



MUNICIPIUL SUCEAVA

B-dul 1 Mai nr. 5A, cod: 720224

www.primariasv.ro, primsv@primariasv.ro

Tel: 0230-212696, Fax: 0230-520593

CONSILIUL LOCAL AL MUNICIPIULUI SUCEAVA

Hotărâre

privind aprobarea rezultatului final al concursului de proiecte de management pentru
Teatrul Municipal „Matei Vișniec” Suceava, a proiectului de management,
precum și a duratei contractului de management

Consilul Local al municipiului Suceava,

Având în vedere Referatul de aprobare al Primarului municipiului Suceava dl. Vasile Rîmbu, înregistrat cu nr. 46915/26.09.2025, Raportul Serviciului comerț, cultură și turism din cadrul Direcției generale arhitect șef – Direcția de urbanism și amenajarea teritoriului, înregistrat cu nr. 46916/26.09.2025;

Având în vedere Avizul Comisiei învățământ, sănătate, protecție și acțiuni sociale, cultură și culte;

În baza art. 18 alin. (1), (2) și (3) din O.G. nr. 21/2007 privind instituțiile și companiile de spectacole sau concerte, precum și desfășurarea activității de impresariat artistic, cu modificările și completările ulterioare;

Potrivit art. 20 alin. (5) din O.U.G. nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, cu modificările și completările ulterioare;

În temeiul Hotărârii Consiliului Local al municipiului Suceava nr. 161/2025 privind aprobarea Regulamentului de organizare și desfășurare a concursului de proiecte de management pentru Teatrul „Matei Vișniec” Suceava, a Caietului de obiective, a contractului de management, precum și a comisiei de concurs și a celei de soluționare a contestațiilor, modificată prin Hotărârea Consiliului Local al municipiului Suceava nr. 207/2025;

În conformitate cu dispozițiile art. 129 alin. (2) lit. a) și d), alin. (7) lit. d) și art. 139 alin. (1) și art. 196 alin. (1) lit. a) din Ordonanța de Urgență nr. 57/2019 privind Codul administrativ;

HOTĂRĂȘTE

Art. 1 Se aprobă rezultatul final al concursului de proiecte de management pentru Teatrul Municipal „Matei Vișniec” Suceava, prevăzut în anexa nr. 1 care face parte integrantă din prezenta hotărâre.

Art. 2 Se aprobă Proiectul de management pentru Teatrul Municipal „Matei Vișniec” Suceava, depus de Păduraru Cristinel - Adrian, declarat câștigător în urma desfășurării concursului de proiecte, prevăzut în anexa nr. 2 care face parte integrantă din prezenta hotărâre.

Art. 3 Se aprobă durata de 5 ani a contractului de management care va fi încheiat cu câștigătorul concursului de proiecte pentru Teatrul Municipal „Matei Vișniec” Suceava.

Art. 4 Prevederile prezentei hotărâri vor fi duse la îndeplinire de Primarul municipiului Suceava prin aparatul de specialitate.

PREȘEDINTE DE ȘEDINȚĂ
RADU BOREȘ



CONTRASEMNEAZĂ,
SECRETAR GENERAL AL MUNICIPIULUI
GHEORGHE-ALEXANDRU MOLDOVAN

NR. 237 Din 29 septembrie 2025

Nr. HCL	Nr. consilieri în funcție	Nr. consilieri prezenți	Nr. consilieri care NU și-au exercitat dreptul de vot	Nr. voturi PENTRU	Nr. voturi ÎMPOTRIVĂ	Nr. voturi ABȚINERE
237	23	18	-----	18	-----	-----

MUNICIPIUL SUCEAVA

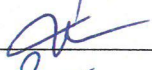
Secretariatul Comisiei de concurs al concursului de proiecte de management organizat pentru
Teatrul Municipal „Matei Vişniec” Suceava
Nr. 46883 din 25.09.2025

Rezultatul final al concursului de proiecte de management organizat pentru ocuparea funcției de
manager al Teatrului Municipal „Matei Vişniec” Suceava

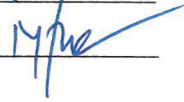
Nr. crt.	Numele și prenumele candidatului	Punctaj obținut la proba A	Punctaj obținut la proba B	Punctaj final	Rezultat
1.	Păduraru Cristinel-Adrian	9,75	9,75	9,75	ADMIS
2.	Butnaru Horia-Andrei	8,90	9,35	9,12	RESPINS

Secretariatul comisiei de concurs

Carmen Greceanu 

Ileana Amariei 

Maria Pătrăucean 

Paul Iftimie 

Proiect de management
pentru ocuparea postului de manager al
Teatrului Municipal „Matei Vişniec” Suceava

2025 – 2030

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

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

Municipiul Suceava este situat, conform caietului de obiective, în partea de NE a României aproximativ în centrul Podișului Sucevei, pe două trepte de relief, un platou și lunca și terasele râului Suceava. Municipiul Suceava este reședință de județ fiind în același timp și cel mai important oraș din sudul Bucovinei, județul Suceava fiind al doilea ca suprafață din țară.

Analiza mediului extern general ne relevă faptul că Suceava a avut mereu o agendă culturală bogată iar pentru a consolida eforturile în acest domeniu orașul a dezvoltat strategia culturală și creativă a Sucevei în perioada 2015-2025. Scopul acestui document este de a facilita renașterea orașului și de a oferi noi perspective culturale, economice și sociale. Obiectivul strategiei este implicarea tuturor părților interesate, de a le oferi posibilitatea dezvoltării de programe, obținerea finanțării și furnizarea unei oferte dinamice pentru vizitatorii orașului. Viața culturală din Suceava a fost și este una bogată constând într-o varietate de evenimente pentru diferite arte de la festivaluri grandioase la manifestări restrânse, cum ar fi lansări de carte, expoziții sau mici concerte. Deoarece în Suceava nu exista un teatru, în 2015 s-a înființat prin HCL nr.246/2015 Teatrul Municipal "Matei Vișniec" care este o instituție de spectacole de repertoriu, singurul teatru profesionist din județ. Astfel, a apărut în peisajul cultural sucevean o nouă instituție de cultură care funcționează alături de alte instituții aflate în subordinea altor autorități cum ar fi Consiliul Județean Suceava. Dorim să menționăm că și până la această oră, Teatrul Municipal "Matei Vișniec" Suceava este cel mai tânăr teatru din România. Totodată, subliniem faptul că din peisajul cultural sucevean, printre altele, mai fac parte:

- Muzeul Național al Bucovinei care are în administrare Cetatea de Scaun a Sucevei, Muzeul de Istorie, Muzeul Satului Bucovinean, Muzeul de Științele Naturii, Muzeul Etnografic „Hanul Domnesc”, Muzeul Memorial „Ciprian Porumbescu”, Muzeul de Istorie Siret, Memorialul Holocaustului Evreilor din Bucovina, Casa Memorială „Simion Florea Marian”, Casa Memorială „Ciprian Porumbescu”, Casa Memorială „Nicolae Labiș”, Casa Memorială „Eusebiu Camilar”, Casa Muzeu Bilca, Casa Muzeu Solca;

- Centrul Cultural Bucovina care are în subordine Școala de Arte „Ion Irimescu”, Centrul pentru conservarea și Promovarea Culturii Tradiționale, Ansamblul Profesionist Ciprian Porumbescu”;

Un factor important îl reprezintă și faptul că Suceava este un centru universitar în continuă dezvoltare unde funcționează Universitatea “Ștefan cel Mare”, având în componență mai multe facultăți.

Piața teatrală din Suceava este constituită din oferta Teatrului Municipal „Matei Vișniec” și din spectacolele prezentate de trupe private și producții aduse în regim de impresariat, care pun accentul, tot mai des, pe consum, subcultură și entertainment, amenințând și compromițând oferta culturală reală.

Atitudinea publicului larg față de spectacolul de teatru și despre imboldul de a merge la o reprezentație teatrală poate să sufere modificări semnificative, în special la generațiile aflate în plin proces de maturizare. Aici, un rol decisiv are media pentru formarea gustului artistic, pentru cristalizarea structurii cererii și nevoii de cultură.

Prefigurarea unei noi crize economice, scăderea puterii de cumpărare etc. pot constitui factori de risc pentru dinamica prezenței publicului fidel în sala de teatru.

Analiza sociologică a generat faptul că publicul fidel care vine la teatru este constituit în special din tineri. Ne propunem să atingem și alte categorii de public pe care dorim să le fidelizăm cum ar fi copiii, publicul adult și pensionarii.

Ne propunem, și aceasta va constitui o prioritate a managementului viitor, să intensificăm colaborarea cu toate instituțiile de cultură din județ dar și cu reprezentanțele culturale ale ambasadelor din multe țări ale lumii, dintre care amintim:

- British Council – www.britishcouncil.org/ro/romania.htm
- Centrul Cultural Spaniol „Cervantes” – www.bucarest.cervantes.es
- Goethe-Institut – www.goethe.de/ins/ro/buk/roindex.htm?wt_sc=bukarest
- Institut Français – www.institutfrancais-roumanie.com
- Institutul „Balassi” – www.bukarest.balassiintezet.hu/ro
- Institutul Italian de Cultură – www.iicbucarest.esteri.it/IIC_Bucarest
- Institutul Polonez – www.culturapoloneza.ro
- ProHelvetia – www.prohelvetia.ch/Home.20.0.html?&L=2
- Ambasada Israelului – <http://embassies.gov.il/bucharest/Pages/default.aspx>

Din perspectiva prezentului proiect de management, Partenerii strategici ai Teatrului Municipal "Matei Vișniec" Suceava vor fi:

- Primăria și Consiliul Local al Municipiului Suceava – <https://www.primariasv.ro/>
- Ministerul Culturii – www.cultura.ro
- Institutul Cultural Român (ICR) – www.icr.ro
- Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală (INCFC) – www.culturadata.ro
- UNITER, ONG care reunește majoritatea profesioniștilor de teatru din România, cu care s-au realizat și se vor realiza numeroase proiecte comune – www.uniter.ro

