamfir Antoniu a obținut nota 8,37, fiind declarat admis.

Rezultatul final al concursului de proiecte de management, potrivit regulamentului de concurs, este media aritmetică a notelor obținute pentru fiecare etapă, astfel:

Numele și prenumele candidatului	Numele și prenumele membrilor de comisie	Note obținute		Nota finală	Rezultat final
		Etapa I	Etapa II		
Zamfir Antoniu	Beatrice Rancea	9,50	9,00	9,25	8,73 ADMIS
	Corneliu Murgu	8,58	6,50	7,54	
	Alexandru Gidar	9,20	9,60	9,40	
Zamfir Florian-George	Beatrice Rancea	7,80	-	-	RESPINS
	Corneliu Murgu	5,14	-	-	
	Alexandru Gidar	6,90	-	-	

Având în vedere rezultatele finale obținute de către candidați la concursul de proiecte de management organizat pentru ocuparea postului de manager la Teatrul Liric „Elena Teodorini” Craiova, comisia de concurs l-a declarat admis pe candidatul Zamfir Antoniu, cu nota 8,73.

COMISIA DE CONCURS:

BEATRICE RANCEA
CORNELIU MURGU
ALEXANDRU GIDAR

SECRETARIAT:

VIORICA GLIGORIJEVIC

*PROIECT
DE
MANAGEMENT*

PRIVIND ACTIVITATEA

TEATRULUI LIRIC

„ELENA TEODORINI“ – CRAIOVA

PERIOADA 2012 – 2015

PREAMBUL

Lumea se schimbă în jurul nostru. Cutumele dispar, în locul lor apar noi provocări. Muzica a ajuns să inunde cotidianul: este peste tot, ne acompaniază pe drum, la cumpărături, acasă. Datorită acestui factor, destinul muzicii e preluat de o piață culturală aflată în expansiune, de un mediu muzical globalizat și de un flux al banului ce impune o **revizuire a modelelor culturale** pentru publicul meloman.

Destinul artistului se schimbă și el. Observăm de la un timp că muzicienii devin flexibili și polivalenți: cântă în diverse ansambluri, ca soliști apoi, cochetează cu dirijatul, au apetit pentru aventură sonoră experimentală, ascultă tot felul de muzici, iar actorii prezintă tot mai des reale calități muzicale ce le conferă fără discuție aura unor artiști complecși. Unii chiar au mai multe profesii ori job-uri, îmbinându-le cu activitatea artistică într-un mod remarcabil.

Efervescența actualei piețe a ideilor cultural artistice posedă în acest context o temperatură foarte ridicată și impune un standard pe care Teatrul Liric „Elena Teodorini” din Craiova e obligat să-l ia în considerare. Așadar, discursului orientat spre tradiție trebuie să-i corespundă febra invenției și aventurii creatoare, după cum și cuminenței studiului va trebui în curând să îi corespundă în egală măsură îndrăzneala ideatică și curajul viziunii proprii. Vechiul obicei al culturii noastre, sincronizarea cu Occidentul, a intrat în altă fază de dezvoltare. Este timpul să ne arătăm îndrăzneala spirituală, să ne afirmăm autenticitatea simțirii și capacitățile inovative. Astfel, **prestigiului istoric trebuie să-i adăugăm construcția îndrăzneată, iar lângă palatul tradiției trebuie să ridicăm și zgârie-norul inovației.**

O instituție de cultură este ca o catedrală gotică: un loc plin de spiritualitate, de istorie, de învățăminte, dar și unul plin de curaj, de năzuință spre infinit. Unii vin cu credință aici, alții din curiozitate turistică. Dar cu toții îi recunosc importanța, căci este un izvor de idei și un focar de trăire artistică.

Orașul Craiova este un centru istoric, cultural, economic și administrativ al României, cu o viață artistică intensă. Aici și-au desfășurat activitatea, începând cu secolul al XIX-lea asociații culturale de mare impact asupra locuitorilor acestei comunități. În domeniul Teatrului, atât al celui dramatic cât și al celui muzical, există mărturii care dovedesc că în această urbe spectacolul de orice factură *era la el acasă*. Se poate vorbi de o veritabilă deschidere a publicului acestor locuri pentru cultură și artă. Actualul Teatru Liric își trage obârșia din spectacolele muzicale pe care Teatrul Național din Craiova le prezenta, în anumite perioade, cu o frecvență demnă de un teatru liric, și care au fost *gustate* de iubitorii de frumos încă din a doua jumătate a secolului al XIX-lea. Fără îndoială că, de atunci, și în deceniile ce au urmat, muzica s-a aflat în centrul preferințelor culturale ale publicului oltean. De aceea, nașterea Teatrului Liric, ca instituție distinctă în peisajul cultural craiovean, a avut loc în 1972, la început ca o Secție de Operetă, pe lângă Filarmonica „Oltenia”, iar din 1979, ca unitate de sine stătătoare, sub denumirea pe care o poartă și în prezent – **Teatru Liric**.

A. ANALIZA SOCIOCULTURALĂ A MEDIULUI ÎN CARE ÎȘI DESFĂȘOARĂ ACTIVITATEA INSTITUȚIA ȘI PROPUNERI PRIVIND EVOLUȚIA ACESTEIA ÎN SISTEMUL INSTITUȚIONAL EXISTENT:

a.1. Ofertele culturale ce vizează același public potențial al Teatrului Liric „Elena Teodorini” sunt reprezentate fără îndoială de concertele simfonice, vocale sau vocal-simfonice susținute pe scena Filarmonicii „Oltenia”, de spectacolele Teatrului Național „Marin Sorescu”, dar și de spectacolele susținute de către Teatrul pentru copii și tineret „Colibri”, toate acestea desfășurându-și activitatea în orașul Craiova.

Receptorul potențial, publicul spectator, în fața mesajului artistic are de ales între mai multe variante:

- a primi mesajul (în cazul în care trebuie să facem distincția între receptarea activă și receptarea pasivă);
- a alege între el și alte mesaje de diferite tipuri;
- a alege între el și alte mesaje de același tip.

Pe măsură ce cresc posibilitățile practice de opțiune a receptorului potențial, scade independența emițătorului față de acesta. Cu alte cuvinte, emițătorul trebuie să-și cucerească receptorul prin mesajul pe care-l transmite. Așadar, unul dintre concurenții pe piața ofertei culturale din Craiova este Filarmonica „Oltenia”. Privită ca potențială concurentă, Filarmonica devine un obiectiv pe care instituția Teatrului Liric trebuie să îl folosească precum o țintă. Teatrul muzical se poate distinge și caracteriza specific printr-o bună adaptabilitate și diversificare, o versatilitate a actului spectral, sincretismul formulelor scenice ducând către o diseminare accentuată a produsului artistic către spectator. Odată definită în conștiința potențialului spectator, ca și un gen cu propunere personală, concurența Filarmonicii devine redundantă și din mediu concurențial se poate transforma în mediu partenerial. Marea adresabilitate către public este principalul atu al Teatrului Liric.

Fiind *unicul* teatru muzical din zona Olteniei, în mod natural, el are menirea de a acoperi pe acest segment cultural toată această regiune și, în primul rând, de a răspunde invitațiilor venite din partea forurilor culturale ale județelor aferente pentru a susține microstagii permanente în orașele de reședință.

Totodată, având sediul în municipiul Craiova, care este reședința județului Dolj, fără îndoială că teatrul trebuie să organizeze spectacole și în celelalte orașe ale acestui județ.

a.2. În ultimii 3 ani Teatrul Liric a susținut un număr de 15 spectacole în deplasări în țară (Râmnicu Vâlcea, Drobeta Turnu Severin Slatina și Pitești) unde a prezentat publicului spectacole de operă, operetă, musicaluri pentru copii, dar și spectacole de balet.

Din păcate, participarea instituției în cadrul proiectelor europene/internaționale a fost aproape inexistentă, numeroasele spectacole și concerte prezentate în afara granițelor țării (sub „sigla” *schimburilor culturale*) nefiind susținute în astfel de proiecte. În acest sens se impune cu stringență întocmirea de proiecte culturale care să acceseze fonduri europene, pentru a se intra astfel în *circuitul cultural internațional*.

a.3. În ceea ce privește *cunoașterea activității Teatrului Liric* în rândul comunității în care își desfășoară activitatea, la momentul de față nu există o strategie clară în acest sens. În cadrul Programului „Zilele Teatrului Liric”, ce se derulează în fiecare an la data de 25 martie, s-a experimentat formatul clasic al *porților deschise*, al cărui rezultat nu a fost cel scontat, căci un număr relativ mic de persoane (în special elevi de la școli și licee) și-au manifestat curiozitatea de a descoperi secretele unui teatru muzical.

Cunoașterea activității instituției de către publicul larg se rezumă la afișele de spectacole postate la sediu și în câteva puncte de afișaj din centrul orașului precum și la articolele de presă, puține la număr, după cum vom vedea ulterior. De asemenea spectacolele susținute de Teatrul Liric în cadrul stagiunilor estivale, organizate de Primăria Municipiului Craiova, pot crea o imagine sumară comunității, în ceea ce privește activitatea instituției.

a.4. Problema promovării și, în special, a *comercializării* spectacolului muzical este sensibilă și delicată, după cum, în particular, folosirea marketingului, ca instrument specializat în dinamizarea vânzărilor de *produse* și/sau *servicii* culturale, presupune o înaltă specializare. Omul de cultură, artistul acceptă cu greu (trebuie să o recunoaștem) ideea că „produsul” său este tratat ca „marfă”.

Politica de preț a biletului de intrare la spectacol trebuie să țină cont de cerere, de calitatea artistică a reprezentației, de particularitățile concurenței (adică a spectacolelor prezentate de celelalte instituții de spectacol din Craiova). În acest sens, succesul depinde și de o riguroasă selecție a oamenilor care vor „vinde” produsul cultural, precum și a celor mai adecvate mijloace mass-media. Legea, concurenței, a cererii și ofertei, este dominantă, ceea ce impune ca teatrul să recepteze, cu mai mare promptitudine, preferințele publicului.

O *image de marcă* este definită deseori ca un „set caracteristic de sentimente, idei și credințe asociate unei mărci, datorită prezentării ei, incluzând publicitatea și performanțele ei”. Imaginea este mai mult decât o schiță sau machetă a unei personalități; ea „este un atribut cognitiv al unui individ; poate fi o amintire sau o reamintire a unei întâmplări trecute, o credință despre ce se va întâmpla în viitor, o opinie sau o atitudine legată de orice subiect în cauză sau *amalgam* al memoriei, credinței, faptei și opiniei”. Mediul cognitiv al fiecărui individ este alcătuit din mii sau chiar din milioane de astfel de imagini, mai mult sau mai puțin organizate în categorii coerente, efemere sau durabile.

Fiind o instituție cu activitate complexă, *acțiunile* ce trebuiesc întreprinse pentru îmbunătățirea promovării imaginii și activității acesteia obligatoriu vor fi următoarele:

- *promovarea excelenței a experimentului și a inovației.* Altfel spus, promovarea mai ales a capodoperelor lirice de cea mai înaltă factură muzicală. Promovarea celor mai bune cadre artistice ale instituției și reputați muzicieni din țară și străinătate. Aceștia reprezintă puncte de maxim interes și atractivitate pentru publicul meloman. Pe linia experimentului și a inovației, se poate vorbi de diversificarea unor manifestări artistice neconvenționale, cum ar fi: parteneriate culturale cu Departamentul de Arte din Craiova, cu Liceul de Muzică, cu Filarmonica; colaborarea dintre ansamblurile noastre și ansambluri din Italia, Rusia, Bulgaria, Ucraina etc. și colaborarea cu soliști din țară și străinătate;
- *promovarea concurenței în domeniul ofertei culturale.* Un demers esențial va consta în afirmarea identității culturale și dezvoltarea instituției ca entitate de influențare spirituală a spectatorului.
- pe termen scurt ne propunem *revigorarea* Teatrului Liric cu titluri de valoare și artiști recunoscuți, la care publicul craiovean să aibă acces cel puțin 3 zile pe săptămână. Acest lucru va favoriza în cel mai scurt timp turismul artistic la Teatrul Liric din Craiova;
- pe termen mediu și lung vom desfășura o activitate de *promovare a genului de operă*. Orașul Craiova nu are un public de operă numeros, datorită faptului că acest gen nu a avut parte de-a lungul timpului de o promovare strategică, treptată în rândul spectatorilor, cu începere de la cei mai tineri (elevii claselor gimnaziale și liceale) până la cei mai în vârstă, adulții din segmentul de spectatori, pentru care nu există o diferență clară între genul de operă și genul de operetă. În acest context este nevoie de o politică de promovare a genului de operă pe categorii de vârstă, care să vizeze *particularizarea și consolidarea acestui gen* în conștiința publicului spectator și fidelizarea ulterioară a acestuia;
- tot pe termen mediu și lung se va desfășura o activitate susținută de marketing în vederea convingerii populației din orașele și comunele apropiate să vină în sala teatrului. Pentru cei care din diferite motive nu

ajung la sediu, vom face deplasări (acolo unde există spațiu adecvat susținerii actului artistic), spre a le oferi spectacolele noastre integral sau după caz în formulă de concert sau în formulă redusă. Proiectele europene împreună cu alte instituții ale statului vor avea prioritate maximă în vederea realizării acestor deziderate.