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

(S) PUNCTE TARI • Este singurul teatru de repertoriu din județul Suceava • Posibilitatea diversificării repertoriului; • Relația foarte bună cu autoritatea în subordinea căreia se află	(W) PUNCTE SLABE • Spațiu insuficient pentru depozitarea decorurilor • Personal redus pentru serviciile artistice și tehnice ; • Spațiul de repetiții insuficient • Un teatru cu o cotă de piață scăzută; • Lipsa protocoalelor încheiate cu alte teatre din străinătate • Prezență insuficient de activă în peisajul teatral românesc (participări reduse la festivaluri din țară) • Lipsa unei identități artistice proprii
(O) OPORTUNITĂȚI • Interesul unor artiști consacrați din țară și de peste hotare, pentru a colabora cu Teatrul Municipal "Matei Vișniec" Suceava;	(T) AMENINȚĂRI • Apariția unor oferte din partea altor operatori culturali (proliferarea evenimentelor care pervertesc gustul publicului);

• Preocuparea unor finanțatori (bănci, agenți economici etc.) de a deveni parteneri în cadrul programelor dezvoltate de Teatrul Municipal "Matei Vișniec" Suceava; • Interesul tinerilor pentru unele programe dedicate lor; • Colaborarea cu Universitatea din Suceava și cu unii agenți pentru realizarea unor programe comune; • Buna colaborare cu autoritățile publice locale; • Linii de finanțare nerambursabilă lansate de Administrația Fondului Cultural Național (AFCN), de Ministerul Culturii (Programul ACCES), de Institutul Cultural Român etc.;	• Prezența mult mai vizibilă a concurenței (televiziune, diverse forme de agrement etc.); • Salariile mici conduc spre alte tipuri de colaborări ale artiștilor (televiziune, reclame, dublări ale vocilor la unele filme de animație etc.); • Oferta financiară generoasă a altor teatre (în special bucureștene, dar și din alte orașe) privind onorariile colaboratorilor (regizori, scenografi) pot conduce spre realizarea unui număr mai mic de premiere pe stagiune. • Lipsa bugetelor multianuale, ce face aproape imposibilă contractarea de artiști în anii următori și programarea unor stagiuni clare și complete
--	--

Important este de luat în calcul binomul S.-O., care, întotdeauna, este favorabil pentru o instituție, iar managerul, împreună cu marketingul, trebuie să îl utilizeze pentru a produce beneficii. Acest binom S.-O. poate deveni un instrument de gestionare a tuturor resurselor instituției în favoarea unei dezvoltări a activității teatrului. După realizarea analizei SWOT, se pot desprinde câteva concluzii (soluții) pentru optimizarea activității teatrului, care pot constitui premisele unui management performant. Astfel, contextul socio-economic dificil poate însemna o provocare pentru un manager cultural care nu este dispus să se plângă mereu de lipsa banilor, a numărului de angajați, a mijloacelor tehnice, logistice sau de altă natură. Să recunoaștem că sunt probleme mari în motivarea personalului, în atragerea unor sume financiare din zona sponsorilor. Totodată, trebuie să luăm în calcul și scăderea puterii de cumpărare a populației, care se va accentua dacă se va confirma scenariul pesimist privind declanșarea unei noi crize economice. Adăugăm aici câteva elemente importante care pot fi luate în seamă în managementul viitor al Teatrului Municipal "Matei Vișniec" Suceava și care îl pot motiva: o subvenție realistă și o relație normală cu Consiliul

Judeţean Argeş, o atmosferă de lucru modernă imprimată colectivului teatrului, relaţii colegiale între compartimentele teatrului, între membrii colectivului.

3. analiza imaginii existente a instituţiei şi propuneri pentru îmbunătăţirea acesteia;

După cum spuneam Teatrul Municipal "Matei Vişniec" Suceava este cel mai tânăr teatru din peisajul teatral românesc. Dincolo de lipsa de notorietate a acestuia teatrul îşi are totuşi locul său clar definit în peisajul cultural sucevean cu toate că nu este o instituţie performantă pe plan naţional. Cunoaşterea activităţii acesteia în rândul comunităţii se face prin mijloacele obişnuite:

- Organizarea de conferinţe de presă înaintea premierelor, deschiderii stagiunii şi a festivalurilor; contactarea reprezentanţilor mass-media pentru prezentarea de materiale informative;
- Transmiterea de comunicate de presă şi invitarea criticilor şi a jurnaliştilor la evenimente (festivaluri, premiere etc.), pentru a reflecta activitatea teatrului în reviste de specialitate (Teatrul azi, Scena.ro) şi în revistele culturale consacrate (România literară, Dilema veche, Observator cultural);
- Susţinerea de interviuri, prezentări şi/sau dezbateri culturale la radio şi la televiziunile locale, regionale şi naţionale;
- Afişajul stradal din oraş şi din faţa teatrului;
- Site-ul teatrului;
- Pagina pe Facebook;
- Realizarea unor planuri media şi de promovare pentru fiecare proiect în parte;
- Realizarea de parteneriate cu TVR şi SRR, pentru a difuza clipuri TV şi audio.

Analiza situaţiei existente:

a) site-ul teatrului îndeplineşte condiţiile pentru a fi numit ca fiind un site bun. Este dinamic, conţine suficiente informaţii despre spectacolele şi programul teatrului, prezintă trupa teatrului, este un site care satisface nevoia de informare a publicului, dezvoltă o imagine bună despre instituţie şi are un puternic impact vizual pentru a-l convinge pe spectator să intre în sala de spectacole. Faptul că se pot achiziţiona bilete online direct de pe site este un lucru normal vremurilor noastre.

b) Paginile de Facebook și de Instagram sunt de asemenea dinamice și active.

c) Din nefericire articolele semnate de critici importanți din România sunt sporadice prezența acestora la premierele și evenimentele teatrului fiind insuficiente.

Activități de rutină existente:

- Organizarea conferințelor de presă pentru lansarea evenimentelor (premiere, festivaluri, aniversări etc.);
- Realizarea de fluturași, flyere pentru fiecare premieră sau eveniment;
- Realizarea de fotografii și/sau CD-uri (DVD-uri) din spectacole, pentru a fi oferite jurnaliștilor înaintea fiecărei premiere;
- Publicitate outdoor: mash-uri, bannere, afișaj exterior în spațiul propriu, cu prilejul premierelor;
- Realizarea unor spot-uri video la televiziunile partenere, teaser-e trailer-e pentru a fi distribuite în social media și pe site-ul propriu;
- Organizarea de concursuri cu premii constând în invitații la teatru (prin televiziuni, presă, radio);
- Realizarea caietelor de sală pentru fiecare premieră, festival, deschidere de stagiune;
- Conceperea și realizarea tipăriturilor: afișe, caiete de sală, calendare etc.;
- Promovarea prin afișaj în școli, licee, facultăți etc.;
- Realizarea unor publicații care să reflecte activitatea teatrului;

Evaluarea activității artistice:

- Realizarea dosarului de presă (arhivare, depozitare);
- Monitorizarea numărului de bilete vândute (după fiecare spectacol);
- Monitorizarea impresiilor publicului prin intermediul unor sondaje de opinie realizate pe tot parcursul stagiunii, monitorizarea comentariilor și reacțiilor publicului pe social-media.

Propuneri pentru îmbunătățirea imaginii teatrului:

a) Realizarea unei noi identități vizuale (și a manualului aferent) recognoscibile a instituției, la nivelul designului de site și a paginilor social media, pentru toate celelalte materiale tipărite, afișaj outdoor/indoor. În prezent, imaginea teatrului este asemănătoare cu a altor teatre de gen din țară care nu au performanță și sunt ca și inexistente în viața teatrală românească;

b) Identificarea unei strategii (cu ajutorul unor cercetări de marketing) privind modul de realizare a materialelor de promovare (afișe, flyere, caiete de sală etc.), care vor avea o identitate grafică unitară, nouă și atractivă, care să fie ușor asociată de public cu teatrul;

c) Realizarea unui brand al teatrului.

d) La nivelul afișajului outdoor/indoor se pot stabili parteneriate cu distribuitori de materiale publicitare, firme de afișaj sau cu spații comerciale frecventate des de publicul-țintă, pentru distribuirea directă a materialelor de promovare;

e) Creșterea prezenței informațiilor despre instituție în paginile presei dedicată publicului-țintă;

f) Elaborarea de parteneriate strategice și de imagine la nivel instituțional, cu scopul de a defini poziția Teatrului Municipal "Matei Vișniec" Suceava ca reper cultural puternic în dinamica celorlalte instituții de cultură din Suceava:

f.1. parteneriate pentru organizarea de spectacole, expoziții, lansări de carte de teatru etc. la sediile acestor instituții partenere (de ex. Biblioteca Bucovinei Suceava, Centrul Cultural Bucovina, Muzeul Național al Bucovinei etc.);

f.2. creșterea numărului de parteneri media.

g) promovare directă prin spectacole de improvizație, ateliere în aer liber, flashmob în spații comerciale, mall-uri, parcuri, întâlniri cu personajele din spectacole, crearea unui personaj-mascotă, toate aceste forme fiind dezvoltate în spații intens populate.

N.B.: Promovarea, în sensul propriu al cuvântului, presupune existența unei abordări pro-active, ca răspuns la nevoile identificate în rândul publicului, cel mai bun mijloc de promovare fiind calitatea spectacolelor.

Schimbările la nivelul acțiunilor punctuale de promovare a imaginii teatrului trebuie completate și cu o strategie de reorganizare a spațiului. Deschiderea față de public nu trebuie înțeleasă doar în mod formal (de ex. prin acțiuni de tipul unor tururi ghidate la sediul instituției), ci și la nivel informal, de la primul contact cu instituția (exteriorul ei), la facilitățile de acces, la curățenia și/sau reamenajarea efectivă a spațiilor destinate spectatorilor utilizându-se în acest sens și elementele de recuzită și scenografie din fondul teatrului.

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

a) Evaluarea calitativă

a.1. Prin urmărirea preferințelor publicului:

Teatrul Municipal "Matei Vișniec" Suceava va trebui să inițieze un sistem de testare permanentă a preferințelor publicului, constând în caiete de impresii și monitorizarea comentariilor pe social-media a ideilor, opiniilor, așteptărilor și frustrărilor publicului. Intenționăm să realizăm un

parteneriat cu I.N.C.F.C.- București, având în vedere că are experiență importantă în sondarea consumului cultural.

a.2. Prin apariții în mass-media:

Aparițiile în mass-media și social-media arată interesul față de activitatea teatrului din partea multor categorii de public. Interesul acestora ajută, în același timp, la promovarea spectacolelor și a evenimentelor, făcându-le cunoscute unui public tot mai larg. Astfel, intenționăm să dezvoltăm parteneriate coerente și avantajoase cu entități media și social-media incluzând aici și vloggeri, influenceri, etc., iar evenimentele Teatrului Municipal "Matei Vișniec" Suceava să fie promovate constant și agresiv.

b) Evaluarea cantitativă

În același timp, urmărirea permanentă a numărului de spectatori și a gradului de acoperire a sălilor pentru fiecare spectacol furnizează un feedback important cu privire la interesul publicului pentru fiecare spectacol în parte, ceea ce permite ajustarea din mers a politicii de marketing, ținând cont de mai mulți factori. Plecând de la specificul teatrului, de la localizarea lui, și în urma analizelor interne se poate ajunge la o strategie de planificare a spectacolelor astfel încât să creștem randamentul financiar și, în același timp, teatrul să vină în întâmpinarea dorințelor spectatorilor.

În completarea acestei politici, pentru elaborarea unei strategii moderne de marketing se impune promovarea unor cercetări cantitative (sondaje) și calitative (focus grupuri), realizate de instituții specializate, care să ne ofere date prețioase cu privire la nevoile și obiceiurile de consum cultural ale publicului sucevean.

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

Teatrul Municipal "Matei Vișniec" Suceava trebuie să fie interesat, în continuare, de atragerea publicului tânăr, activ, cu studii superioare și cu venituri medii spre mari. Și în acest moment predomină segmentul de public tânăr (18-35 de ani). Categoria cuprinsă între 45 și 65 de ani este mai puțin interesată, de aceea va trebui să ne concentrăm pe atragerea publicului din această categorie de vârstă. Bineînțeles, nu trebuie uitați cei mai mici spectatori, copiii. În activitatea teatrului, proiectele și acțiunile culturale pentru copii trebuie să capete prioritate.

De remarcat că produsul cultural pentru copii se adresează și părinților și educatorilor. La nivelul strategiei de marketing, propun să avem în vedere, în viitorul apropiat, publicul care poate rămâne

fidel acestui gen de spectacole, prin lansarea unor programe și proiecte specifice. În definitiv, va fi o provocare nouă, profesională pentru întreaga trupă.

În general, analizate pe termen scurt, mediu și lung, categoriile de public țintă se încadrează în următoarele segmente:

1. Beneficiari direcți:

- artiști contractuali,
- tehnicieni de scenă
- artiști colaboratori
- parteneri media (presa scrisă, audio, video, online).

2. Beneficiari indirecți:

- public spectator participant:
- spectatori în turnee naționale
- spectatori în turnee internațional
- adolescenți (colegii, licee amplasate în Bucovina);
- studenți (facultățile amplasate în Bucovina);
- ONG-uri culturale și cele ale minorităților;
- autoritățile locale și județene

a) Pe termen scurt

Pe termen scurt, beneficiarul-țintă al activităților Teatrului Municipal "Matei Vișniec" Suceava îl vor constitui toate categoriile de public, pentru care este necesară montarea unor spectacole foarte diferite ca gen (cu accent, firește, pe comedie), dar fără nici un fel de concesiune sau compromis de la calitate și de la bunul gust. Se are în vedere cultivarea și educarea permanentă a publicului prin realizarea unor spectacole de ținută, pe texte remarcabile ale dramaturgiei românești și universale, clasice și contemporane, semnate de nume importante ale regiei românești. De asemenea, este necesară facilitarea accesului la spectacole a categoriilor defavorizate (pensionari, șomeri, persoane cu dizabilități) și trezirea interesului acestor categorii pentru arta scenică.

b) Pe termen lung

Pariul cel mare rămâne încercarea de a descoperi și cultiva vedete autentice.

Este evident faptul că descoperirea și promovarea unor artiști valoroși poate atrage și fideliza publicul unui teatru. Pe termen lung, trebuie elaborată o strategie care să conducă la câștigarea

prestigiului și la recunoaștere națională a acestei instituții. Iată câteva elemente de comportament strategic: invitarea regizorilor valoroși, prezențe la cât mai multe festivaluri, invitarea criticilor de teatru la premiere, festivaluri, evenimente etc.

În concluzie, ținând cont de tipurile de beneficiari (direcți, indirecti, pe termen scurt, mediu și lung) teatrul va fi obligat să elaboreze instrumente de monitorizare a acestor tipuri de beneficiari în vederea contabilizării acestora.

6. profilul beneficiarului actual.

În ultimii ani, teatrul nu a inițiat sondaje de opinii în rândul spectatorilor săi. Astfel, nu avem un profil realizat profesionist al beneficiarului actual. Din această analiză empirică reiese totuși că profilul beneficiarului este publicul format din tineri sub 40 ani.

Pentru o abordare coerentă din punct de vedere al dezvoltării strategiei de marketing, trebuie să cunoaștem segmentarea de public din punct de vedere:

- a) demografic (vârstă, gen, ocupație, educație, venit, etnie);
- b) geografic (urban, rural);
- c) comportamental (motivul participării la spectacol, rata de frecvență la spectacole, fidelitatea față de teatru, prețul biletului);
- d) psihologic (stil de viață, personalitate, aspirații sociale).

Din păcate, segmentarea lipsește. Toate acestea se constituie în obiective ale noului management.

B) Analiza activității instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia:

1. analiza programelor și a proiectelor instituției;

Caietul de obiective amintește la capitolul 4.4 despre 27 programe și aproximativ 263 de proiecte iar la capitolul 4.5 intitulat „Programul minimal realizat pe ultimii trei ani” despre alte programe și proiecte, incluzând și foarte multe așa-zis turnee. În realitate este evident faptul că nu s-a înțeles care este diferența între “Program” și “Proiect” în sensul întâlnit în Ordonanța nr. 189/2008 și nici în Ordinul nr. 2.799/2015. De asemenea reiese că nu s-a înțeles care este rolul programului minimal în activitatea instituției. Totodată se face o gravă confuzie între turneu și deplasare.

Nu numărul programelor, proiectelor și premierelor dau valoare și consistență repertorială unui teatru profesionist!

Un program, prin denumire și scop, trebuie să se concentreze asupra unor tendințe ale artei teatrale, pe anumite compartimente ale artei scenice (regie, actorie, scenografie etc.), aspirații, oportunități sau nevoia de a conserva o tradiție puternică ș.a.m.d.

Din buna practică a teatrelor valoroase de la noi și din alte spații culturale, programele trebuie să promoveze și să susțină, de exemplu:

- tinerii artiști creatori;
- dramaturgia contemporană (autohtonă și universală);
- parteneriatele/coproducțiile;
- mobilitatea trupei teatrului (turnee și participări la festivaluri, gale etc.);
- interferențele culturale, diversitatea culturală;
- atelierele de cercetare teatrală;
- mutațiile de natură estetică, spectacologică, ideatică la nivelul textului dramatic, tendințele spre o scenografie care folosește din ce în ce mai intens aplicațiile digitale ș.a.m.d.

Astfel, pentru a crește real și eficient vectorul de imagine al Teatrului Municipal „Matei Vișniec” Suceava, dar și prezența acestuia în programele oficiale ale festivalurilor, programele dezvoltate ar fi trebuit să acopere clar, consecvent și coerent toate festivalurile de teatru importante, consacrate și devenite repere decisive pentru măsurarea corectă a performanțelor unui teatru, și care au desfășurare anuală (în majoritatea lor; *Festivalul Shakespeare* de la Craiova se organizează din doi în doi ani), și anume:

- a. Dramaturgia contemporană românească pentru *Festivalul Dramaturgiei Românești*, organizat de Teatrul Național „Mihai Eminescu” din Timișoara;
- b. Dramaturgia contemporană (indiferent că este autohtonă sau universală) pentru *Festivalul de Dramaturgie Contemporană*, organizat de Teatrul „Sică Alexandrescu” din Brașov;
- c. Spectacolele de comedie pentru Festivalul Național de Comedie de la Galați (organizat de Teatrul Dramatic „Fani Tardini”) și Festivalul Comediei Românești festCO (organizat de Teatrul de Comedie din București);

- d. Spectacole pentru Festivalul Internațional de Teatru Scurt de la Oradea (organizat de Teatrul „Regina Maria”);
- e. Producții teatrale care se pot plasa în zona căutărilor spectacologice, a cercetării teatrale, pentru Festivalul Internațional de Teatru „Atelier” (promovat de Teatrul Municipal din Baia Mare);
- f. Spectacole după textele lui William Shakespeare, pentru Festivalul Shakespeare de la Craiova (eveniment care are desfășurare bienală);
- g. Alte oportunități, cu potențialitate de a da prestigiu unui teatru prin participarea sa la aceste adevărate programe culturale multianuale sunt Festivalul Internațional de Teatru Clasic și mai proaspătul lansat Festival Internațional de Teatru Nou (ambele organizate de Teatrul Clasic „Ioan Slavici” din Arad).

Și enumerarea festivalurilor din țară ar putea continua. Firește, nu putem ignora cele mai importante festivaluri de gen din România: Festivalul Național de Teatru (organizat de UNITER) și Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu (al Teatrului Național „Radu Stanca”). Este numai un eșantion cu cele mai puternice, consecvente și profesionale evenimente de gen care constituie o agendă vie, dinamică. O imagine puternică a unei instituții publice de cultură se construiește și prin mobilitatea producțiilor sale, prin prezența lor la evenimente care constituie momente de evaluare profesională dură, de confruntare cu realele valori...

Teatrului Municipal „Matei Vișniec” Suceava are o poziție pe piața teatrului românesc modestă. Pare a nu exista. Și nu putem da tot timpul vina doar pe faptul că este cel mai tânăr teatru din peisajul teatral românesc. Trebuie să spunem lucrurilor pe nume: lipsa cu desăvârșire a unui management profesionist, pe lângă multe altele.

Referitor la programele și proiectele care s-au derulat în anii precedenți, baza de analiză aleasă, conform Caietului de obiective, pentru elaborarea proiectului de management, putem afirma cu maximă responsabilitate că sunt de un nivel amatoresc indiscutabil.