Obiective strategice de imagine:

Principalul obiectiv va fi dezvoltarea mediului cultural autohton prin oferirea de servicii cultural-educative și sociale, prin colaborare cu diverse instituții și organizații din țară sau străinătate, ale căror resurse pot asigura baza logistică necesară unei bune desfășurări a programelor culturale și sociale. În acest sens Teatrul Liric va efectua turnee sau spectacole dedicate Zilei Europei, Zilei Naționale a României sau cu prilejul unor importante sărbători religioase, naționale și europene.

Obiective strategice de PR:

- câștigarea încrederii posibililor sponsori zonali și naționali;
- cunoașterea Teatrului Liric „Elena Teodorini” ca furnizor de oferte complete pentru proiecte culturale;
- conștientizarea asumării unei responsabilități sociale de către Teatrul Liric „Elena Teodorini”.

Modalități și strategii de promovare/publicitate:

➤ *Printuri:*

- ◆ afișe, caiete program, bannere, flyere, printuri gigant;
- ◆ publicarea unui *album anuar online* al teatrului pentru fiecare stagiune, care să conțină: repertoriu, program de spectacole, interpreți, turnee, proiecte, sponsori etc.;

➤ *Outdoor:*

- ◆ identificarea și organizarea în zone intens circulate a unor puncte de afișaj permanent, sistem tubular și sistem cu două fețe, unde spectatorii interesați să găsească tot timpul agenda Teatrului Liric;

➤ *Beyond the line:*

- ◆ *împrăștiere* de materiale publicitare direct publicului;
- ◆ *organizarea de concursuri TV și radio*, cu premiu *invitații* la teatru;
- ◆ *organizarea unor seminarii* în licee privind popularizarea teatrului, susținute de personalități ale lumii teatrale (soliști vocali, actori, soliști balet regizori, scenografi, manageri etc);
- ◆ *cucerirea* spațiilor cu mare impact (cluburi, terase, supermarket-uri) și afișarea de materiale publicitare precum și activități în direct impact cu publicul, concursuri, promoții etc.

➤ *Inițierea unei campanii de re-branding, urmărind modernizarea siglei și a însemnelor teatrului, apelând la desingneri profesioniști:*

- ◆ campania de re-branding va cuprinde realizarea unui caiet de identitate corporativă (brand-id), dar și conceperea și apoi realizarea următoarelor articole (în funcție de necesitatea lor): *carte de vizită, foaie cu antet, plic A4, plic DL, plic A5, plic A6, etichetă, branding coperti agendă, insignă, pix (obișnuit), pix (special), tricou, cravată, cămașă, rucsac, pungă plastic, pungă hârtie, plăcuță logo pentru ușă, panou logo luminos, panou logo simplu, branding mașină.*

➤ *Multimedia:*

- ◆ crearea unui site interactiv cu forum care va fi conectat prin link cu site-uri importante din domeniu; în prezent (anul 2012), Teatrul Liric are un site doar în construcție;
- ◆ dezvoltarea unui sistem de reclamă pe plasme electronice (obținute eventual din sponsorizări) pe pereții frontali ai Teatrului Liric și în interiorul teatrului la ușile de intrare a spectatorilor. Tot pe aceste

panouri electronice se vor difuza, alternativ cu materialele promoționale, imagini din spectacolele reprezentative ale Teatrului;

- ♦ realizarea unui videoclip de promovare care să valorifice genurile muzicale artistice abordate de instituție, respectiv *operă*, *operetă*, *balet* și *musical*;

➤ **Media:**

- ♦ realizarea unor *parteneriate cu trusturile media* cu ocazia desfășurării unor evenimente de interes public, dar și în vederea transmiterii unor spectacole de operă, operetă, balet sau musical pe posturile locale și/sau naționale, organizarea de *conferințe de presă* cel puțin o dată pe lună, dar și cu ocazia evenimentelor importante (proiecte noi, premiere etc), pentru o informare corectă privind activitatea curentă a instituției;
- ♦ transmiterea de *comunicate* către trusturile de presă pentru fiecare eveniment desfășurat sub auspiciile instituției;
- ♦ stabilirea și organizarea unor *sesiuni de interviuri* cu conducerea teatrului și cu artiștii sau colaboratorii reprezentativi;
- ♦ prezența la cât mai multe emisiuni de radio și televiziune a reprezentanților teatrului, obținute printr-o campanie de PR profesionistă;

a.5. Toate strategiile media enumerate anterior vor avea menirea de **a crește gradul actual de reflectare al instituției în presa de specialitate**. O analiză comparată în arhiva online a publicațiilor de specialitate, precum și în arhiva publicațiilor locale reprezentative, ne dezvăluie diferențe semnificative în ceea ce privește numărul de articole ce fac referire la activitatea Teatrului Liric și numărul de articole referitoare (spre exemplu) la activitatea Filarmonicii „Oltenia” în anul 2011:

- Revista „Mozaicul” – publicație lunară: 7 articole despre activitatea Teatrului Liric / 10 articole despre activitatea Filarmonicii „Oltenia”;
 - ♦ <http://www.revista-mozaicul.ro/arhiva.html>
- Cotidianul „Gazeta de sud”: 6 articole Teatrul Liric / 52 articole Filarmonica „Oltenia”;
 - ♦ <http://www.gds.ro/?q=Teatrul+Liric+Elena+Teodorini&do=cauta>
- Cotidianul „Cuvântul libertății”: 12 articole Teatrul Liric / 73 articole Filarmonica „Oltenia”;
 - ♦ <http://www.cvlpress.ro/category/cultura/>

Din cele 25 de articole din anul 2011, doar 3 poartă semnătura unui critic muzical (Anca Florea), referințe muzicologice despre spectacolele în premieră ale Teatrului Liric din anul precedent, publicate în revista „Mozaicul”. Sub titluri care poartă obsesiv același mesaj, *Văduva veselă a ajuns în Bănie* (Nr. 4/2011), *Boema a revenit la Craiova* (Nr. 11/2011) și *Micuța Dorothy a ajuns din nou la Craiova* (Nr. 12/2011), articolele reflectă într-un mod destul de obiectiv calitatea spectacolelor.

Desigur că o altă abordare a agendei culturale va atrage și un altfel de interes din partea instituțiilor din presa scrisă, ceea ce nu va rezolva însă problema existentă la nivelul comunității craiovene ce constă în dificultatea de a depăși o abordare strict „de consemnare” pe care presa de specialitate o manifestă datorită unui nivel scăzut de specializare al jurnaliștilor de profil activi. Considerăm că o astfel de problemă nu va putea fi soluționată decât prin implicarea tuturor factorilor interesați din cetatea culturală, ori din această perspectivă, suntem extrem de motivați pentru a iniția ori susține demersuri ce ar putea contribui la o presă culturală locală mai specializată și de mai bună calitate.

a.6. Melomanii care pășesc în sala de spectacole a Liricului craiovean sunt, în marea lor majoritate, de tip tradiționalist, în sensul că optează predilect spre marile capodopere ale genului operistic: *La Traviata*, *Trubadurul*, *Nabucco* și *Aida* de G. Verdi, *Boema* și *Tosca* de G. Puccini, *Cavalleria rusticana* de P. Mascagni, *Paițe* de R. Leoncavallo, *Don Pasquale* de G. Donizetti, *Carmen* de G. Bizet; în ceea ce privește

creația de operetă, preferințele publicului se orientează spre: *Văduva veselă* de Fr. Lehar, *Liliacul* și *Voievodul țiganilor* de J. Strauss – fiul, *Silvia* și *Contesa Maritza* de E. Kalman, *Mam'zelle Nitouche* de F. Hervé, *Logodnicul din lună* de E. Künneke etc. Nici musicalurile pentru copii nu pot fi trecute cu vederea, spectacole ca *Frumoasa din pădurea adormită*, *Drumu-i lung povestea-i scurtă*, *Peter Pan*, *Prințesa și-al ei soldățel de plumb*, *Micuța Dorothy* etc. fiind spectacole ce ocupă un loc aparte în preferințele copiilor și nu numai.

Din discuțiile purtate cu reprezentanți ai diverselor comunități profesionale din Craiova, am constatat un interes minim și pentru spectacole de tip neconvențional (concerte de arii, duete, coruri, uverturi, recitaluri de lieduri, concerte de muzică de cameră etc.). În acest context demersurile ulterioare ar trebui canalizate spre o proporționare corectă a acestui tip de concerte cu spectacolele clasice de operă, operetă, balet sau musical pentru copii. Acest lucru este impus cu stringență de profilul artistic al Teatrului Liric, instituție organizatoare de *spectacole*, mai ales în contextul existenței unei instituții concitadine, Filarmonica „Oltenia” al cărui specific este exclusiv bazat pe organizarea de *concerte* fie ele vocale, simfonice sau vocal-simfonice.

Deasemenea în rândul publicului tânăr și foarte tânăr am putut constata preferințe spre spectacole de tip educativ (cu prezentări și exemplificări în detaliu a unor fragmente din opere și operete).

Așadar, portretul robot al spectatorului ce vine în sala Teatrului Liric este diferențiat după criteriul vârstei. În momentul actual, spectatorii teatrului se situează la doua extreme: *copii între 5 și 14 ani* și *adulți peste 45 de ani*.¹

Copii: preponderent proveniți din mediul urban cu ofertă culturală destul de variată (mai puțin operă sau operetă), învățând la instituții de nivel mediu și peste mediu, provenind din familii cu venituri medii și peste medii, având ca pregătire studii medii sau superioare;

Adulți 1: provenind din mediul urban (în special Craiova), venituri medii și peste medii, preponderent ocupații liberale, studii medii sau superioare, fidelizați ca spectatori de operă și operetă, constituind un public constant și destul de conservator. Este publicul care urmărește viața culturală în toate aspectele ei, poziționați între spectacolele de divertisment de bună calitate și oferta culturală mai complexă a concertelor simfonice și ale spectacolelor de operă și operetă. Public specializat care face cu simț critic comparație și distinge cu claritate genul de operă și operetă față de teatrul de revistă sau dramatic.

Adulți 2: public întâmplător, cu venituri medii și mari, studii medii și superioare, lucrând în mediu de stres și cu program prelungit, pentru care prezența la unele spectacole este o întâmplare. Pentru ei opera și opereta sunt un divertisment, nefăcând foarte clar distincția între cele două genuri. Angajați ai unor companii multinaționale, în administrația publică locală sau centrală.

Pensionari: adulți cu venituri medii, cu studii superioare sau medii, având copii în îngrijire sau fiind singuri, este un mod de educare în primul caz și de relaxare nostalgică în cel de-al doilea. De obicei reprezintă un public ce compară activitatea actuală cu trecutul istoric al teatrului, așa cum l-au perceput de-a lungul anilor.

Nu trebuie uitat că, aflându-se într-un oraș cunoscut ca un important centru universitar, Teatrul Liric se poate racorda realmente la eforturile generale privind educația estetică și culturală a elevilor și studenților. În acest sens estimările privind atingerea altor categorii de beneficiari ai actului artistic pot deveni optimiste, doar dacă se va avea în vedere elaborarea și experimentarea consecventă a strategiilor și politicilor repertoriale eficiente (repertorii adecvate), în vederea motivării intrinseci a implicării tinerilor în exersarea-receptarea actului cultural de expresie muzicală.

Astfel, prin realizarea de parteneriate solide cu Universitatea din Craiova, cu Inspectoratul Școlar Județean Dolj și implicit cu liceele și școlile generale, *viitoarele categorii de beneficiari*, în mod obligatoriu considerăm că trebuie să fie tinerii noștri elevi și studenți, *posibili viitori spectatori adulți ai Teatrului Liric*.

¹ Informațiile sunt obținute din surse combinate, analize și observații.

a.7. Pornind de la identificarea actualului public din sala de spectacole a Teatrului Liric, format din cele două extreme: copii între 5 și 14 ani și adulți între 45 și 65 de ani, dorim ca adresabilitatea să se extindă, diseminarea produsului artistic făcându-se atât spre categoria de public deja câștigată, cât și pentru publicul tânăr între 14 – 18 ani, iar pentru cel adult între 18 – 45 ani.

Beneficiarul țintă al programelor propuse de instituția noastră:

➤ **Pe termen scurt:**

- ◆ copii: între 5 și 14 ani, provenind din medii diverse, din școli aflate în zone urbane, preponderent din Craiova, având părinți cu venituri medii și mari și locuind în zone centrale;
- ◆ adulți între 45 și 65 ani, provenind din mediul urban, cu studii medii și superioare, constituind publicul „conservator” al Teatrului Liric;
- ◆ pensionari peste 65 de ani cu venituri medii;

➤ **Pe termen lung:**

- ◆ adolescenți: între 14 – 18 ani, provenind din licee cu profil teoretic, preponderent umanist, având părinți cu venituri medii și mari, studii medii și superioare;
- ◆ tineri între 18 – 24 ani, provenind din mediul universitar, pentru care modernizarea viziunii asupra montărilor de operă și operetă va fi semnalul de atracție cel mai important;
- ◆ adulți între 24 și 45 ani, provenind în special din mediul urban, cu studii medii și superioare, venituri medii și mari;
- ◆ categorii defavorizate:
 - pensionari cu venituri mici;
 - centre de plasament;
 - zone urbane sau rurale fără acces la cultură;
 - persoane cu venituri mici sau fără educație.

Notă: Pentru categoriile defavorizate se vor încheia contracte cu organizații guvernamentale și non-guvernamentale permițând astfel, în mod gratuit, accesul la proiectele și programe propuse. În plus, anumite programe de educație și de popularizare a activității se vor adresa și acestor categorii.

a.8. Dat fiind faptul că există extrem de puține date care să contureze structura și calitatea publicului spectator, considerăm necesar a se organiza cu prioritate sondaje care să vizeze caracteristicile socio-demografice, frecvența și motivele pentru care publicul vizitează Teatrul Liric, care să releve publicul fidel, motivația alegerii anumitor repertorii, obstacole întâmpinate în frecventarea teatrului, informarea în legătură cu agenda de spectacole și preferințele acestuia. Astfel vor trebui evidențiați indicatori precum: structura publicului în funcție de sex și categorii de vârstă, nivelul educației, ocupație, nivelul de pregătire muzicală, apartenență etnică, zona de rezidență, venituri, preferințe culturale (operă, operetă, balet, musical, folclor, pop, rock, folk etc.), precum și corelații și segmentări în funcție de preferința pentru alte genuri și evenimente artistice, zile preferate ale săptămânii, frecvență, însoțitori etc, colectând astfel date ce vor oferi nu doar o imagine reală și completă asupra structurii și calității publicului ci și o bază de plecare pentru dezvoltarea unor programe viitoare ce ținesc comunicarea cu publicul și implicit atragerea și fidelizarea unui public nou.

De asemenea, extrem de important și prioritar, considerăm că ar fi un sondaj care să reflecte percepția spectatorilor în privința imaginii instituției, repertoriului și calității ofertei de servicii auxiliare, noutății, vastității și diversității repertoriului, performanța tehnică/muzicală a orchestrei, calitatea artiștilor de pe scenă, calitatea regiei și scenografiei, calitatea ambianței, calitatea publicului, calitatea spațiului de spectacol și nu în ultimul rând, calitatea managementului.

a.9. Situația actuală a spațiilor în care își desfășoară activitatea Teatrul Liric „Elena Teodorini” este una care răspunde la nivel mediu cerințelor unei bune desfășurări a actului artistic.

Compusă din **3 corpuri** distincte, infrastructura teatrului se prezintă astfel:

➤ **corpul A** – alcătuit din 4 secțiuni distincte:

- ◆ *secțiunea Foaier* (spațiul prin care se realizează accesul publicului, depunerea și ridicarea hainelor la și de la garderobă și repausul publicului în pauze;
- ◆ *secțiunea Sală de spectacole* – spațiul destinat vizionării spectacolelor de către public cu un număr de 341 scaune, structurat pe 3 nivele – Parter - 204 scaune, Balcon I - 87 scaune și Balcon II - 50 scaune. Tot din această secțiune face parte și fosa pentru orchestră;
- ◆ *secțiunea Scenă* (spațiul destinat realizării spectacolelor amenajat și utilat conform normelor în vigoare). În această secțiune precum și în fosa pentru orchestră au loc în afara spectacolelor și repetiții de ansamblu.
- ◆ *secțiunea Tehnică* (anexă). Este construită ulterior pe structura P + 2E cu următoarea componență: *Parter* – 2 cabine pentru soliști, o cabină pentru machiaj/coafură, magazie de materiale, sală de repetiții pentru cor și orchestră, atelierul de tâmplărie, magazia de decoruri și 2 magazine de recuzită; *Etaj I* – 2 cabine pentru soliștii vocali și actori, o cabină pentru balet (bărbați), o cabină pentru balet (femei), sala de repetiții „George Enescu”, 3 magazine de costume și cabina „Ciprian Porumbescu” pentru dirijor; *Etaj II* – 4 cabine soliști, sala de retuș costume, sală costume cor (bărbați), sală costume cor (femei), sală croitorie, atelier de pictură/butaforie și sala de repetiții balet.

Primele trei secțiuni fac parte integrantă din clădirea Colegiului Național „Carol I”, monument istoric din secolul XIX (anul 1826), iar cea de-a patra secțiune este construită ulterior ca anexă la clădirea principală.

➤ **corpul B** – *pavilionul administrativ* – compus din patru nivele:

- ◆ *subsol* – depozit de materiale metalice utilizate în construcția de decoruri;
- ◆ *parter* – biroul secției „Studii muzicale”, biblioteca, biroul directorului artistic și casieria;
- ◆ *etaj I* – secretariatul, biroul managerului, biroul directorului administrativ, biroul achiziții publice, biroul consilierului juridic;
- ◆ *etaj II* – biroul serviciului „Resurse umane” și biroul „Contabilitate”.

➤ **corpul C** – clădire cu un singur nivel compus din două încăperi:

- ◆ *atelier mecanic* – spațiul unde se execută prin lucrări de sudură și prelucrări manuale, suporti și cadre metalice etc., necesare realizării decorurilor;
- ◆ *depozit de decoruri*.

a.10. Raportându-ne strict la starea actuală a infrastructurii Teatrului Liric, având în vedere vechimea sălii de spectacole și a clădirii administrative, precum și faptul că ambele clădiri vor intra în procese de consolidări, reparații și reabilitări (în acest sens existând deja proiecte, unul în derulare pentru clădirea ce include sala de spectacole, și unul în faza de aprobare a finanțării pentru clădirea administrativă), se impun următoarele propuneri:

- identificarea de spații optime desfășurării actului artistic, precum și de desfășurare a activității administrative, la momentul demarării proceselor de consolidări și reabilitări pentru cele două clădiri. De preferat ar fi corelarea corectă a timpilor de lucru, în așa fel încât să nu se lucreze la ambele clădiri în același timp;
- până la debutul lucrărilor se impun în regim de urgență următoarele reparații, reabilitări și îmbunătățiri curente:

- ◆ **Corpul A** – *secțiunea Foaier*:

- recondiționare marmură în holul de intrare;

- o reparații și zugrăvit pereți;
- o reactualizarea fotografiilor personalului artistic din holul de intrare;
- o refacere mobilier garderobă.
- ♦ **Corpul A** – *secțiunea Sală de spectacole*:
 - o reparații și zugrăvit balcoane;
 - o finisaj perete sală de spectacole.
 - o reparații fosă orchestră.
- ♦ **Corpul A** – *secțiunea Scenă*:
 - o reparații și zugrăvit buzunare scenă;
 - o finisare, reparație și zugrăvit cupolă scenă;
- ♦ **Corpul A** – *secțiunea Tehnică*:
 - o modernizarea și utilizarea cabinelor soliștilor;
 - o zugrăvirea pereților interiori și expunerea de fotografii din spectacolele curente ale teatrului;
 - o modernizarea și utilizarea din punct de vedere al aparaturii audio-video a sălii de repetiție balet;
 - o înlocuirea ușilor de la sala „Ciprian Porumbescu“, sala „George Enescu“, cabina balet (femei), și magaziile de costume.

La momentul demarării proiectelor de anvergură în ceea ce privește consolidarea și reabilitarea celor două corpuri (Corpul A și Corpul B) trebuie avute în vedere următoarele priorități în funcție și de rezultatele expertizelor tehnice realizate de instituțiile de specialitate:

- extinderea fosei orchestrei prin avansarea spre sală, desfacerea parapetului existent, turnare fundație și zid nou;
- realizarea de suporturi demontabili și pardoseală pentru extinderea scenei peste fosă;
- pod peste sală – înlocuire sarpantă și învelitoare;
- la subsol (spațiul de sub scenă) propunem schimbarea de destinație a fostei centrale termice în sală de repetiție pentru orchestră, reamenajarea spațiilor anexe și realizarea accesului din exterior la aceste spații;
- mansardarea *spațiului tehnic* (anexa corpului A) și amenajarea unor cabine și săli de studiu individual pentru soliștii și instrumentiștii teatrului. Tot aici pot fi amenajate 2 sau 3 camere, în care să fie cazați o parte dintre colaboratorii teatrului. În felul acesta vor fi făcute economii la sumele destinate plății cazărilor pentru colaboratorii instituției.
- dezafectarea spațiului de la subsolul clădirii administrative și schimbarea destinației din magazie de materiale metalice într-un spațiu media (poate fi amenajată o mediatecă, videotecă și chiar un spațiu tipografic pentru realizarea afişelor, bannerelor, caietelor program etc, prin achiziționarea de aparaturi necesare desfășurării unor asemenea activități);
- recompartimentarea sălilor din cadrul corpului B (parter, etaj I și etaj II) pentru o utilizare cât mai eficientă a acestor spații.

Așadar, deși situația actuală a spațiilor este oarecum stabilă, cu micile inconveniente de ordin tehnic, totuși trebuie conștientizată situația neconfortabilă ce poate apărea la momentul demarării lucrărilor de consolidare și reabilitare. După cum am afirmat anterior, vor trebui identificate spații în cadrul instituțiilor de cultură din Craiova, ca pe baza unor parteneriate și protocoale concrete să poată fi desfășurată activitatea artistică și administrativă a teatrului la parametri optimi, pe perioada desfășurării lucrărilor.

Întrucât Teatrul Liric împarte corpul unei clădiri cu o altă instituție (în speță Colegiu Național „Carol I“), orice proiect de management responsabil nu poate evita luarea în considerare a ideii de *identificare* la un moment dat a unui spațiu optim, într-o zonă centrală a orașului, care să permită *construcția unei noi clădiri* dedicată exclusiv Teatrului Liric „Elena Teodorini“. Deși conștientizăm *dificultatea* realizării acestui deziderat, totuși, considerăm că printr-o implicare serioasă din partea staff-ului de conducere al teatrului, și cu bunăvoința factorilor de decizie din cadrul autorităților locale *nu este imposibil*. Conceperea unui proiect în acest sens, prin care să fie atrase fonduri europene, trebuie să constituie o provocare pentru orice manager.

B. ANALIZA ACTIVITĂȚII PROFESIONALE A INSTITUȚIEI ȘI PROPUNERI PRIVIND ÎMBUNĂTĂȚIREA ACESTEIA:

b.1. Proiectele culturale ce se desfășoară cu regularitate sub egida Teatrului Liric din Craiova sunt în ordine cronologică:

1. Ziua Teatrului Liric – 25 martie – constă în realizarea unei retrospective a activității mării cântărețe de renume internațional Elena Teodorini, și sublinierea aportului ei la dezvoltarea vieții muzicale craiovene.

Totodată, data de 25 Martie (ziua de naștere a interpretei) reprezintă Ziua Teatrului Liric din Craiova și este marcată printr-un ciclu de manifestări cultural-artistice (spectacole, sesiuni de comunicări științifice pe teme muzicologice, ziua porților deschise etc.);

2. Săptămâna muzicii italiene – *prima săptămână a lunii mai* – este rezultatul colaborării pe care Teatrul Liric a avut-o de-a lungul timpului cu instituții de profil din Italia.

3. Festivalul internațional „Elena Teodorini” – *perioada septembrie – octombrie*². Cel mai vechi proiect al instituției, festivalul a fost o inițiativă a unui mănunchi de entuziaști și avizați slujitori ai mirificei arte lirice, inițiativă menită să aducă un omagiu celei ce a fost marea cântăreață de renume mondial și pasionată îndrumătoare a tinerelor talente de soliști vocali – Elena Teodorini (1857-1926).

Festivalul s-a dorit a fi o punte largă către lume, spre lumea muzicală internațională, deschidere care, vreme de decenii nu și-a găsit ambianța adecvată de abordare. Extrem de bogata tradiție culturală a acestor meleaguri a impus căutarea unor noi modalități de promovare a valorilor muzicale autentice, dar și abordarea unor acțiuni tot mai interesante, care să îmbogățească, să amplifice existența noastră spirituală, conferind manifestărilor artistice, ample coordonate în contextul cultural european.

Școala românească de canto, emblematic reprezentată printre multe nume ilustre, și de craioveanca Elena Teodorini, are posibilitatea, ca prin acest festival, să-și etaleze certa disponibilitate, de a contribui la proliferarea artei interpretative, în contextul cultural mult mai amplu al Uniunii Europene.