Există deja un defazaj teatral foarte mare între majoritatea teatrelor din România și cele care fac parte dintr-o categorie valorică modestă. Și, din păcate, Teatrul Municipal „Matei Vișniec” Suceava se numără printre acestea. Trebuie „luat taurul de coarne” pentru ca acest teatru să devină performant nu numai pe plan local, zonal, regional, ci și la nivel național să stârnească admirație și respect. Însă, va fi un drum lung și anevoios pe care trebuie să-l parcurgem cu toții.

Programele și proiectele teatrale trebuie să fie reale etape pentru edificarea unei trupe de actori matură, spirituală, sofisticată, responsabilă, pretențioasă, cu „vână” în dorința de a fi „mare”, dar

și instrumente manageriale performante prin care produsul muncii acestor actori să fie marketat, recunoscut și apreciat de comunitatea locală și de breaslă, în ansamblul ei.

Din analiza informațiilor cuprinse în Caietul de obiective, pot afirma că activitatea specifică a Teatrului Municipal „Matei Vișniec” Suceava nu a avut la bază derularea unor adevărate programe și proiecte culturale. Niciun manager nu și-ar dori să fie responsabil de pierderea unor ani importanți din viața profesională a unor actori talentați.

Dorim ca în acest mandat de management să aducem artiștilor plăcerea de a juca, de a fi aplauzați, de a fi iubiți și prețuiți, iar spectatorilor bucuria de a intra în sala noastră de spectacole, la spectacolele noastre. De aici pornește managementul propus pentru Teatrul Municipal „Matei Vișniec” Suceava.

Propuneri privind îmbunătățirea activității Teatrului Municipal „Matei Vișniec” Suceava

Programele și proiectele teatrului trebuie să marcheze, în primul rând, o diversitate repertorială echilibrată, care să scoată în evidență performanța artistică, dar și propunerea/viziunea inovativă, originală a regizorului, actorului, scenografului, coreografului ș.a.m.d.

Elaborarea programelor și proiectelor teatrale trebuie să aibă în vedere, printre altele:

- a. Politicile culturale naționale și europene: strategiile sectoriale naționale și locale elaborate de Ministerul Culturii și Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală (INCFC), Consiliul Local și Primăria Municipiului Suceava, programele de finanțare ale Uniunii Europene, care promovează concepte ca „industrii culturale și creative”, „orașe creative”, economia cunoașterii în care cultura este considerată generatoare de dezvoltare socio-economică și comunitară, concept la care România s-a aliniat de câțiva ani;
- b. Consumul de cultură la nivel național și dinamica dezvoltării de public: rezultatele obținute din studiile de impact au reliefat importanța sectorului creativ în plan regional, mai precis la nivel județean și al regiunilor de dezvoltare; o caracteristică semnificativă este polarizarea imensă a activității între București și alte centre din țară; o altă trăsătură, pornind de la profitabilitate, este apariția câtorva domenii performante în cadrul unor județe: Bucureștiul este „capitala radioului”, Clujul este „județul spectacol”, Timișul „cel mai bun gamer”, Iașiul este „creativ pe web”, Brașovul „leagănul muzeelor”, Ilfovul este „cetatea filmului”.

2. Concluzii:

Se pare că activitatea specifică a Teatrului Municipal „Matei Vișniec” Suceava nu s-a conformat integral prevederilor legale prevăzute de OUG nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor

publice de cultură, cu modificările și completările ulterioare. Astfel, se impunea cu necesitate organizarea managementului instituției prin intermediul unui program minimal ferm, parte din proiectul de management, care cuprinde un număr de programe și proiecte realizabile în intervalul de timp și în condițiile negociate prin contractul de management, costurile fiind acoperite integral de către autoritate, din subvenții acordate de la bugetul local și/sau din veniturile proprii ale teatrului.

2.1. Reformularea mesajului, după caz

După cum reiese din Caietul de obiective pentru concursul de management (capitol II), misiunea Teatrului Municipal „Matei Vișniec” Suceava este „de a contribui la dezvoltarea culturală a comunității, de a pune în valoare patrimoniul național și universal a literaturii dramatice și a artei spectacolului, de a satisface nevoia de teatru de calitate, ținând cont atât de tradiția scenei românești de teatru cât și de tendințele artei teatrale contemporane prin realizarea și prezentarea unor producții teatrale performante diverse, moderne, inovatoare din zona genului dramatic sau liric, spectacole de teatru dans, nonverbale, vizuale, muzicale, pentru scenă sau spații neconvenționale, precum și a altor activități teatrale de anvergură asigurând o prezență constantă a instituției în circuitul cultural local, național, european și internațional.”

Misiunea ar trebui să funcționeze ca o paradigmă, care să fie motivațională atât pentru angajații teatrului, cât și pentru autoritatea publică și beneficiari (spectatori). O misiune formulată coerent, cu responsabilitate și luciditate poate să constituie principala direcție de acțiune pentru toți factorii implicați în dezvoltarea instituției. Succesul Teatrului Municipal „Matei Vișniec” Suceava poate să se manifeste numai dacă această organizație se bazează pe valori. Misiunea nu trebuie să fie doar un instrument administrativ, ci este necesar să ofere un cadru comun de valori pentru artiști, în primul rând.

În acest sens, misiunea Teatrului Municipal „Matei Vișniec” Suceava poate fi reconsiderată, având în vedere și tendințele care se manifestă la nivelul spectacologiei, influența puternică a canalelor media, dinamica comunităților urbane etc.

Completăm misiunea teatrului așa cum este ea enunțată adăugând că teatrul trebuie să producă și să prezinte la sediu și în alte spații neconvenționale spectacole și evenimente cultural-artistice, care să promoveze modern, prin atragerea unui public din ce în ce mai numeros, tendințele actuale, pe plan național și internațional, în literatura dramatică, în arta interpretativă și regizorală, în zona experimentului teatral, fără a neglija interesul pentru tradiție, pentru promovarea autorilor clasici. Tot acest pachet teatrologic urmând să fie promovat prin intermediul unor tehnici coerente, consecvente și agresive de marketing cultural.

Misiunea teatrului trebuie acordată cu politicile culturale locale, naționale și europene urmărind și:

- Dezvoltarea mobilității transfrontaliere a artiștilor, a celor care lucrează în sectorul cultural, precum și circulația operelor de artă în afara granițelor statelor membre;
- Promovarea culturii ca un catalizator al creativității;
- Promovarea culturii ca element vital în cadrul relațiilor internaționale ale UE, ca parte a Convenției UNESCO privind protejarea și promovarea diversității expresiilor culturale;
- Stimularea dialogului intercultural, pentru a asigura diversitatea culturală.

Având această perspectivă asupra contextului politic, cultural și administrativ credem că noua misiune a teatrului ar trebui mereu reconfirmată, având în vedere excepționala dinamică a societății omenești.

2.2. Descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii

Obiectivele principale pe care le are Teatrul Municipal „Matei Vișniec” Suceava de îndeplinit (conform și prevederilor din Caietul de obiective, capitolul V):

1. Realizarea misiunii și obiectivelor instituției în baza unui program cultural profesionist, pentru susținerea unui profil instituțional propriu și crearea unui cadru optim al desfășurării activității curente la standardele unui teatru de repertoriu profesionist care corespunde comunității.
2. Promovarea pe plan național și internațional a valorilor artistice autohtone și universale din domeniul artelor spectacolului.
3. asigurarea unei dimensiuni europene în calitatea actului teatral construit și prezentat pe scena teatrului sucevean.
4. Realizarea unor studii care vizează cunoașterea categoriilor de beneficiari și crearea de programe care să atragă noi categorii de public spre sala de spectacole în vederea creșterii indicatorilor de consum cultural, precum și fidelizarea publicului.
5. Asigurarea promovării inovației, precum și a noilor metode de comunicare a actului artistic.
6. Elaborarea și aplicarea unor strategii specifice, în măsură să asigure desfășurarea în condiții performanțe a activității curente și de perspectivă a instituției.
7. Realizarea unei strategii moderne de marketing și comunicare a activității instituției, pentru creșterea vizibilității teatrului sucevean la nivel local, național, european și internațional, precum și intensificarea schimburilor culturale cu teatre din țară și străinătate.

8. Gestionarea și administrarea corectă, eficientă, în condițiile legii, a bugetului și patrimoniului instituției.
9. Asigurarea respectării destinației subvențiilor/alocațiilor bugetare aprobate de ordonatorul principal de credite;
10. Implementarea unor strategii financiare de creștere a veniturilor proprii din activitatea de bază și reducerea costurilor pe beneficiar;
11. Atragerea de finanțări și cofinanțări naționale și/sau internaționale, precum și de sponsorizări pentru finanțarea unor proiecte culturale;
12. Racordarea la standardele europene privind dotările necesare și echipamentele instituției; asigurarea dezvoltării infrastructurii prin identificarea corectă a necesității comunității și găsirea de soluții pertinente pentru noi spații de joc (sală studio) și a scenotehnicii necesare pentru desfășurarea optimă și în siguranță a activității instituției, dar și privin calitatea serviciilor culturale oferite și adiacente (vânzare bilete, promovare, marketing, etc);
13. Asigurarea participării personalului instituției la programe de formare și specializare profesionale continue, la cursuri/burse/stagii de specialitate, ținând cont de contextul cultural și actual și schimbările impuse de teatrul modern;
14. Asigurarea diversificării ofertei culturale a instituției, prin realizarea de proiecte și programe complementare activității de bază (proiecte educaționale, sociale, etc.) având ca scop intensificarea legăturii cu comunitatea locală, precum și continuarea proiectelor existente;
15. Asigură colaborarea cu alte instituții culturale prin acțiuni interdisciplinare cu scopul de a oferi comunității, alternative educaționale;
16. Crearea unui program de educare prin teatru pentru copii și tineret, în parteneriat cu instituțiile de învățământ și alte instituții de cultură;
17. Stabilirea de măsuri privind protecția muncii și facilitarea cunoașterii de către salariați a normelor de securitate a muncii;
18. Întreinerea periodică a Consiliului Administrativ și a Consiliului Artistic în vederea realizării principalelor atribuții ale acestora;
19. Îndeplinirea tuturor obligațiilor care derivă din aprobarea proiectului de management și în conformitate cu ordinele/dispozițiile/hotărârile autorității, respectiv cele prevăzute în legislația în vigoare și în reglementările care privesc funcționarea instituției;

20. Transmiterea către autoritate, conform dispozițiilor Ordonanței de urgență a Guvernului nr.189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, cu modificările și completările ulterioare, denumită în continuare ordonanță de urgență, a rapoartelor de activitate și a tuturor comunicărilor necesare;

Direcții de acțiune:

- a) Primul mare pas decisiv este identificarea urgentă a publicului-țintă; în acest context, vom contacta instituții specializate (de exemplu, INCFC), sociologi valoroși, care ne vor realiza o cercetare de public și de piață;
- b) Elaborarea strategiei de marketing (vezi Cap. E, pct. 5);
- c) Elaborarea strategiei de promovare și de comunicare (vezi Cap. E, pct. 5);
- d) Lansarea a 4 programe, care vor acoperi obiectivele strategice de dezvoltare a activității teatrului. Implicit, prin dezvoltarea noilor programe, vom reîmprospăta repertoriul;
- e) Fiecare eveniment al teatrului va fi însoțit de o serie de activități realizate în parteneriat cu alte instituții de cultură și/sau sponsori; astfel, va crește vizibilitatea și notorietatea instituției;
- f) Invitarea unor artiști de notorietate, pentru a juca alături de artiștii teatrului;
- g) Îmbunătățirea strategiei de atragere de fonduri extrabugetare;
- h) Alegerea de texte cu impact puternic la public, care să răspundă schimbărilor de mentalitate, comportament și dinamică socială apărute în ultimul deceniu;
- i) Realizarea unui studiu de fezabilitate cu privire la starea clădirii aflată în administrarea teatrului;
- j) Crearea unui cadru primitiv pentru public prin reconfigurarea spațiilor, elaborarea unui design interior prin lansarea unui concurs de soluții de arhitectură;
- k) Instruirea personalului de sală pentru o abordare modernă, caldă și elegantă a publicului, capabil să ofere în orice moment informații de specialitate cu privire la activitatea teatrului;
- l) Cursuri de perfecționare pentru resursele umane din instituție;
- m) Actualizarea site-ului și realizarea unei noi identități vizuale.
- n) Colaborare permanentă cu reprezentanții Consiliului Local și Primăriei Suceava;
- o) Și, nu în ultimul rând, igienizarea tuturor spațiilor aparținând instituției.

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

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

Principalele documente normative interne care reglementează funcționarea Teatrului Municipal „Matei Vișniec” Suceava sunt Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF), Organigrama și Regulamentul de Ordine Interioară (ROI). Aceste reglementări acoperă următoarele domenii:

- a. scopul și obiectul de activitate;
- b. patrimoniul;
- c. bugetul de venituri și cheltuieli;
- d. structura organizatorică;
- e. atribuțiile instituției;
- f. conducerea instituției;
- g. personalul artistic, tehnic, administrativ, economic și de producție;
- h. drepturile și obligațiile angajaților;
- i. timpul de lucru, timpul de odihnă, concedii;
- j. securitatea și sănătatea în muncă, protecția muncii;
- k. salarizare;
- l. răspundere disciplinară.

Având în vedere activitatea de creație artistic specifică instituției, actele normative incidente sunt în principal din domeniul: legislației muncii, legislația privind unitățile bugetare, legislația privind unitățile de cultură. Aceste acte normative pot fi sistematizate astfel:

a) Acte normative incidente din legislația muncii, securitatea și sănătatea în muncă:

Legea nr. 53/2003 (Codul Muncii), cu modificările și completările ulterioare, Legea nr. 284/2010 privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice, cu modificările și completările ulterioare, H.G. nr. 518/1995 care reglementează unele drepturi și obligații ale personalului român trimis în străinătate pentru îndeplinirea unor misiuni cu caracter temporar, cu modificările și completările ulterioare, O.U.G. nr. 96/2003 privind protecția maternității la locul de muncă, cu modificările și completările ulterioare, Hotărârea nr. 537/2004 pentru aprobarea Normelor

metodologice de aplicare a prevederilor Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 96/2003 privind protecția maternității la locurile de muncă, cu modificările și completările ulterioare, Legea nr. 319/2006 referitoare la securitatea și sănătatea în muncă, cu modificările și completările ulterioare, Ordinul MAI nr. 163/2007 pentru aprobarea Normelor generale de apărare împotriva incendiilor, cu modificările și completările ulterioare, Normele metodologice aprobate prin H.G. nr. 1425/2006 de aplicare a Legii nr. 319/2006, O.U.G. nr. 52/2015 pentru modificarea și completarea Legii nr. 307/2006 privind apărarea împotriva incendiilor, HG nr. 1672/2008 pentru aprobarea Normelor metodologice privind evaluarea personalului artistic, tehnic și administrativ de specialitate din instituțiile de spectacole sau concerte în vederea stabilirii salariilor de bază, cu modificările și completările ulterioare, Legea nr.19/2000 privind sistemul public de pensii și alte drepturi de asigurări sociale, cu modificările și completările ulterioare.

b) Acte normative incidente de ordin organizatoric și funcțional:

O.G. nr. 21/2007 privind instituțiile și companiile de spectacole sau concerte, precum și desfășurarea activității de impresariat artistic, Legea nr. 353/2007 pentru aprobarea Ordonanței Guvernului nr. 21/2007 privind instituțiile și companiile de spectacole sau concerte, precum și desfășurarea activității de impresariat artistic, O.U.G. nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor de spectacole sau concerte, muzeelor și colecțiilor publice, bibliotecilor și al așezămintelor culturale de drept public, cu modificările și completările ulterioare, Ordinul nr. 2799 din 10 decembrie 2015 pentru aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și desfășurare a concursului de proiecte de management, a Regulamentului-cadru de organizare și desfășurare a evaluării managementului, a modelului-cadru al caietului de obiective, a modelului-cadru al raportului de activitate, precum și a modelului-cadru al contractului de management.

c) Acte normative incidente din domeniul financiar-fiscal:

Legea nr. 227/2015 privind Codul Fiscal, O.U.G. nr. 34/2006 care reglementează atribuirea contractelor de achiziție publică, a contractelor de concesiune de lucrări publice și a contractelor de concesiune de servicii, cu modificările și completările ulterioare, H.G. nr. 925/2006 pentru aprobarea normelor de aplicare a prevederilor referitoare la atribuirea contractelor de achiziție publică din OUG nr. 34/2006 privind atribuirea contractelor de achiziție publică, a contractelor de concesiune de lucrări publice și a contractelor de concesiune de servicii, Legea nr. 32/1994 privind sponsorizarea, cu modificările și completările ulterioare; Legea nr. 35/1994, republicată în 2008, privind timbrul literar, cinematografic, teatral, muzical, folcloric, al artelor plastice, al arhitecturii și de divertisment, cu modificările și completările ulterioare.

d) Acte normative incidente din domeniul cultural:

Legea nr. 8/1996 privind drepturile de autor și drepturile conexe, cu modificările și completările ulterioare, Legea nr. 245/2001 pentru aprobarea Ordonanței Guvernului nr. 51/1998 privind îmbunătățirea sistemului de finanțare a programelor și proiectelor culturale, cu modificările și completările ulterioare, Legea nr. 255/2006 referitoare la promovarea culturii scrise, H.G. nr. 385/2004 privind accesul gratuit la actul de cultură, la nivel național al pensionarilor care au activat minimum 10 ani în domeniul cultural-artistic, cu modificările și completările ulterioare, Legea nr. 109/2005 privind instituirea indemnizațiilor pentru activitatea de liber profesionist a artiștilor executanți sau interpreți, cu modificările și completările ulterioare, Legea nr. 8/2006 privind instituirea indemnizației pentru pensionarii sistemului public de pensii, membri ai uniunilor de creatori legal constituite și recunoscute ca persoane juridice de utilitate publică, cu modificările și completările ulterioare.

Structura personalului angajat este următoarea:

Nr crt.	Posturi	Anul 2022		Anul 2023		Anul 2024	
		aprobate	ocupate	aprobate	ocupate	aprobate	ocupate
Numărul de personal la 31 dec.		38	36	38	38	38	38
1.	Personal de conducere	4	4	4	4	4	4
2.	Personal artistic	12	12	12	12	12	12
3.	Personal tehnic de scenă	13	12	14	14	14	14
4.	Personal administrativ	9	8	8	8	8	8

Scurtă descriere a posturilor din instituție la finalul anului 2024:

A. Personal/funcții de conducere: 4, din care: manager(director general), director, contabil șef, șef serviciu.

B. Personal/funcții de execuție de specialitate: 12, din care: actori 10, secretar literar 1, impresar artistic 1.

C. Funcții tehnice de specialitate: 14 din care: regizor scenă 1, operator imagine 2, operator sunet 2, operator lumini 2, recuziter 1, M.A.S.I.S.C. 4, supraveghetor sală 1, plasator sală 1.

D. Total personal administrativ 8 din care: expert 2, consilier 2, inspector de specialitate 1, referent de specialitate 1, casier 1, magaziner 1.

Total posturi ocupate 38, total posturi vacante 0, total posturi aprobate stat de funcții 38.

În vederea asigurării unui management performant și modern, în analiza reglementărilor interne am avut în vedere necesitatea asigurării următoarelor principii:

- a) controlul intern/managerial;
- b) utilizarea instrumentelor de management modern (ISO, reglementări pentru protecția mediului, mobilitatea și flexibilitatea angajaților);
- c) asigurarea unor standarde de calitate și posibilitatea menținerii acestora în activitatea artistică;
- d) comunicare și transparență decizională;
- e) optimizarea utilizării resurselor (umane, financiare, tehnice, logistice etc.) și intenția de creștere a vânzărilor.

2. Propuneri privind modificarea reglementărilor interne

Documentele fundamentale care reglementează funcționarea Teatrului Municipal „Matei Vișniec” Suceava sunt ROF-ul (care descrie modul în care aceste structuri interne trebuie să interacționeze în vederea realizării obiectului de activitate al instituției) și organigrama (care definește structurile interne ale instituției).