Festivalul *Elena Teodorini*, ajuns în anul 2011 prin strădania slujitorilor scenei lirice craiovene și a autorităților locale la a XII-a ediție, se distinge ca un eveniment cultural deosebit de important al orașului Craiova, alături de Festivalul *Craiova muzicală* al Filarmonicii „Oltenia” și Festivalul internațional *Shakesperare* al Teatrului Național craiovean, menit să cinstească memoria celei care este și patroana spirituală a Teatrului Liric.

Manifestările desfășurate în cadrul celor douăsprezece ediții ale festivalului au adus în atenția publicului craiovean și al specialiștilor în domeniu, spectacole reprezentative de o autentică valoare, realizate și susținute de artiști cunoscuți din țară și străinătate, de la interpreți consacrați (soliști vocali, soliști balet și actori) până la regizori, scenografi, coregrafi și dirijori de renume.

4. Crăciun la Operă – *perioada 20 - 24 decembrie*. De câțiva ani, a devenit o tradiție ca Teatrul Liric „Elena Teodorini” să fie gazda unui spectacol de gală, organizat cu ocazia Sărbătorilor de iarnă, spectacol care a adunat pe scena liricului numeroși interpreți ai muzicii clasice, populare și ușoare, soliști balet și actori de renume.

Fără îndoială, cel mai reprezentativ proiect al Teatrului Liric este **Festivalul internațional „Elena Teodorini”**, festival pe care orice proiect de management trebuie să îl ia în considerare pentru a-i continua tradiția. Ca obiective pe termen scurt, împreună cu echipa managerială, vom urmări creșterea calității spectacolelor prezentate în acest festival, dar și organizarea unui *concurs internațional de interpretare muzicală* cu un juriu format din personalități marcante ale vieții culturale naționale și internaționale.

b.2. În afară de proiectele / festivalurile proprii, o parte a colectivului Teatrului Liric (corul) participă cu regularitate la două festivaluri internaționale:

- *Festivalului Internațional de Muzică corală „D. G. Kiriac”* – Pitești – România;
- *Festivalul Premio „Nino Rota”* – Cava de’ Tirreni – Italia.

² Doar prima ediție a festivalului, din anul 1992 s-a desfășurat în altă perioadă, respectiv 16 iunie – 11 iulie.

Pentru o instituție de talia și specificul Teatrului Liric considerăm că numărul participărilor la festivaluri este foarte mic și în cadru restrâns, obiectivele pe termen scurt și mediu ale prezentului proiect de management vizând intrarea instituției în circuitul cultural internațional prin participarea în cadrul unor proiecte culturale internaționale cu tot angrenajul artistic existent: *soliști vocali, actori, soliști balet, orchestră, cor și ansamblu balet*. Prioritate zero o va avea demersul de a participa cu cel puțin o reprezentație în cadrul Festivalului internațional „George Enescu”, festival organizat sub patronajul Ministerului Culturii și Patrimoniului Național. De asemenea Festivalul internațional *Shakespeare* organizat de Teatrul Național „Marin Sorescu” din Craiova, poate constitui o provocare pentru instituția Teatrului Liric.

b.3. Misiunea Teatrului Liric „Elena Teodorini”, ca instituție publică de cultură, prin activitățile pe care le desfășoară, se adresează diverselor colectivități socio-profesionale, vizând asigurarea accesului tuturor cetățenilor la informație și instrucție muzicală, contribuind la dezvoltarea intelectuală și spirituală a personalității umane, la formarea sistemului estetic și al judecăților de valoare în domeniul culturii muzicale.

Deși la momentul de față instituția nu are un *mesaj* clar enunțat, acesta poate fi identificat la nivel subliminal, generat de *promovarea valorilor muzicale* ale spectacolelor de operă, operetă, musical și balet, prin montarea unor titluri care au ca principal obiectiv evidențierea genului specific, aducând în prin plan scenic arta muzicală și restricționarea repertoriului în jurul istoriei clasice a genului.

Datorită acestui tip de mesaj, percepția generală asupra instituției vizează ansamblul activităților desfășurate în scopul combinării *factorilor* și al transformării lor în produse și servicii culturale.

Astfel, beneficiarii serviciilor culturale *așteaptă* ca instituția să își asume rolul de producător și difuzor al produsului cultural propriu, precum și al celui propus de alte instituții omonime de cultură, ceea ce înseamnă *conversia* input-urilor (factori de producție culturală), în output-uri (bunuri și servicii culturale, valori, idei, teorii, modele).

b.4. Raportându-ne strict la *misiunea* și *mesajul actual* al Teatrului Liric „Elena Teodorini”, noua strategie managerială va viza reconsiderarea și nu desconsiderarea acestora, completându-le și reformulându-le astfel:

Reformularea misiunii:

- **Prima etapă** – desfășurată pe *termen scurt*: analiza situației actuale a instituției. Conceperea strategiei în vederea urmăririi realizării programelor și a proiectelor. Simultan se va realiza un studiu sociologic la nivel de public și de mediu concurențial, efectuat de către instituții de profil pentru a putea evalua realitatea și oportunitatea prezenței instituției în peisajul cultural național. În acest mod se va putea configura, în mod real, *adeverata misiune a instituției*;
- **A doua etapă** – pe *termen mediu*: se vor pune în aplicare programele și proiectele, după ce vor fi fost analizate, apoi se pun în practică rezultatele studiului, reorientându-se, dacă este cazul, anumite direcții;
- **A treia etapă** – pe *termen lung*: se vor consolida și se vor realiza liniile direcționale importante care vor face ca Teatrul să aibă adresabilitate către toate categoriile de public și să devină un etalon cultural, cu o misiune educativă bazată pe caracterul ei sincretic.

Reformularea mesajului:

Noua misiune a Teatrului Liric va fi îndeplinită doar prin plasarea în conștiința publicului a unui mesaj canalizat pe *trei direcții de comunicare a valorilor*, mesaj ce va ajunge la destinație doar dacă va fi asimilat în primul rând de către personalul artistic, dar și cel non-artistic din cadrul instituției:



1. Vocația înseamnă *arhetip*, ea având nevoie de identificare și de recunoaștere, iar disciplina înseamnă *algoritm*; aceasta impune perfectă definire și cunoaștere cauzală – capacitatea intercolegială în toate compartimentele Teatrului fiind o realitate evidentă, un adevărat prototip axiomatic.

2. Tradiția înseamnă *autenticitate*, dar și *continuitate*, aceasta desemnând o distribuție și o succesiune neîntreruptă în spațiu și timp a mijloacelor dinamice, dinamismul înseamnă *creativitate*, iar creativitatea este capacitatea de a genera noi idei. De aceea, considerăm că – în contextul diversității lumii contemporane, a opțiunilor profesionale din ce în ce mai variate și a dinamicii evoluției sociale – răspunsul unui management profesionist este acela de a lansa noi provocări pe tărâmurile artei interpretative precum și de a răspunde astfel cerințelor acute ale generațiilor de artiști. Cum anume? ***Prin permanenta raportare la realitatea culturală a zilelor noastre.*** Acest lucru se face prin:

- stilul de lucru, ce constă în adaptarea mijloacelor la noile standarde tehnologice;
- luciditate critică și auto-exigență;
- perfecționare permanentă.

3. Profesionalism înseamnă *identitate*, acesta putând fi aplicat și transmis în mediul artistic și nu numai, doar cu ajutorul comunicării.

După cum se știe, ambientul prietenos crește posibilitățile creative și confortul interior al oamenilor. De aceea, lucrul într-o atmosferă sigură, relaxată, colocvială chiar, dar fermă și conștientă trebuie încurajat. Doar atunci se poate vorbi de existența unui mediu propice dezvoltării *performanței artistice*. Obținerea acestei interfețe prietenoase se face prin *comunicare*, adică prin transferul ori schimbul de informație cu Celălalt (Ceilalți). Acest transfer nu poate fi realizat însă fără o *tehnologie* adecvată, căci tehnologia este catalizatorul oricărui avans mental și material. Atât activității artistice cât și informării și comunicării necesare profesiei de (solist, actor, balerin etc.) îi este indispensabil confortul tehnologic. Tuturor ne este indispensabilă conectarea rapidă la lumea tehnologiei. *Degeaba avem idei, dacă nu avem cu ce să le comunicăm.* Acest tip de interacționare se impune cu stringență, deoarece, deși la informație există acces, totuși ar putea apărea unele disfuncționalități de comunicare, generate de viteza mică cu care s-ar recepționa informația la un moment dat.

Principalele direcții pentru îndeplinirea misiunii:

Principii fundamentale:

ARTISTIC	PUBLIC	FINANCIAR	OPERAȚIONAL
<u>Excelență artistică</u> • Standarde internaționale; • Spectacole de calitate excepțională; <u>Programe inovative și echilibrate</u> • Îmbinarea repertoriului clasic de bază cu producții de noutate;	<u>Accesibilitate</u> • Prin atitudine, acoperire geografică, preț și permisivitate; • Acționând pentru eliminarea barierelor sociale, economice și entice;	<u>Responsabilitate financiară</u> • Maximizarea veniturilor și controlul costurilor pentru a optimiza valoarea serviciilor culturale;	<u>Cultură organizațională (internă și externă)</u> • Ascultarea tuturor ideilor și dezvoltarea unei comunicări permanente și eficiente în spiritul colaborării; • Crearea de oportunități pentru stimularea, dezvoltarea și desăvârșirea acesteia; <u>Management flexibil</u> • Recunoașterea talentului, muncii asidue și loialității;

Obiective strategice:

ARTISTIC	PUBLIC	FINANCIAR	OPERAȚIONAL
• Excelență artistică; • Programe echilibrate;	• Atragerea publicului nou; • Dezvoltarea audienței; • Fidelizarea publicului; • Dezvoltarea brandului; • Creșterea reputației;	• Sporirea veniturilor; • Parteneriate creative; • Susținerea activității cu ajutorul unei bugetări robuste dar riguroase; • Monitorizarea și măsurarea permanentă a rezultatelor;	• Funcționarea eficientă și colaborativă; • Motivarea, promovarea meritorie și dezvoltarea profesională a angajaților;

C. ANALIZA ORGANIZĂRII INSTITUȚIEI ȘI PROPUNERI DE RESTRUCTURARE ȘI/SAU REORGANIZARE, DUPĂ CAZ:

Teatrul se compune din trei mari sectoare: *artistic*, *tehnic-scenă* (inclusiv atelierele de producție) și *administrativ*. Sectorul artistic (cel mai numeros) cuprinde: grupul de soliști vocali, soliști balet și actori, orchestra, corul, maestrul (dirijor, regizor artistic și scenograf), precum și secția „Studii muzicale”. Cel de-al doilea sector privește pe tehnicienii de scenă (mașiniști, recuziteri, electricieni, costumiere etc.). Sectorul administrativ cuprinde birourile de resurse umane, contabilitate și biroul organizare spectacole.

Analiza datelor furnizate de caietul de obiective la capitolul III.3. (*personalul și conducerea*) indică o scădere drastică de personal începând cu anul 2010, generată de restructurările impuse de OUG 63/2010, astfel:

Nr. crt.	POSTURI	ANUL 2009	ANUL 2010 / 2011	Procent posturi reduse
0	TOTAL	230	166	30,44%
1.	Personal conducere	20	15	25 %
2.	Personal artistic	133	102	23,31%
3.	Personal marketing	5	4	20%
4.	Personal tehnic scenă	25	15	40%
5.	Personal producție	17	13	23,53%
6.	Personal administrativ / financiar-contabilitate	30	17	43,34%

Este evident că în acest context o nouă restructurare (în sensul desființării de posturi) nu mai poate avea loc, numărul total de angajați la momentul de față (166) fiind extrem de mic pentru desfășurarea activității curente la parametri optimi.

La o privire inițială, organigrama actuală a Teatrului Liric ca număr de posturi pe colective și ca împărțire a departamentelor pare echilibrată, însă surprinde *lipsa unor posturi cheie*, absolut necesare în desfășurarea activității unei astfel de instituții: *maestru de cor*, *maestru de balet*, precum și numărul mic (doar unul singur) de *maestru corepetitor*, știută fiind necesitatea și importanța unui astfel de post în angrenajul unei instituții de spectacol muzical. Componenta unui consiliu artistic ar trebui să se determine din citirea simplă a unei organigrame. Consiliul artistic ar trebui să fie rezultatul întâlnirii factorilor de răspundere sau reprezentativi din punct de vedere artistic din instituție sau din afara ei. În același fel, consiliul de administrație trebuie format din reprezentanții compartimentelor cheie ale instituției care să fie ușor determinabili din structura organigramei. În acest context, lipsa posturilor enumerate mai sus îngreunează vizibil atât desfășurarea activității, cât și strategia artistică și administrativă a instituției. Pe de altă parte unele servicii și

birouri care au profil de activitate interdependent, tangențial, cum ar fi cel de „studii muzicale” cu cel de „organizare spectacole” și compartimentele artistice, nu sunt legate în cadrul nici unei structuri funcționând în compartimente separate. Legătura și interferența dintre aceste servicii aduce o congruență a procesului: **Documentare-repetiție-producție-vânzare-efecte.**

Organigrama este instrumentul prin care se observă generic substructurile organizatorice ale instituției, permițând studierea structurii interne intime a teatrului.

Rolul acestor instrumente (organigrama și statul de funcții) este acela de a face legătura și a constitui puntea dintre misiunea (scopul) managementul și modul de îndeplinire a acestuia prin mijloacele specifice.

Coroborând informațiile furnizate de *organigrama* Teatrului Liric cu cele din *statul de funcții*, se constată următoarele inconveniente:

- existența inutilă a compartimentului de „concepție artistică” format doar din trei posturi (*dirijor, regizor artistic* și *scenograf*), acestea putând reveni în cadrul secției „studii muzicale”;
- existența unui număr relativ mare de personal în cadrul biroului „financiar contabilitate” (4 la 166 de angajați), dintre care un *șef birou* aflat în subordinea contabilului șef. Spre comparație, Opera Națională Română din Iași are doar un număr de 3 economiști la 258 de angajați;

Modificările care se impun în ceea ce privește statul de funcții ar fi destul de punctuale, cadrul general fiind specific și suficient pentru o bună desfășurare a activității.

Încadrându-ne în același număr de personal, printr-un *management eficient al resurselor umane*, instituția se poate reorganiza pe principii de eficiență, urmărindu-se o bună coordonare a activității, echilibrarea compartimentelor și a relațiilor dintre ele, totul sub coordonarea consiliului de administrație și a celui artistic și cu răspunderea ordonatorului terțiar de credite care este *managerul*.

Raportându-ne strict la situația actuală a statului de funcții, dar și la inconvenientele enumerate mai sus, din cele 4 posturi vacante la momentul de față (*actor, artist liric, balerin* și *referent* în cadrul biroului „financiar contabilitate”) obligatoriu trei dintre ele se vor transforma astfel:

Postul de *artist liric* în post de *maestru de cor*;

Postul de *balerin* în post de *maestru de balet*;

Postul de *referent* în cadrul biroului „financiar contabilitate” în post de *auditor financiar*, aflat în subordinea directă a managerului. Acest lucru este impus de faptul că la momentul actual contabilul șef este cel care dă și viza de control financiar preventiv, în lipsa unui auditor.

O variantă ideală în ceea ce privește strategia resurselor umane va fi creșterea numărului de posturi în instituție cu cel puțin zece până la finalul mandatului. Acest lucru vizează în primul rând creșterea personalului artistic în compartimentele mari (orchestră, cor și balet), dar și înființarea unui birou care să aibă ca scop conceperea și realizarea unor proiecte pentru aplicații la fonduri din afara bugetului instituției (fonduri naționale, europene și internaționale). O astfel de structură ar fi foarte utilă în condițiile în care strategia atragerii de fonduri este un capitol important într-un exercițiu managerial performant.

De asemenea, ținând cont de lipsa acută de personal artistic cu care se confruntă majoritatea instituțiilor de cultură din țară, va exista o mai intensă preocupare de a depista noi talente muzicale în Craiova și nu numai, de a le atrage pentru a face parte din colectivul artistic al instituției noastre.

Tinerii artiști reprezintă barometrul generației care va veni, aceștia trebuie promovați și motivați. Unul dintre obiectivele Teatrului Liric (privind resursa umană) va fi acela de formare și sprijinire a tinerilor artiști talentați.

Pentru eficientizarea activității se va căuta stimularea și creativitatea personalului în *adoptarea de soluții* (brainstorming). Se va pune accent pe lucrul în echipă, în vederea îndeplinirii scopului comun, *realizarea misiunii*.

Simultan, se va urmări reorganizarea instituției pe criterii de responsabilitate și delimitare de sarcini, precum și pe criteriul eficientizării activității prin transferul de informații de la un compartiment la altul. Trebuie înțeles că această instituție funcționează pentru îndeplinirea unei misiuni și toți factorii care participă la urmărirea acesteia trebuie să fie unul în sprijinul celuilalt, fără criterii de concurență distructivă.

Luând în considerare regulile importante care stau la baza formării unei structuri organizatorice eficiente se vor avea în vedere următoarele:

- urmărirea raportului și a interdependenței unitare de comandă/decizie și acțiune (evitarea dublei subordonări);
- urmărirea apropierii managementului de execuție;
- interdependența între compartimente și între angajați;
- definirea armonizată a obiectivelor, responsabilităților, competențelor și atribuțiilor aferente posturilor și funcțiilor (fișele posturilor);
- evitarea suprapunerilor de sarcini;
- alegerea variantei optime dintre mai multe variante posibile.

Astfel, instituția va deveni mult mai flexibilă, funcționând eficient pentru realizarea obiectivelor determinate, prin utilizarea pe criterii de eficacitate sigură și economie a fondurilor alocate, în scopul implementării proiectului de management, artistic și cultural.

c.1. Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF) este instrumentul care aplică principiile de conducere și dezvoltare în cadrul instituției. Aflat în directă corelare cu Contractul Colectiv de muncă și cu Regulamentul de Ordine Internă (ROI – regulamentul după care se aplică ROF-ul), Regulamentul de Organizare și funcționare trebuie gândit ca un instrument de lucru util, nu realizat doar pentru a marca o evidență. ROF-ul este un document elaborat de întreaga echipă de conducere cu consultarea sindicatelor și pus în aplicare după aprobarea Consiliului Local al Municipiului Craiova.

ROF-ul constituie ansamblul de date și informații privind structura ierarhic-funcțională a instituției, toate compartimentele și relațiile de comunicare și conlucrare dintre acestea.

Actualul ROF al Teatrului Liric, aprobat în anul 2007 conține date ce nu mai sunt de actualitate, de la schimbarea denumirii unor posturi până la desființarea și apariția altor posturi. Deasemenea compartimentul tehnic-scenă nu se mai află în subordinea directorului artistic ci în subordinea directorului administrativ. Pe de altă parte în ROF nu există nici un articol care să legifereze circuitul documentelor în cadrul instituției.

În ceea ce privește Regulamentul de ordine internă, trebuie specificat că acesta este aproape identic cu ROF-ul și evident conține aceleași date neactualizate.

c.2. Fiind acte normative interne de sinteză, regulamentul de ordine internă și regulamentul de organizare și funcționare sunt instrumente manageriale deosebit de utile și de importante. Din acest motiv vom propune urgent întocmirea unui nou ROI pe baza căruia ulterior se va alcătui ROF-ul în scopul îndreptării inadvertențelor semnalate anterior.

La momentul întocmirii acestor acte normative, se vor avea în vedere următoarele priorități care își impun necesitatea:

- descoperirea și comunicarea unor noi criterii de evaluare profesională;
- organizarea cu frecvență la două luni a unor întâlniri de raportare și autoanaliză;
- promovarea și incitarea personalului către dezvoltare și autodepășire profesională;
- promovarea noțiunii de lucru în echipă;

- evaluarea frecventă a îndeplinirii sarcinilor cuprinse în fișele de post, nu doar anual ci lunar de către șeful ierarhic direct, trimestrial de către directorii adjuncți și anual de către manager.

c.3. Funcționarea instituțiilor delegării responsabilităților nu este explicit specificată în ROF-ul actual, de aceea delegarea de responsabilități va fi altă premiză urmărită de echipa managerială. Astfel se va reîmpărți activitatea pe direcții, servicii și birouri, conform legislației în vigoare. Responsabilitatea va fi ierarhică, iar constituirea consiliului artistic și consiliului administrativ va deveni consecința firească a managementului instituției. În cele două structuri vor fi prezenți directorul artistic și directorul administrativ, șefii de birouri, precum și coordonatorii artistici ai compartimentelor esențiale ale teatrului (cor, orchestră, soliști, balet).

c.4. Dezvoltarea competențelor profesionale ale salariaților prezintă o particularitate și anume că ea excede instituției. Actualmente, nivelul de perfecționare al personalului angajat se realizează prin accesul personalului la completarea studiilor universitare și postuniversitare (masterat, doctorat), participarea la cursuri de management și de operare pe calculator, de contabilitate, de marketing etc. O modalitate specifică instituțiilor muzicale de spectacole o reprezintă prezențele artistice ale soliștilor sau dirijorilor în reprezentații ale altor teatre din țară, unde evoluează în compania unor importanți interpreți, ceea ce îi obligă să se adapteze, din mers, adică în timp foarte scurt, la alte viziuni regizorale. Acest lucru conferă artistului ocazia de a-și perfecționa și îmbunătăți paleta interpretativă.

Pe viitor se va urmări continuarea perfecționării personalului angajat prin participarea acestora la diferite *cursuri, work-shop-uri, master-class-uri* pentru personalul artistic și *cursuri de perfecționare continuă* (de durată mică și medie) pentru personalul administrativ: *Management cultural, Managementul personalului, Marketingul produselor și serviciilor culturale, Impresariat artistic, Audit intern, Marketing și management, Evaluarea competențelor profesionale, Secretariat computerizat / Asistent Manager* etc.

D. ANALIZA SITUAȚIEI ECONOMICO-FINANCIARE A INSTITUȚIEI:

d.1. Conform indicatorilor economici pentru anii 2009, 2010 și 2011 prezentați în caietul de obiective la capitolul III.4 (Bugetul), **subvenția** acordată de autoritatea tutelară a scăzut în anul 2010 la 4.868.000 lei de la 6.393.000 lei cât a fost în anul 2009, pentru ca în anul 2011 scăderea să fie și mai drastică (generată de criza financiară dar și de reducerile de personal) față de anul 2009, și anume 4.075.000 lei.

Veniturile proprii au crescut ușor în anul 2010 la 208.000 lei față de 185.000 cât s-a realizat în anul 2009, dar au scăzut considerabil în anul 2011 la 167.000 lei.

În acest context, realizarea **veniturilor pe beneficiar** față de prevederile inițiale a fost în procent de 97,46% în anul 2009, 79,59% în anul 2010 și 94,12% în anul 2011.

Cheltuielile de personal au scăzut pe fondul restructurărilor survenite în anul 2010 astfel: 4.157.000 lei în 2010 față de 5.547.000 lei în 2009 și doar 2.993.000 în anul 2011.

Cheltuielile materiale au oscilat de la 1.032.000 lei în 2009 la 919.000 lei în anul 2010 și 1.186.000 lei în anul 2011, iar **cheltuieli de capital** (investiții) au fost făcute doar în anul 2011 în cuantum de 63.000 lei.

d.2. Cheltuielile aferente **programelor** realizate în anul 2011:

Nr. crt.	Programul	Tip proiect	Denumire	Deviz estimat (lei)	Deviz realizat (lei)	Observații, comentarii, concluzii
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1.	Premieră	Mic	Micuța Dorothy – musical pentru copii	13.997	13.995,81	Realizat cu 99,99% din devizul estimat
2.	Premieră	Mare	La Bohème – operă	79.203	64.623,29	Realizat cu 81,59% din devizul estimat
3.	Premieră	Mediu	Văduva veselă – operetă	24.654	24.050,34	Realizat cu 97,55% din devizul estimat
4.	Proiect cultural	Mare	Festivalul internațional „Elena Teodorini“	216.000	160.635	- Realizat cu 74,36% din devizul estimat; - Un număr total de 936 spectatori - 171,61 lei /Spectator
5.	Proiect cultural	Mic	Zilele Teatrului Liric „Elena Teodorini“	0	0	—

d.3. Gradul de acoperire din surse atrase și/sau venituri proprii a cheltuielilor instituției a fost de 2,82% în anul 2009, de 4,10% în anul 2010 și de 3,94% în anul 2011.

Dacă veniturile proprii privite global s-au aflat pe o pantă ascendentă, cu o ușoară scădere în anul 2011, veniturile proprii ale instituției realizate din activitatea de bază (vânzare de bilete) au scăzut continuu de la 109.000 lei în anul 2009 la 100.000 lei în anul 2010 și la 86.000 lei în anul 2011. Așadar doar un procent de 58,60 % din veniturile totale a fost realizat în anul 2009 din activitatea de bază, 48,07% în anul 2010 și 51,49% în anul 2011.

Veniturile proprii realizate din alte activități ale instituției au fost de 77.000 lei în anul 2009, reprezentând 41,39% din veniturile proprii totale, 104.000 lei în anul 2010, reprezentând 50% din veniturile proprii totale și 45.000 lei în anul 2011, reprezentând 26,94% din veniturile proprii totale.

Veniturile instituției realizate din prestări de servicii culturale în cadrul parteneriatelor cu alte instituții a fost de 4.000 lei în anul 2010 (1,92% din veniturile totale) și de 36.000 lei în anul 2011 (21,55% din veniturile totale).