În acest sens, consider că este necesară o verificare privind:

- a) procedurile de lucru (cf. Ordinului Secretariatului General al Guvernului nr. 400/2015 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial);
- b) actualizarea fișelor de post;
- c) modificarea Regulamentului de Organizare și Funcționare (ROF), ori de câte ori situația o impune;
- d) redefinirea relațiilor de colaborare și subordonare dintre diferitele structuri ale instituției, astfel încât sistemul organizațional să funcționeze la parametrii de performanță, în corelare cu noile obiective strategice prezentate în proiectul de management;
- e) actualizarea Regulamentului de Ordine Interioară (ROI);
- f) verificarea/actualizarea Codului de etică la nivelul instituției;
- g) verificarea respectării normelor de PSI/SSM;
- h) inventarierea procedurilor operaționale și de sistem, refacerea și completarea lor;
- i) Monitorizarea, evaluarea și dezvoltarea ulterioară a sistemului de control;

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

Personalul Teatrului Municipal „Matei Vișniec” Suceava este structurat în personal artistic, tehnic și administrativ, de conducere sau de execuție și angajat în condițiile legii, își desfășoară activitatea de regulă în baza unui contract individual de muncă încheiat pe durată nedeterminată sau determinată. Analizând organigrama și statul de funcții ale instituției vedem limpede că numărul de personal al teatrului este subdimensionat raportat la nevoile unui teatru performant și la obiectivele pe care ni le propunem prin acest proiect de management.

Conform prevederilor legale aflate în vigoare, angajatorul are obligația de a îi asigura angajatului accesul regulat la instruirea profesională prin planuri de formare profesională, rezultate în urma evaluărilor anuale ale personalului. Realizarea instruirii se face prin intermediul cursurilor de perfecționare, acestea fiind stabilite în programul anual de participare la cursuri susținute de instituții specializate. În vederea îmbunătățirii și dezvoltării activității legate de formarea profesională a resursei umane se constată necesitatea adoptării următoarelor măsuri:

- necesitatea formării angajaților în meserii tehnice și administrative specializate;
- necesitatea elaborării unei strategii de formare și de dezvoltare a resursei umane în strânsă legătură cu direcția artistică și obiectivele stabilite pe termen lung.

Astfel, se va realiza “Planul anual de perfecționare profesională a personalului”, structurat în domenii de interes, după cum urmează:

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

Implementarea acestor măsuri va începe cu auditarea fișelor de post, evaluarea performanțelor profesionale și stabilirea concretă a nevoilor de formare în relație cu tendința de dezvoltare a

teatrului. Totodată, se va asigura accesul la programe de formare profesională a angajaților din “middle” management (direcții, șefi de servicii, etc.).

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

Teatrul Municipal „Matei Vișniec” Suceava își desfășoară activitatea în clădirea fostului cinematograf și beneficiază de existența unei singure săli de spectacole cu 280 locuri. Această sală este destinată atât reprezentațiilor curente cât și pentru desfășurarea repetițiilor în vederea realizării noilor producții. Totodată, în această sală au loc în special în week-end într-un ritm neconstant proiecții cinematografice. De asemenea, există o sală mică de evenimente în care au loc din când în când lansări de carte sau alte evenimente de mică anvergură, dar care nu poate găzdui repetiții. Este lesne de înțeles că activitatea artistică curentă este îngreunată de lipsa spațiilor de repetiții precum și a spațiilor alternative de susținere a spectacolelor gen sală studio. Spațiile existente de depozitare a decorurilor, recuzitei și costumelor sunt de asemenea insuficiente, iar foyerul teatrului este impropriu unui spațiu de primire a spectatorilor. În același timp sunt identificate multe alte probleme de mai mică amploare gen mochetă deteriorată, tavan deteriorat pe alocuri, instalații ventilație deteriorate, și altele, care necesită reparații.

Considerăm că în următorii ani se impune refacerea acestor spații:

- refacerea intrării principale;
- montarea unui sistem de supraveghere video și antiefracție;
- re-amenajarea spațiilor de depozitare a decorurilor;
- refacerea foyerului;
- modernizarea sălii de spectacole și a acusticii precare a acesteia;
- igienizări ale spațiilor interioare;

În concluzie, propun realizarea unui D.A.L.I. având ca temă de proiectare consolidarea și modernizarea clădirii existente a Teatrului Municipal „Matei Vișniec” Suceava dar și a unui Studiu de fezabilitate având ca temă realizarea unei clădiri noi destinate funcționării teatrului.

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

Potrivit legii, cele două organisme colegiale deliberative și consultative sunt Consiliul Administrativ (ca organism deliberativ constituit prevederilor legale și R.O.F.-ului) și Consiliul Artistic (ca organism consultativ).

În ceea ce privește instituția delegării, având în vedere limitele de competențe ale conducerii instituției, se propune o relativă autonomie a șefilor de servicii/compartimente/ateliere privind activitatea pe care o coordonează în vederea realizării obiectivelor, în conformitate cu legislația în vigoare.

D. Analiza situației economico-financiare a instituției:

Analiza financiară, pe baza datelor cuprinse în caietul de obiective:

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

Datele contabile cuprinse în acest capitol sunt cele pentru anii calendaristici 2022-2024.

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

În această perioadă, veniturile instituției au avut următoarea evoluție:

Nr. crt.	Categorii	Anul 2022		Anul 2023		Anul 2024	
		aprobat	realizat	aprobat	realizat	aprobat	realizat
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	TOTAL VENITURI, din care:	4.650.000	5.077.491	6.791.800	5.763.000	6.841.000	6.398.969
	1.a. venituri proprii, din care	150.000	377.491	250.000	1.255.500	350.000	898.969
	1.a.1. venituri din activitatea de bază	150.000	343.491	250.000	455.407	350.000	551.974
	1.a.2. surse atrase	0	34.000	0	259.360	0	346.995
	1.a.3. alte venituri proprii	0	0	0	0	0	0
	1.b subvenții/alocații	4.500.000	4.700.000	6.001.500	4.507.500	6.491.000	5.500.000

	1.c. alte venituri	0					
2	TOTAL						
	CHELTUIELI, din care:	4.650.000	4.536.758	6.791.800	5.763.000	6.841.000	6.398.969
	2.a. Cheltuieli de personal, din care:	3.336.500	3.000.556	4.640.000	3.880.021	4.640.000	4.007.155
	2.a.1. Cheltuieli cu salariile	2.870.000	2.602.619	3.650.000	3.086.201	3.962.000	3.573.169
	2.a.2. Alte cheltuieli de personal	466.500	397.937	990.000	793.820	678.000	433.986
	2.b. Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care:	963.500	1.206.083	1.882.000	1.847.098	1.768.000	2.145.379
	2.b.1. Cheltuieli pentru proiecte	408.700	695.802	1.000.000	1.060.807	985.000	1.244.055
	2.b.2. Cheltuieli cu colaboratorii	350.000	373.209	600.000	567.717	500.000	646.183
	2.b.3. Cheltuieli pentru reparații curente	0	0	0	0	0	0
	2.b.4. Cheltuieli de întreținere	67.000	55.500	75.000	65.533	85.000	76.121
	2.b.5. Alte cheltuieli cu bunuri și servicii	137.800	81.572	207.000	153.041	198.000	179.020
	2.c. Cheltuieli de capital	350.000	330.119	269.800	35.881	433.000	246.435

Subvenția acordată a avut o creștere constantă semnificativă în intervalul celor trei ani. În schimb, veniturile proprii au avut o evoluție oscilantă.

Consider că managementul teatrului trebuie să găsească soluții pentru realizarea de venituri proprii în creștere de la an la an. Totodată nivelul tarifelor biletelor de acces la spectacole practicat până în prezent trebuie ajustat constant.

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

Din punctul de vedere al sumelor aprobate, situația comparativă a anilor 2022, 2023 și 2024 se prezintă astfel:

CHELTUIELI	2022	2023	2024
Cheltuieli totale, din care:	4.650.000	6.791.800	6.841.000
- cheltuieli de personal, inclusiv colaboratorii	336.500 (350.000)	464.000 (600.000)	464.000 (500.000)
- cheltuieli de întreținere	67.000	75.000	85.000
- cheltuieli de capital	350.000	269.800	433.000

Se poate observa că în fiecare an, Teatrul Municipal „Matei Vișniec” Suceava a restituit bani la bugetul de stat:

	2022	2023	2024
Subvenții + Venituri proprii	4.650.000	6.791.800	6.841.000
Cheltuieli totale	4.536.758	5.763.000	6.398.969
Suma returnată la bugetul de stat	113.242	1.028.800	442.031

În dinamică, evoluția cheltuielilor totale și pe titluri a fost următoarea:

CHELTUIELI	2022	2023	2024
Cheltuieli totale, din care:			
- cheltuieli de personal	3.000.556	3.880.021	4.007.155
- cheltuieli cu bunuri și servicii	1.206.083	1.847.098	2.145.379
- cheltuieli de capital	330.119	35.881	264.335

Analiza dinamicii cheltuielilor totale în perioada 2022-2024 relevă faptul că aceasta a fost, în general, într-un ușor echilibru în raport cu dinamica veniturilor. Comparativ cu 2022, teatrul a înregistrat creșteri ale cheltuielilor totale. La capitolul cheltuieli de capital, se pot observa oscilații de la an la an.

În analiza dinamicii cheltuielilor de întreținere, de personal, de capital a bugetelor proiectelor culturale în raport cu dinamica veniturilor în perioada 2022-2024, relevă faptul că acestea au fost într-un ușor echilibru.

Teatrul Municipal „Matei Vișniec” Suceava are un buget modest în comparație cu multe teatre din țară. Consider că pentru realizarea unei strategii coerente, care să fie susținută de cei mai valoroși regizori și scenografi români, precum și din dorința de a avea un program unitar, cu proiecte

importante, este nevoie de un buget adecvat, mai ales pentru capitolele „cheltuieli cu colaboratorii” și „cheltuieli pe proiecte culturale”.