Surprinde lipsa de venituri realizate din prestări de servicii culturale în anul 2009, știut fiind faptul că în acel an au avut loc 3 turnee internaționale și 6 deplasări cu spectacole în țară.

d.4. Despre o creștere a surselor atrase / veniturilor proprii în totalul veniturilor nu se poate vorbi decât în anul 2010 (4,10%) față de 2,82% în anul 2009, pentru că în anul 2011 se constată o scădere față de anul precedent 3,94% față de 4,10% în anul 2010.

d.5. Ponderea cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor a fost în scădere de la 84,31% în anul 2009 la 81,89% în anul 2010 și la 70,56% în anul 2011, pe fondul restructurărilor din anul 2010, însă, în compensație, după cum vom vedea la subcapitolul d.7. au crescut simțitor cheltuielile efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele de muncă (drepturi de autor, drepturi conexe, contracte și convenții civile).

d.6. Cheltuieli de capital au fost efectuate doar în anul 2011 – *achiziționarea unui autoturism, plata elaborării și revizuirii studiului de fezabilitate și a documentației de avizare a lucrărilor de intervenție (DALI) și înscrierea în cartea funciară a terenului aferent clădirilor aparținând Teatrului Liric „Elena Teodorini“* toate în valoare de 63.000 lei, reprezentând 1,48% din bugetul total al instituției.

d.7. Gradul de acoperire a salariilor din subvenția bugetară este de 100% în fiecare din cei trei ani de referință (2009, 2010, 2011), iar ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele de muncă (drepturi de autor, drepturi conexe, contracte și convenții civile) a crescut de la 4,59% (302.000 lei) din bugetul total în anul 2009 la 6,50% (330.000 lei) în anul 2010 și la 11,99% (508.000 lei) în anul 2011.

d.8. Cheltuielile pe beneficiar (spectator) au fost în continuă scădere atât din subvenție cât și din veniturile proprii astfel:

Anul	2009	2010	2011
Din subvenție	354	226	186
Din venituri proprii	10	10	7

E. STRATEGIA, PROGRAMELE ȘI PLANUL DE ACȚIUNE PENTRU ÎNDEPLINIREA MISIUNII SPECIFICE A INSTITUȚIEI, CONFORM SARCINILOR ȘI OBIECTIVELOR PREVĂZUTE LA PUNCTUL IV:

Un nou început

Înnoirea unei instituții de spectacole în toate compartimentele sale – acțiune temerară, ținând seama de dimensiunea schimbărilor pe care aceasta le presupune – este cred, pariul cu sine al oricărui manager de teatru muzical.

Vremea europeană pe care o trăim impune schimbarea prin reformă a instituțiilor publice de spectacol, iar Teatrul Liric „Elena Teodorini“ nu poate face, în niciun fel, excepție. Atingerea standardelor europene, a cotelor de exigență, este posibilă doar prin regândirea, prin remodelarea conceptului de program estetic promovat, până acum, în formele sale clasice.

Strategia repertorială a Teatrului Liric „Elena Teodorini“ va ține cont permanent de public și de resursele umane avute la dispoziție (chemate la o benefică provocare!), dar și de evoluția economico-financiară.

Ordonarea activității artistice, în totalitatea ei, pe bază de *programe* și *proiecte* care să includă toate tipurile de manifestări artistice pe care genul liric *in extenso* le presupune, multitudinea acestor programe, diversitatea și eterogenitatea lor vor avea rolul de a scoate din amărâle o instituție care are atribuții de ambasador unic al Craiovei și al Olteniei în peisajul național și internațional pe acest domeniu, delicat și de mare valoare. Promovarea creației contemporane, a pluridisciplinarității și a multiculturalismului, circulația valorilor și promovarea noilor generații, a valorilor umane peren valabile, constituie totodată și scopul strategiei noastre artistice. Congruența între factorul artistic și cel social-educativ și moral este finalitatea absolută a demersului nostru.

e. 1. Strategia artistică pentru întreaga perioadă a managementului:

- dezvoltarea și diversificarea activității culturale a Teatrului Liric, prin manifestări de natură să îi sporească prestigiul;
- consolidarea și extinderea gamei de servicii oferite și diversificarea acestora;

- *dezvoltarea dezideratelor culturale* de aleasă ținută estetică și formativ-educative, printr-o relație adecvată, modernă, între actul artistic-cultural și consumatorul de artă, în toată complexitatea lui;
- *acoperirea din punct de vedere artistic* a tuturor cerințelor și exigențelor pieței de profil, deoarece responsabilitatea majoră a acestei instituții este unicitatea ei pe plan local și zonal. Lipsa de concurență aparentă și monopolul riscă să fie principale dezavantaje, deoarece acest fapt duce la lipsa motivării artistice a personalului de specialitate;
- *atragera de creatori valoroși* către arta lirică, cointeresându-i să colaboreze cu o instituție care este capabilă de performanță;
- *realizarea unor proiecte de mică anvergură* – spectacole mici montate în mare parte cu decoruri sugestive (opere fără cor, comedii muzicale, musicaluri și operete pentru copii sau opere în versiuni scurte). Pentru acestea din urmă se pot proiecta versiuni cu reduceri de ansamblu și de scene, pe baza explicității subiectului în esența sa. Toate aceste proiecte se vor realiza cu forțe proprii și cheltuieli minime, deplasabile cu ușurință și capabile să răspundă nevoii de a juca în diverse spații neconvenționale;
- *reluarea în repertoriu a comedilor muzicale* ce au avut o mare priză la public în anii '80 precum și montarea unor noi astfel de lucrări;
- *efectuarea unei analize complexe* a tuturor titlurilor de spectacole prezentate în ultimii 15 ani, pentru ca cele care au adus public să fie reluate cu forțe majoritare interne;
- *montarea pe stagiune* (în funcție și de situația economico-financiară) a unui număr de 3 premiere dintre care obligatoriu *o operă* sau *un balet*, *o operetă* sau *o comedie muzicală* și *un musical pentru copii*. În vederea promovării valorii creației naționale specifice se va pune în scenă anual cel puțin un titlu care să aparțină repertoriului românesc;
- *programarea lunară a spectacolelor* se va face după următorul grafic:
 - ◆ Spectacole de seară:
 - o *o operă*;
 - o *două operete sau o operetă și o comedie muzicală*;
 - o *un balet sau un musical pentru copii*;
 - ◆ Spectacole dimineata:
 - o *două musicaluri pentru copii și/sau două spectacole/concerte educative* (după caz);

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

e. 2. Programele și proiectele propuse în cadrul acestui *proiect de management* vor urmări în mod deosebit poziționarea instituției ca și reper/model cultural atât în domeniul artelor spectacolului cât și în cel al educației și implicării active în viața socială. Spectacolul de orice gen reprezintă o formă de comunicare, iar scopul oricărei comunicări este de a fi receptată și, eventual asimilată.

Pentru perioada de management 1 mai 2012 – 30 aprilie 2015, prezentul proiect de management va avea în vedere implementarea următoarelor programe-cadru:

1. Teatrul Liric în patrimoniul cultural european

Obiectiv: Montarea unor titluri din repertoriul românesc în vederea promovării valorii creației naționale specifice prin organizarea de spectacole atât la sediu cât și în turnee și deplasări în țară și străinătate, participări la festivaluri de profil, precum și reprezentații la centrele culturale românești din străinătate.

Propuneri spectacole:

Dramă la mănăstire – Constantin Ungureanu;

Uite tata nu e tata – Florin Comişel;

Muşchetarii Măgăriei Sale – Constantin Ungureanu;

2. Opera şi opereta noilor generaţii

Obiectiv: Montarea unor opere clasice din repertoriul românesc sau internaţional de către un regizor aparţinând noilor generaţii.

Urmăreşte atât înprospătarea formulei spectaculare prin invitarea unui regizor conectat la realităţile contemporane cât şi provocarea unui curent care să propage interesul noilor creatori către acest gen de spectacol. Spectacolele propuse vor face parte din repertoriul de primă valoare, încercând astfel să punem în lumină potenţialul creator al artistului, precum şi promovarea inovaţiei şi a experimentului.

Propuneri spectacole:

Bărbierul din Sevilla – Gioachino Rossini;

Sânge vienez – Johann Strauss;

Bună seara domnule Wilde – Oscar Wilde

3. Regizorală

Obiectiv: Se va urmări atragerea unor regizori de mare prestigiu pentru a monta spectacole pe scena liricului craiovean. Alegerea titlului o vor face aceşti creatori.

Prin derularea acestui program se va urmări o creştere a nivelului personalului artistic din cadrul Teatrului Liric, promovarea excelenţei şi o adresabilitate sporită către toate genurile de public. Totodată se va urmări şi participarea la festivaluri importante pentru a intra în competiţie sau a ne alătura unor creatori importanţi din acest domeniu.

Lista de regizori propusă: Silviu Purcărete, Alexandru Darie, Andrei Şerban, Mircea Cornişteanu;

4. Opereta şi musicalul pentru copii

Obiectiv: Iniţierea unui program dedicat copiilor şi diversificarea lui prin crearea unui festival dedicat liceelor. Se vor forma cercuri artistice urmărindu-se capacitatea de a trezi şi dezvolta abilităţi de comunicare şi descoperirea talentelor. Sâmbăta sau duminica dimineaţa vor fi organizate spectacole pentru familie.

Propuneri spectacole:

În ţara codrilor de iarbă – Laurenţiu Profeta;

Mary Poppins – Marius Țeicu;

Cenuşăreasa – Dumitru Capoianu;

Povestea ursului – Constantin Ungureanu;

Aventuri în pădure – Constantin Ungureanu;

Hänsel şi Gretel – Engelbert Humperdink;

5. Teatrul de lângă tine. Evenimente, Festivaluri.

Obiectiv: organizarea de spectacole cu ocazia unor sărbători şi evenimente specifice. Crăciun, Anul Nou, Paştele Ortodox şi Catolic, Ziua Internaţională a Copilului, Ziua Internaţională a Femeii, Zilele Municipiului Craiova etc. Se va menţine în circuit festivalul *Zilele Teatrului Liric „Elena Teodorini”* – în fiecare an în perioada 20 – 30 martie şi *Festivalul Internaţional „Elena Teodorini”* – o dată la doi ani în perioada septembrie – octombrie, festival în cadrul căruia se va organiza şi un *Concurs Internaţional de Canto*. Tot în cadrul acestui program se va înfiinţa un club denumit „Prietenii Teatrului Liric”.

e. 3. Proiectele ce alcătuiesc programele-cadru propuse (prezentate în anexa 1) se vor desfăşura pe parcursul celor 3 ani de management, după cum urmează:

- 1 mai – 21 iunie 2012 (final *stagiune 2011 – 2012*);
- 20 septembrie 2012 – 20 iunie 2013 (*stagiunea 2012 – 2013*);
- 19 septembrie 2013 – 19 iunie 2014 (*stagiunea 2013 – 2014*);
- 18 septembrie 2014 – 1 mai 2015 (*stagiunea 2014 – 2015* - parţial);
- Stagiuni estivale: 2012, 2013, 2014 în trimestrele II şi III.

Pentru anul 2013 (luna martie – în cadrul Festivalului *Zilele Teatrului Liric „Elena Teodorini”*) ne propunem *invitarea unui Teatru de operă* din țară sau străinătate pentru a susține un spectacol cu o operă de Richard Wagner. Deasemenea ne propunem *realizarea unei premiere* cu o operă de Giuseppe Verdi³ (septembrie), în cadrul programului-cadru „Regizorala”. Raționamentul care a stat la baza acestor propuneri a fost faptul că în anul 2013 se aniversează atât **bicentenarul Wagner** cât și **bicentenarul Verdi**. (200 de ani de la nașterea marilor compozitori).

Tot în cadru programelor-cadru propuse, vor fi reluate și refăcute spectacole din repertoriul teatrului cum ar fi: *Dramă la mănăstire* – Constantin Ungureanu, *Lucia di Lammermoor* – Gaetano Donizetti, *Voievodul Țiganilor* – Johann Strauss, *Lăsați-mă să cânt* – Gherase Dendrino și *Contesa Maritza* – Emmerich Kálmán.

Propunerile pentru spectacolele curente sunt:

- **operă:** *Bal mascat, La Traviata, Aida, Trubadurul, Rigoletto, Falstaff* – Giuseppe Verdi, *Nunta lui Figaro* – Wolfgang Amadeus Mozart (în concert), *Madama Butterfly, Tosca, Turandot, Boema* – Giacomo Puccini, *Lucia di Lammermoor, Don Pasquale, Elixirul dragostei* (în concert) – Gaetano Donizetti, *Carmen* – Georges Bizet, *Cavalleria rusticana* – Pietro Mascagni, *Paiațe* – Ruggero Leoncavallo, *Braconierul* – Albert Lortzing;
- **operetă:** *Liliacul, Voievodul Țiganilor* – Johann Strauss, *La calul bălan* – Ralph Benatzky, *Logodnicul din lună* – Eduard Kunneke, *Boccaccio* – Franz von Suppe, *Mam’zelle Nitouche* – Florimond Herve, *Văduva veselă* – Franz Lehar;
- **Balet / dans:** *Carmina Burana* – Carl Orff, *El amor* – Colaj, *Dance with me* – Colaj, *That Jazz* – Colaj
- **Operete și musicaluri pentru copii:** *Drumu-i lung povestea-i scurtă* – Florin Comișel, *Peter Pan* – Laurențiu Profeta, *Soldășelul de plumb* – Dumitru Capoianu, *Frumoasa din pădurea adormită* – Marius Țicu, *Cocoșelul neascultător* – Constantin Ungureanu, *Micuța Dorothy* – Marius Țicu

Acestora li se vor mai adăuga, la cererea școlilor, spectacole și concerte lecție cu orchestră, cor și balet.

În cadrul stagiunilor estivale, artiștii instituției înaintea sau după efectuarea concediului de odihnă vor prezenta spectacole de arii din opere și operete, coruri celebre, muzică de cameră și balet.

În anul 2013, an în care va avea loc Festivalul Internațional „George Enescu”, instituția își propune participarea în cadrul acestui festival cu opera de Giuseppe Verdi a cărei premieră ca avea loc în luna septembrie a aceluiași an.

Deasemenea pe parcursul desfășurării managementului, Teatrul Liric din Craiova, își propune realizarea unor turnee artistice în străinătate (maxim două pe an), dar și susținerea de spectacole în diverse orașe din țară.

e. 4. Alte activități specifice instituției:

- co-producții cu instituții similare de spectacole din țară și străinătate, realizate în urma unor parteneriate solide;
- spectacole și concerte realizate pentru Primăria Municipiului Craiova și Consiliul Local Craiova;
- spectacole și concerte realizate pentru sponsori;
- concerte de arii, uverturi și coruri din opere și operete celebre;
- concerte instrumentale susținute în foayer cu ocazia realizării de expoziții (costume, schițe scenografice, elemente de decor);
- concerte corale de muzică religioasă;

Deși aceste acțiuni nu fac parte din activitatea curentă a instituției, totuși apreciem că ele vor facilita realizarea sarcinilor și obiectivelor propuse în cadrul proiectului de management pentru Teatrul Liric „Elena Teodorini”.

³ Propuneri: *Otello, La Traviata, Nabucco*, sau *Trubadurul*

F. PREVIZIONAREA EVOLUȚIEI ECONOMICO-FINANCIARE A INSTITUȚIEI, CU MENȚIONAREA RESURSELOR FINANCIARE NECESARE SPRE A FI ALOCATE DE CĂTRE AUTORITATE:

Principala caracteristică pe care o are o instituție bugetară este aceea că veniturile sale provin din bani publici. Cheltuirea banului public trebuie reglementată atât de legislație cât și de responsabilitatea managerială.

Deosebirea dintre o societate comercială și o instituție bugetară de artele spectacolului precum Teatrul Liric este că cea din urmă nu trebuie să realizeze *profit*.

În același timp, criteriile de performanță se contorizează în beneficii de mai multe feluri căutându-se rezultate spirituale, educaționale și sociale și în același timp *optimizarea raportului între venituri și cheltuieli*.

Având în vedere acești factori *de tip premiză* se caută criteriul oportunității cheltuirii banilor publici. Oportunitatea se poate stabili în funcție de mai mulți factori: *studiul de piață, factori legislativi* etc.

După stabilirea oportunității trebuie urmărită legalitatea cheltuirii după criterii stabilite prin legislație. Apoi trebuie urmărită eficacitatea cheltuirii, adică rezultate maxime cu costuri minime (nu minimaliste). Eficiența cheltuirii banilor se calculează în timp, echilibrarea indicatorilor economici care relevă veniturile și cheltuielile fiind oglinda sa. Economia se realizează prin responsabilitate și capacitatea atragerii de fonduri, în sensul în care un proiect valabil este tentant pentru un investitor deoarece previzionează beneficii (de imagine, materiale, deductive).

Suportul esențial pentru succesul demersului artistic este dat de dimensionarea corectă, atragerea, constituirea și alocarea fondurilor în concordanță cu evoluția activităților preconizate.

Persoanele care gestionează fonduri publice sau patrimoniul public au obligația să realizeze o bună gestiune financiară prin asigurarea legalității, regularității, economicității, eficacității și eficienței în utilizarea fondurilor publice și în administrarea patrimoniului public.

Toate acestea se pot efectua ținând cont de următoarele repere:

- minimizarea costului resurselor alocate pentru atingerea rezultatelor estimate ale activității desfășurate de către instituție, cu menținerea calității corespunzătoare a acestor rezultate;
- gradul de îndeplinire a obiectivelor programate pentru fiecare dintre activități și raportul dintre efectul proiectat și rezultatul efectiv al activității respective;
- maximizarea rezultatelor unei activități în relație cu resursele utilizate;
- descoperirea și mobilizarea rezervelor interne;
- întărirea autonomiei economico-financiare și creșterea eficienței economice;
- identificarea rezervelor interne de îmbunătățire a activității instituției, din punct de vedere al utilizării eficiente a resurselor umane, materiale și financiare.

f. 1. În funcție de programele și proiectele culturale propuse și de proiectele derulate, subvenția de la bugetul de stat trebuie să păstreze un echilibru între oportunitatea derulării acelor proiecte, raza lor de adresabilitate, impactul social, cultural-educativ și finanțarea.

În funcție de parteneriatele și sursele de finanțare atrase, precum și de indicatorul venituri realizate din vânzarea de bilete și alte surse atrase, se poate face o previziune asupra bugetului de venituri.

Conform bugetului Teatrului Liric „Elena Teodorini” pe anul 2011 gradul de acoperire din surse atrase și / sau venituri proprii a cheltuielilor instituției a fost de 3,94%.

Printr-o bună campanie de strângere și gestionare a fondurilor și aplicarea strategiei de parteneriat cu elocință, procentul care reprezintă gradul de acoperire din veniturile proprii poate crește până la 7% la finalul contractului de management după următorul grafic:

- 4% la finalul anului 2012;
- 5,50% la finalul anului 2013;
- 7% la finalul anului 2014;

Raportându-ne la bugetul total al Teatrului Liric pe anul 2011 – **4.242.000 lei**, din care suma de 4.075.000 lei a reprezentat subvenția bugetară, iar suma de 167.000 lei a reprezentat veniturile proprii, pentru următorii 3 ani ne propunem:

➤ **păstrarea constantă a sumei dedicată cheltuielilor de personal** (2.993.000 lei) sau în contextul creșterii numărului de salariați, păstrarea procentului actual de 73,44% reprezentând cheltuielile de personal din subvenția alocată. În acest caz va fi nevoie și de o *creștere proporțională a subvenției alocate*, iar în contextul stagnării acesteia la suma actuală (4.075.000 lei), se impun următoarele măsuri:

- ♦ o evaluare pe baza unor itemi bine stabiliți, care să permită salarizarea în funcție de performanță, încadrare în timp pentru fiecare proiect/spectacol, aport creativ, climat de lucru, implicare în proiectele teatrului etc. Se evită astfel „obligativitatea” creșterii salariale cvasi-artificiale – pe baza creșterii vechimii;
- ♦ renunțarea (în condițiile legii) la contractele de muncă pe perioadă nedeterminată pentru acea categorie de angajați care vizează sectorul marii performanțe (solisti):

Avantaje:

- o economisirea salariilor acestora și redirectionarea sumelor pe varianta contractelor pe perioadă determinată: pe stagii, pe an financiar etc.;
- o creșterea valorii spectacolelor, prin posibilitatea angajării unor personalități ale genului din țară și străinătate;
- o creșterea interesului publicului pentru spectacole (ex. Aceleași titluri în interpretări diferite, toate de excepție);
- o mărirea duratei de „viață” a spectacolelor;
- o creșterea încasărilor;
- o promovarea concurenței constructive, interne.

➤ **creșterea progresivă a indicatorului venituri proprii.** Pentru creșterea acestui indicator va fi nevoie de atragerea și obținerea unor resurse financiare, iar în acest sens menționăm doar câteva din ideile ce vor fi puse în practică:

- ♦ atragerea unui public mai numeros prin politica de repertoriu, prin realizarea de spectacole eveniment, proiecte de parteneriate culturale educaționale;
- ♦ identificarea unor surse de venituri alternative suplimentare (sponsorizări, donații, turnee artistice, proiecte cu finanțare mixtă etc.);
- ♦ punerea accentului pe aplicarea principiilor de eficiență, eficacitate și economie în gestionarea mijloacelor financiare și a resurselor umane și materiale;
- ♦ creșterea calității actului artistic, aducerea de *capete de afis* – interpreți de clasă mondială, regizori, coregrafi – care va putea duce la mărirea prețului biletului la spectacolele Teatrului Liric;
- ♦ introducerea abonamentelor pentru grupuri de spectacole;
- ♦ co-producții (sistemul coproducției are multiple avantaje: diminuarea costurilor de producție: optimizarea produsului teatral; diseminarea spectacolului către o mai mare categorie de public; mărirea numărului de reprezentații ale unui spectacol);
- ♦ parteneriate și asocieri cu organisme aflate în serviciul comunității, care își propun să sprijine activitatea unor instituții care cultivă excelența cum ar fi: Lions Club, Rotary Club etc.;
- ♦ elaborarea unor modalități eficiente de atragere a fondurilor materiale și financiare pentru susținerea bugetului unor spectacole care necesită implicare amplă în segmentul societății civile (ONG, asociații și fundații culturale, cluburi culturale), precum și promovarea mecenatului

artistic, prin atragerea unor surse financiare din partea unor persoane ce pot fi susținute motivațional în vederea participării la dezvoltarea actului cultural;

- ♦ participarea la unele rețele europene care pot rula fonduri de dezvoltare în funcție de obiectivele și interesele lor;
- ♦ identificarea unor surse alternative de finanțare, participarea la programe naționale, europene și internaționale; valorificarea tuturor oportunităților de matching financiar și finanțare încrucișată;
- ♦ valorificarea tuturor oportunităților de spații (locații neconvenționale), care să vină în preîntâmpinarea așteptărilor publicului (continuând tradiția artei spectacolului în „centrul cetății medievale“, unde se realizase o veritabilă armonie de trăire și receptare emoțională reciprocă între artiști și spectatorii care nu se limitau doar la „a auzi“, ci se implicau în „a asculta“.
- ♦ atragerea de producători privați care să dorească profitabilitatea acțiunilor culturale și care ar putea fi interesați de producerea și apoi de vânzarea produsului cultural (impresariere). Evident că aceasta opțiune se va folosi în contextul îndeplinirii scopului și a păstrării exigențelor pe care obiectul de activitate specific îl presupune;
- ♦ realizarea de venituri din utilizarea atelierelor de producție. Activitatea acestora se desfășoară disproporționat pe parcursul unei stagiuni în funcție de premierele preconizate. Astfel:
 - o *Atelierul de croitorie* – poate onora contracte de realizare a unor costume de gală pentru diferiți solicitanți - coruri, evenimente speciale etc; Închirieri de costume ale teatrului pentru diverse spectacole;
 - o *Atelierul de butaforie* – poate realiza diverse ornamente, pentru săli unde se desfășoară activități sau spectacole cu diverse ocazii.

f. 2. În bugetul unei instituții, resursele financiare sunt cheltuite pe fondul de salarii cu toate obligațiile față de stat. Restul resurselor sunt folosite pentru plata utilităților curente și pentru *dezvoltare*, iar conform specificului instituției *dezvoltarea* înseamnă crearea de bunuri culturale (spectacole) astfel:

- programe noi (proiecte, premiere de spectacole);
- reluarea și /sau refacerea unor spectacole vechi din repertoriul teatrului care nu au fost casate;
- întreținerea spectacolelor existente;
- exploatarea periodică a spectacolelor – aducătoare de resurse financiare (venituri).

Proiectele cu investițiile aferente, propuse în programele-cadru (*anexa 3*) indică o scădere a costurilor pentru anul 2012 față de anul de referință 2011 de la 263.304, 44 lei la 130.000 lei. Aceasta se datorează faptului că la momentul preluării managementului (mai 2012) stagiunea în curs se apropie de sfârșit, context în care vom pregăti în forță debutul stagiunii viitoare, o stagiune cu numai puțin de șase evenimente majore, incluzând *premiere* și *proiecte culturale*, dintre care trei proiecte se vor desfășura în perioada octombrie – decembrie 2012.