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

Cheltuielile au respectat previziunile bugetare. Media cheltuielilor totale realizate în cei 3 ani este de 6.094.267 lei. Cheltuielile totale arată un echilibru bun între alocarea de fonduri la capitolul venituri (subvenție și venituri proprii). Consider că oricând cuantumul veniturilor proprii poate fi mult mai ridicat aplicând la diverse organisme ce acordă finanțare nerambursabilă.

Cheltuielile cu proiectele culturale sunt reprezentate de cheltuieli de producție pentru realizarea costumelor și decorurilor, pentru premiere, dar și pentru întreținerea și refacerea spectacolelor aflate în repertoriul curent, achizițiile de elemente de scenografie, elemente de recuzită, plata colaboratorilor artiști, a tipăriturilor, a drepturilor de autor, a drepturilor de autor gestionate de ADA-UCMR și CopyRo.

Analiza contului de execuție a bugetului pe perioadă 2022-2024 arată o creștere a cheltuielilor totale ale instituției influențată de creșterea prețurilor la utilități, la materiile prime, materiale și servicii pentru producția de spectacole.

Din analiza sumelor rezultă că gradul de execuție bugetară pentru proiectele culturale raportate la bugetele previzionate este una mulțumitoare. Totuși, pe viitor, va trebui să se acorde o atenție mai mare modului cum se face previzionarea bugetară a proiectelor (cu suficient timp înainte de începerea producției), implicând toți factorii responsabili în realizarea proiectului, asigurând, totodată, o coordonare financiară pe parcursul derulării acestuia. La nivel de management financiar al proiectelor, subdimensionarea precum și supradimensionarea bugetului duce la disfuncții în execuția bugetară.

Prin această abordare, un lucru se poate afirma că performanța teatrală, cultural-artistică în general, nu se poate atinge cu bugete derizorii. Consider că un teatru de calitate se poate face cu o susținere financiară rezonabilă;

Nu trebuie uitat niciodată importanța derulării consecvente și responsabile a proiectelor culturale în cadrul programelor instituției. Prin intermediul acestora, se îmbogățește și se diversifică repertoriul curent al teatrului și, astfel, se pot atrage noi categorii de public.

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

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

Media veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției, pe categorii de bilete/tarife practicate: preț întreg/preț redus/bilet profesional/bilet onorific, abonamente, cu menționarea celorlalte facilități practicate este de 450.291 lei pentru perioada 2022-2024 (conform Caietului de obiective).

Soluții posibile pentru creșterea veniturilor proprii: modificarea rapidă a tarifelor practicate la biletele de acces la spectacole; prețul билетelor sectorizat pe schema de sală, în funcție de rândul din sală; programarea judicioasă a spectacolelor pe parcursul săptămânii; creșterea numărului de reprezentații pe stagiune; și, poate cel mai important factor de creștere, impunerea unor noi producții teatrale valoroase.

3.2. Analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției.

Media veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției este de 213.451 lei pentru perioada 2022-2024. Observăm că veniturile proprii din activitatea de bază comparativ cu veniturile proprii din alte activități se situează la un nivel net superior acestora lucru de altfel normal.

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

Din analiza amănunțită a veniturilor proprii atât din caietul de obiective completate cu informații obținute de la instituție nu am identificat a se fi realizat venituri din prestări servicii culturale în cadrul parteneriatelor cu alte autorități publice locale.

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

4.1. Analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor.

Bugetul teatrului relevă următoarea situație:

CHELTUIELI	2022	2023	2024
Cheltuieli totale, din care:	4.536.758	5.763.000	6.398.969
Cheltuieli de personal	3.000.556	3.880.021	4.007.155
Pondere cheltuieli de personal	66,14%	67,32%	62,62%

Ponderea cheltuielilor de personal (salarii și contribuții aferente) în totalul cheltuielilor se situează în medie la 65,36 %, în funcție de ponderea celorlalte titluri de cheltuieli.

Dina analiza caietului de obiective a reieșit faptul că nu a existat o dinamica a numărului de personal în anii 2022-2024.

4.2. Analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total.

CHELTUIELI	2022	2023	2024
Cheltuieli totale, din care:	4.536.758	5.763.000	6.398.969
Cheltuieli de capital	330.119	35.881	246.435
Pondere cheltuieli de capital	7,27%	0,62%	3,85%

Ponderea acestor cheltuieli este de așteptat să crească semnificativ având în vedere că se dorește realizarea unui D.A.L.I. precum și a unui studiu de fezabilitate. Totodată este necesară realizarea de achiziții de scenotehnică în vederea realizării la standarde înalte a obiectului activității de bază.

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

Valorile prezentate în Caietul de obiective prezintă următoarele date:

CHELTUIELI	2022	2023	2024
Subvenții	4.700.000	4.507.500	5.500.000
Cheltuieli de personal	2.602.619	3.086.201	3.573.169
Gradul de acoperire a cheltuielilor cu salariile din subvenție	55,37%	68,47%	64,96%

Din această analiză reiese faptul că media pe cei trei ani este de 62,9%, ceea ce reprezintă o valoare bună.

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

Valorile prezentate în Caietul de obiective prezintă următoarele date:

CHELTUIELI	2022	2023	2024
Cheltuieli totale, din care:	4.536.758	5.763.000	6.398.969
Cheltuieli cu colaboratorii	373.209	567.717	646.183
Ponderea cheltuielilor cu colaboratorii	8.23%	9.85%	10.10%

Cheltuielile cu colaboratorii pe drepturi conexe, drepturi de autor și convenții civile au fost suportate integral din veniturile proprii ale instituției, având o medie de 9,39% pe intervalul 2022-2024.

4.5. Cheltuieli pe beneficiar, din care:

Indicator performanță	2022	2023	2024
Cheltuieli pe beneficiar (subvenție + venituri – cheltuieli de capital) / nr. beneficiari	376	380	288
a) din subvenție	349	345	261
b) din venituri proprii	27	35	27
Dinamica cheltuielilor pe spectator din subvenție	92,82%	90,79%	90,63%
Dinamica cheltuielilor pe spectator din venituri proprii	7,18%	9,21%	9,37%

Față de anul 2022 (an de referință pentru analiza noastră), în anul 2023 cheltuielile pe beneficiar au crescut cu 1,06%, iar în 2024 ele au scăzut cu 31,94%. Situația aceasta poate fi explicată ca urmare a inflației și a majorării prețurilor la curent și restul utilităților.

Această creștere ar trebui să se reflecte, în principal, într-o creștere a calității spectacolelor oferite beneficiarului, ceea ce nu este cazul, din păcate.

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

Propuneri, pentru întreaga perioadă de management:

1. viziune;

Referitor la viziunea asupra destinului artistic al instituției, adică la starea ideală a Teatrului "Matei Vișniec" Suceava proiectată într-un viitor mai mult sau mai puțin îndepărtat, este important să indicăm valorile fundamentale pe care și le asumă managementul. În acest sens, trebuie spus faptul că viziunea managerială se bazează pe ideea de consolidare și dezvoltare. Afirmăm asta raportându-ne la momentul în care se află instituția noastră, și anume, primii pași ca instituție profesionistă de spectacole. Destinația acestui drum este consolidarea statutului de teatru profesionist cu scopul de a realiza producții teatrale valoroase.

Viziunea se bazează pe un sistem de management activ, dinamic capabil să identifice din timp vectorii de acțiune pentru o poziționare corectă a teatrului.

De aceea articularea corectă și inspirată a obiectivelor fundamentale și abordarea strategică la nivelul instituției sunt condiții "sine qua non".

Propunem o viziunea asupra Teatrului "Matei Vișniec" Suceava care să fie în acord cu:

- tendințele artistice actuale (către o nouă estetică a teatrului);
- revigorarea vieții teatrale locale (fiind o provocare în contextul unei pauze foarte lungi în care teatrul profesionist a lipsit din peisajul cultural sucevean)
- dinamica consumului cultural (cf. Barometrului de Consum Cultural, studiu efectuat de Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală);
- misiunea pe care cultura publică o are în societate (factor de dezvoltare durabilă și de coeziune socială).

Pentru a performa real, pentru următoarea perioadă de management, planul de acțiune pentru Teatrul Municipal "Matei Vișniec" Suceava trebuie să aibă în vedere următoarele:

- a) îmbunătățirea planificării manageriale, a coordonării, controlului și raportării în vederea realizării obiectivelor strategice de dezvoltare;
- b) îmbunătățirea activității de relații publice (PR), conturarea unui identități proprii și atragerea unui public fidel;

c) creșterea afliuenței de public la spectacolele și evenimentele instituției, prin realizarea de programe care să răspundă cerințelor și exigențelor sale:

- creșterea calității producțiilor artistice ale instituției, ce va determina și prezența la importante festivaluri din țară;
- identificarea și atragerea unor noi categorii de public-țintă (cercetări de marketing);
- multiplicarea numărului de reprezentații prezentate în localități urbane și rurale, mergând până la organizarea de stagiuni permanente în unele localități ale județului Suceava.
- extinderea colaborării cu unități de învățământ din Județul Suceava, în vederea dezvoltării activităților cu scop educativ; implicarea elevilor și studenților în viața teatrului; includerea în repertoriul curent a unor capodopere din dramaturgia clasică românească și universală, și a altor texte ce fac parte din curriculum.

d) diversificarea ofertei culturale;

e) promovarea valorilor artistice pe plan național și internațional;

f) apelarea la surse de finanțare suplimentare naționale, puse la dispoziție de Ministerul Culturii, Administrația Fondului Cultural Național (AFCN), Institutul Cultural Român (ICR) etc., pentru diversificarea activităților artistice ale teatrului;

g) aplicarea la linii de finanțare europene, identificarea de noi programe de finanțare europeană a programelor și proiectelor culturale;

h) dezvoltarea parteneriatelor cu instituții similare din țară și din străinătate;

i) parteneriate cu alte instituții din subordinea Consiliului Local Suceava și a Consiliului Județean Suceava (instituții de cultură, DGASPC Suceava, instituții de învățământ special etc.).