Finalul stagiunii 2012 – 2013 (ianuarie – iunie 2013) și debutul stagiunii 2013 – 2014 (septembrie – decembrie 2013) va consemna un număr de 6 proiecte pentru anul financiar 2013 fapt ce va determina o creștere substanțială a costurilor aferente acestui an până la suma de 420.000 lei. Creșterea costurilor este justificată, ținând cont de faptul că anul 2013 este an în care se organizează *Festivalul internațional „Elena Teodorini“* ce va include și un concurs de canto și, deasemenea, este an omagial Giuseppe Verdi și Richard Wagner, doar în acest sens derulându-se două proiecte.

În anul 2014, deși vor fi realizate 5 proiecte, se va înregistra o scădere a costurilor aferente acestor proiecte, de la 420.000 lei la 320.000 lei, scădere generată de lipsa Festivalului „Elena Teodorini“.

Pentru prima perioadă a anului 2015 au fost propuse două proiecte ce însumează împreună 124.000 lei.

Limitele valorice ale costurilor aferente investițiilor în proiectele din perioada desfășurării managementului sunt ușor schimbate față de cele din anul de referință 2011, acestea putând fi urmărite în *anexa 2*.

f. 3. În anul 2011 la Teatrul Liric „Elena Teodorini“ s-a realizat un număr de 82 spectacole, la care au asistat 13.932 de spectatori, conform numărului de bilete vândute (o medie de 170 spectatori / spectacol) și s-au încasat 86.000 lei (o medie de 6,17 lei / bilet).

Rămânând consecvenți ideii de creștere a *veniturilor proprii*⁴, pâna la 7% din totalul bugetului instituției la finalul perioadei de management (vezi subcapitolul f.1.), proiecția veniturilor proprii realizate din activitatea de bază pe perioada managementului (*anexa 4*) va ține cont de aceleași procente, prin raportarea la suma încasată din bilete în anul 2011 (86.000 lei). Astfel, se poate vorbi de o abordare justă și ponderată a indicatorului (venituri proprii provenite din activitatea de bază), o creștere progresivă conform procentelor propuse fiind una realistă și în același timp responsabilă, ținând cont de politicile manageriale propuse în prezentul proiect.

Concret, eficiența financiară în cadrul unei instituții publice de cultură vizează o distribuire corectă și profitabilă a raportului costuri/beneficii, ceea ce s-ar mai putea reprezenta prin implicarea unui management cultural centrat pe profitabilitate materială.



Măsurile pe care le-am propus în prezentul proiect de management precum și proiectele pe care urmează să le realizeze Teatrul Liric din Craiova în următorii ani vor duce la o creștere progresivă și nu artificială a bugetului instituției.

Efortul cel mai mare va fi depus de personalul teatrului, pentru creșterea încasărilor, în cuantumul propus, din activitatea proprie. Suntem convinși că, în condițiile în care Teatrul Liric va evolua conform strategiei propuse și imaginea culturală a Municipiului Craiova se va dezvolta corespunzător și vom putea vorbi la Craiova despre un mare centru cultural al Olteniei și de ce nu al României.

Un management performant al instituției presupune organizarea și coordonarea activității acesteia, având în vedere prerogativele unui sistem complex socio-economic, dinamic și deschis, în care se iau decizii în scopul realizării obiectivelor curente și strategice. În acest context, **decizia** constituie unul dintre obiectivele esențiale ale managementului modern.

Cu sprijinul factorilor locali – Primăria și Consiliul Local Craiova – voi încerca să veghez asupra bunului mers al activității instituției și la împlinirea menirii sale, aceea de promovare a valorilor cultural-artistice naționale și internaționale.

⁴ inclusiv sursele atrase, altele decât cele din vânzarea de bilete;

ANEXA 1 – Programe-cadru și proiecte propuse

Stagiunea	Programul-cadru	Proiect	Tip proiect	Titlu proiect / Spectacol	Data / Perioada	Investiție
2012 2013	„Opera și Opereta noilor generații“	Premieră	Mediu	<i>Bărbierul din Sevilla – Gioachino Rossini</i>	octombrie 2012	45.000 lei
		Premieră	Mediu	<i>Bună seara domnule Wilde – Oscar Wilde</i>	decembrie 2012	30.000 lei
	„Teatrul de lângă tine. Evenimente, Festivaluri“	Proiect cultural	Mediu	<i>Crăciun la Operă</i>	decembrie 2012	40.000 lei
	„Teatrul de lângă tine. Evenimente, Festivaluri“	Proiect cultural	Mare	<i>Zilele Teatrului Liric „Elena Teodorini“</i>	20 – 30 martie 2013	80.000 lei
	„Opereta și musicalul pentru copii“	Premieră	Mediu	<i>Mary Poppins – Marius Țicu</i>	mai 2013	50.000 lei
2013 2014	„Regizorala“	Premieră	Mare	<i>Operă de Giuseppe Verdi</i>	septembrie 2013	125.000 lei
	„Teatrul de lângă tine. Evenimente, Festivaluri“	Proiect cultural	Mare	<i>Festivalul Internațional „Elena Teodorini“</i>	octombrie 2013	100.000 lei
	„Teatrul Liric în patrimoniul cultural European“	Premieră	Mediu	<i>Uite tata nu e tata – Florin Comișel</i>	decembrie 2013	45.000 lei
	„Teatrul de lângă tine. Evenimente, Festivaluri“	Proiect cultural	Mic	<i>Crăciun la Operă</i>	decembrie 2013	20.000 lei
	„Teatrul de lângă tine. Evenimente, Festivaluri“	Proiect cultural	Mic	<i>Zilele Teatrului Liric „Elena Teodorini“</i>	20 – 30 martie 2014	20.000 lei
	„Opera și Opereta noilor generații“	Premieră	Mare	<i>Sânge vienez – Johann Strauss</i>	mai 2014	100.000 lei

Stagiunea	Programul-cadru	Proiect	Tip proiect	Titlu proiect / Spectacol	Data / Perioada	Investiție
2014 2015	„Teatrul Liric în patrimoniul cultural European“	Premieră	Mare	Spectacol de Balet / <i>Zâmbete în carnaval – Alexandru Dorian și Liviu Pop</i>	octombrie 2014	80.000 lei
	„Opereta și musicalul pentru copii“	Premieră	Mediu	<i>Hänsel și Gretel – Engelbert Humperdink</i>	decembrie 2014	60.000 lei
	„Teatrul de lângă tine. Evenimente, Festivaluri“	Proiect cultural	Mediu	<i>Crăciun la Operă</i>	decembrie 2014	60.000 lei
	„Teatrul de lângă tine. Evenimente, Festivaluri“	Proiect cultural	Mic	<i>Zilele Teatrului Liric „Elena Teodorini“</i>	20 – 30 martie 2015	24.000 lei
	„Regizorala“	Premieră	Mare	Spectacol de <i>operetă</i>	aprilie 2015	100.000 lei

ANEXA 2 – Tabelul valorilor de referință ale costurilor aferente investiției

Categorii de investiții în proiecte	Limite valorice ale investiției în proiecte din perioada precedentă (de la 1 ianuarie la 31 decembrie 2012)	Limite valorice ale investiției în proiecte propuse pentru perioada de management (de la 1 mai 2012 la 30 aprilie 2015)
<i>Mici</i>	(de la 0 la 13.995,81 lei)	(de la 0 la 24.000 lei)
<i>Medii</i>	(de la 13995,81 lei la 64.623,29 lei)	(de la 24.001 lei la 60.000 lei)
<i>Mari</i>	(de la 64.623,29 lei la 160.635 lei)	(peste 60.000 lei)

ANEXA 3 – Tabelul investițiilor în programe

Nr. crt.	Programe / Surse de finanțare	Categoriile de investiții în proiecte	Număr de proiecte în primul an ⁵ - 2012	Învestiție în proiecte în primul an - 2012	Număr de proiecte în al II-lea an - 2013	Învestiție în proiecte în al II-lea an - 2013	Număr de proiecte în al III-lea an - 2014	Învestiție în proiecte în al III-lea an - 2014	Număr de proiecte în al IV-lea an - 2015	Învestiție în proiecte în al IV-lea an - 2015	Total investiție în program				
											Primul an 2012	Al II-lea an 2013	Al III-lea an 2014	Al IV-lea an 2015	TOTAL 2012 – 2015
1.	„Teatrul Liric în patrimoniul cultural European“	Mici ≤ 24.000 lei	0	0	0	0	0	0	0	0	0	45.000 lei	80.000 lei	0	125.000 lei
		Medii ≤ 60.000 lei	0	0	1	45.000 lei	0	0	0	0					
		Mari > 60.000 lei	0	0	0	0	1	80.000 lei	0	0					
2.	„Opera și opereta noilor generații“	Mici ≤ 24.000 lei	0	0	0	0	0	0	0	0	75.000 lei	0	100.000 lei	0	175.000 lei
		Medii ≤ 60.000 lei	2	75.000 lei	0	0	0	0	0	0					
		Mari > 60.000 lei	0	0	0	0	1	100.000 lei	0	0					
3.	„Regizorala“	Mici ≤ 24.000 lei	0	0	0	0	0	0	0	0	0	125.000 lei	0	100.000 lei	225.000 lei
		Medii ≤ 60.000 lei	0	0	0	0	0	0	0	0					
		Mari > 60.000 lei	0	0	1	125.000 lei	0	0	1	100.000 lei					
4.	„Opereta și musicalul pentru copii“	Mici ≤ 24.000 lei	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50.000 lei	60.000 lei	0	110.000 lei
		Medii ≤ 60.000 lei	0	0	1	50.000 lei	1	60.000 lei	0	0					
		Mari > 60.000 lei	0	0	0	0	0	0	0	0					
5.	„Teatrul de lângă tine. Evenimente, Festivaluri“	Mici ≤ 24.000 lei	0	0	1	20.000 lei	1	20.000 lei	1	24.000 lei	40.000 lei	200.000 lei	80.000 lei	24.000 lei	344.000 lei
		Medii ≤ 60.000 lei	1	40.000 lei	0	0	0	60.000 lei	0	0					
		Mari > 60.000 lei	0	0	2	180.000 lei	1		0	0					
6.	TOTAL		2	115.000 lei	5	420.000 lei	4	320.000 lei	2	124.000 lei					
7.	SURSE ATRASE ⁶		X	68.000 lei (59,13%)	X	93.200 lei (22,19%)	X	118.800 lei (36,87%)	X	39.590 lei (31,92%)					
8.	BUGETUL AUTORITĂȚII		X	47.000 lei (48,87%)	X	326.800 lei (77,81%)	X	201.200 lei (63,13%)	X	124.000 lei (68,08%)					

⁵ Contractul de management se va întinde pe o perioadă de 3 ani respectiv 1 mai 2012 – 30 aprilie 2015. În acest caz proiecțiile financiare vor viza 4 (patru ani financiari: 2012 (perioada mai-decembrie), 2013, 2014, 2015 (perioada ianuarie - aprilie);

⁶ Pentru proiectele culturale va fi alocat un procent de 40% din veniturile proprii totale realizate într-un an financiar;

ANEXA 4 – Tabelul veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției, pe categorii de bilete / tarife practicate

Perioada	Număr de proiecte proprii	Număr de beneficiari	Număr de bilete	Venituri propuse
<i>Anul de referință (2011)</i>	82 spectacole	13.932	13.932	86.000 lei
<i>Primul an (2012)</i>	85 spectacole	14.489	14.489	89.440 lei
<i>Al doilea an (2013)</i>	90 spectacole	14.700	14.700	90.730 lei
<i>Al treilea an (2014)</i>	100 spectacole	14.907	14.907	92.020 lei
TOTAL	275 spectacole	44.096	44.096	272.190 lei

ANEXA 5 – ANALIZA SWOT

1. (S) PUNCTE TARI

- Eleganța genurilor abordate
- Diversitatea artiștilor
- Unicitatea instituției
- Permisivitatea genurilor
- Pregătirea artiștilor

2. (W) PUNCTE SLABE

- Mediatizare slabă
- Conservatorismul
- Adaptabilitatea spectacolelor pentru diverse spații
- Lipsa fondurilor extrabugetare
- Structura de organizare instituțională
- Deschiderea către colaboratori de valoare

3. (O) OPORTUNITĂȚI

- Capacitatea de dezvoltare
- Creșterea așteptărilor publicului în materie de calitate a spectacolelor
- Creșterea constantă a numărului de spectatori
- Diversificarea publicului țintă
- Atragerea unor colaboratori de valoare
- Parteneriate și asocieri de calitate
- Obținerea calității de reper cultural
- Atragerea tinerilor

4. (T) AMENINȚĂRI

- Scăderea numărului de spectacole
- Prezența mult mai vizibilă a concurenței (televiziune, alte surse de cultură, DVD-uri)
- Exodul artiștilor interpreți de mare valoare către străinătate
- Campanii agresive
- Costurile mari ale montărilor
- Deprofesionalizarea prin lipsa concurenței

Concluzii strategice SWOT

Exista climatul necesar pentru demararea unei campanii culturale de buna calitate din partea Teatrului Liric „Elena Teodorini”.