2. misiune;

Regăsim formulată misiunea instituției ca fiind aceea “de a contribui la dezvoltarea culturală a comunității, de a pune în valoare patrimoniul național și universal a literaturii dramatice și a artei spectacolului, de a satisface nevoia de teatru de calitate, ținând cont atât de tradiția scenei românești de teatru cât și de tendințele artei teatrale contemporane prin realizarea și prezentarea unor producții teatrale performante diverse, moderne, inovatoare din zona genului dramatic sau liric, spectacole de teatru dans, nonverbale, vizuale, muzicale, pentru scenă sau spații

neconvenționale, precum și a altor activități teatrale de anvergură asigurând o prezență constantă a instituției în circuitul cultural local, național, european și internațional.”

Misiunea trebuie să fie motivațională atât pentru angajații teatrului, cât și pentru autoritatea publică și beneficiari (spectatori). O misiune formulată coerent, cu responsabilitate și luciditate poate să constituie principala direcție de acțiune pentru toți factorii implicați în dezvoltarea instituției. Succesul Teatrului Municipal "Matei Vișniec" Suceava apare numai dacă producțiile sale au în centrul axiologic valoarea artistică.

Având în vedere tendințele actuale în artele spectacolului misiunea Teatrului Municipal "Matei Vișniec" Suceava poate fi reconsiderată și ținând cont de factorii externi precum: noile tehnologii; tendințe demografice; trenduri culturale europene/internaționale; amplasare geografică; etc. Noua misiune trebuie să fie orientată către calitatea producțiilor artistice, către comedie și spectacole pentru tineret și copii, de cea mai înaltă ținută; către proiecte adresate publicului tânăr și foarte tânăr în scop educativ; către evenimente festivaliere care să reunească cele mai bune producții pentru un public cât mai numeros și nu în ultimul rând către a crește vizibilitatea culturii sucevene pe plan național și internațional.

Misiunea teatrului trebuie acordată cu politicile culturale naționale și europene, cu programele de finanțare și dezvoltare ale Uniunii Europene în domeniul culturii, și anume prin:

- Dezvoltarea mobilității transfrontaliere a artiștilor, a celor care lucrează în sectorul cultural, precum și circulația operelor de artă în afara granițelor statelor membre;
- Promovarea culturii ca un catalizator al creativității;
- Promovarea culturii ca element vital în cadrul relațiilor internaționale ale UE, ca parte a Convenției UNESCO privind protejarea și promovarea diversității expresiilor culturale;
- Stimularea dialogului intercultural, pentru a asigura diversitatea culturală.

Având această perspectivă asupra contextului politic, cultural, administrativ etc., considerăm că este necesar să adăugăm misiunii Teatrului Municipal "Matei Vișniec" Suceava faptul că acesta:

„...este o instituție de spectacole care funcționează la nivelul municipiului Suceava, cu principale roluri cultural-educative și formative, a cărei activitate specifică se bazează pe trei coordonate esențiale: creativitatea, inovația și excelența, toate racordate la standardele culturale europene.”

Acesta este un deziderat ce cuprinde esența politicilor culturale naționale, mobilizează mecanismul administrativ al instituției într-un sens clar și răspunde astfel nevoilor sociale, culturale și educative ale beneficiarilor Teatrului Municipal "Matei Vișniec" Suceava.

Având în vedere dinamica societății actuale noua misiune a teatrului trebuie mereu afirmată și reconfirmată.

3. obiective (generale și specifice);

A. Formulăm obiectivul general, astfel:

Valorificarea creației contemporane în domeniul artelor spectacolului, a patrimoniului material și imaterial al teatrului, prin promovarea valorilor cultural-artistice autohtone și universale, pe plan regional, național și internațional.

În redactarea prezentului proiect de management pentru Teatrul Municipal "Matei Vișniec" Suceava am ținut cont de toate cele 20 obiective generale precizate în *caietul de obiective*.

B. Formulăm obiectivele specifice, astfel:

1. Realizarea misiunii și obiectivelor instituției în baza unui program cultural profesionist, pentru susținerea unui profil instituțional propriu și crearea unui cadru optim al desfășurării activității curente la standardele unui teatru de repertoriu profesionist care corespunde comunității.
2. Promovarea pe plan național și internațional a valorilor artistice autohtone și universale din domeniul artelor spectacolului.
3. asigurarea unei dimensiuni europene în calitatea actului teatral construit și prezentat pe scena teatrului sucevean.
4. Realizarea unor studii care vizează cunoașterea categoriilor de beneficiari și crearea de programe care să atragă noi categorii de public spre sala de spectacole în vederea creșterii indicatorilor de consum cultural, precum și fidelizarea publicului.
5. Asigurarea promovării inovației, precum și a noilor metode de comunicare a actului artistic.
6. Elaborarea și aplicarea unor strategii specifice, în măsură să asigure desfășurarea în condiții performanțe a activității curente și de perspectivă a instituției.
7. Realizarea unei strategii moderne de marketing și comunicare a activității instituției, pentru creșterea vizibilității teatrului sucevean la nivel local, național, european și internațional, precum și intensificarea schimburilor culturale cu teatre din țară și străinătate.

8. Gestionarea și administrarea corectă, eficientă, în condițiile legii, a bugetului și patrimoniului instituției.
9. Asigurarea respectării destinației subvențiilor/alocațiilor bugetare aprobate de ordonatorul principal de credite;
10. Implementarea unor strategii financiare de creștere a veniturilor proprii din activitatea de bază și reducerea costurilor pe beneficiar;
11. Atragerea de finanțări și cofinanțări naționale și/sau internaționale, precum și de sponsorizări pentru finanțarea unor proiecte culturale;
12. Racordarea la standardele europene privind dotările necesare și echipamentele instituției; asigurarea dezvoltării infrastructurii prin identificarea corectă a necesității comunității și găsirea de soluții pertinente pentru noi spații de joc (sala studio) și a scenotehnicii necesare pentru desfășurarea optimă și în siguranță a activității instituției, dar și privin calitatea serviciilor culturale oferite și adiacente (vânzare bilete, promovare, marketing, etc);
13. Asigurarea participării personalului instituției la programe de formare și specializare profesionale continue, la cursuri/burse/stagii de specialitate, ținând cont de contextul cultural și actual și schimbările impuse de teatrul modern;
14. Asigurarea diversificării ofertei culturale a instituției, prin realizarea de proiecte și programe complementare activității de bază (proiecte educaționale, sociale, etc.) având ca scop intensificarea legăturii cu comunitatea locală, precum și continuarea proiectelor existente;
15. Asigură colaborarea cu alte instituții culturale prin acțiuni interdisciplinare cu scopul de a oferi comunității, alternative educaționale;
16. Crearea unui program de educare prin teatru pentru copii și tineret, în parteneriat cu instituțiile de învățământ și alte instituții de cultură;
17. Stabilirea de măsuri privind protecția muncii și facilitarea cunoașterii de către salariați a normelor de securitate a muncii;
18. Întrunirea periodică a Consiliului Administrativ și a Consiliului Artistic în vederea realizării principalelor atribuții ale acestora;
19. Îndeplinirea tuturor obligațiilor care derivă din aprobarea proiectului de management și în conformitate cu ordinele/dispozițiile/hotărârile autorității, respectiv cele prevăzute în legislația în vigoare și în reglementările care privesc funcționarea instituției;

20. Transmiterea către autoritate, conform dispozițiilor Ordonanței de urgență a Guvernului nr.189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, cu modificările și completările ulterioare, denumită în continuare ordonanță de urgență, a rapoartelor de activitate și a tuturor comunicărilor necesare;

4. strategia culturală, pentru întreaga perioadă de management;

Fără o strategie coerentă, modernă, conectată la tendințele actuale, publicul nu poate fi ajutat să-și cultive gustul și pretențiile, ci este doar asimilat ca o masă inertă, care trebuie adusă și păstrată aproape de teatru cu orice preț, cu eforturi minime.

Capitolele anterioare au propus o serie de analize din perspectiva mediului sociocultural, administrativ-profesional și a situației economico-financiare a Teatrului Municipal „Matei Vișniec”. Ele au constituit premise necesare care permit trecerea la proiecția managementului pentru perioada de mandat.

Astfel, elaborarea strategiei culturale a Teatrului Municipal „Matei Vișniec” va trebui să pornească de la locul semnificativ pe care arta teatrală românească îl ocupă în contextul culturii românești și în percepția consumatorului de cultură și artă.

Prezentul proiect de management își propune ca în următorii ani Teatrul Municipal „Matei Vișniec” să intre cu adevărat în conștiința orașului ca locul predilect de întâlnire dintre oameni și arte. Dorim ca teatrul să reprezinte pentru oricine un spațiu deschis, efervescent, dedicat comunicării și comuniunii.

Dialogul ar trebui să-i definească pe oamenii din Suceava, iar teatrul, se impune cu necesitate, să fie profund racordat la viața socială și culturală a orașului. În acest sens, va fi important ca repertoriul instituției să ofere producții de calitate pentru toate categoriile de public, din toate mediile sociale și să răspundă celor mai diverse preocupări.

Prin strategia propusă, dorim să oferim spectacole de teatru de cea mai strictă actualitate, montări complexe, care mixează formele diferite de artă, alături de montări clasice, astfel încât toate acestea să se regăsească în programele care vor sta la baza activității specifice a instituției.

Firește, însăși structura programelor va afirma conectarea dintre planificarea managerială, diversitatea artistică și estetică și spațiile de joc disponibile.

Prezentarea strategiei culturale pentru întreaga perioadă de mandat. Să pornim de la două principii ale strategiei, care izvorăsc din drepturile culturale de bază, principii fundamentale

europene, reprezentate de drepturile individuale și drepturile colective ale cetățenilor. În construcția sa, strategia culturală se va baza pe două priorități fundamentale¹:

- a) dreptul de acces la viața culturală;
- b) dreptul de participare la viața culturală.

Astfel, construcția strategică se va elabora pe câteva direcții fundamentale, având în vedere faptul că „strategia nu este consecința planificării, ci, dimpotrivă, este punctul ei de pornire”².

Astfel, prioritățile fundamentale ale strategiei culturale propuse sunt axate pe patru principii:

- a) Creșterea participării societății civile, a cetățenilor și a tinerilor, cu precădere;
- b) Îmbunătățirea capacității funcționale administrative și artistice;
- c) Utilizarea și întreținerea eficientă a resurselor artistice și patrimoniale;
- d) Întrebuințarea durabilă a resurselor patrimoniale și promovarea valorilor artistice.

În perioada următoare, consider că managementul instituției ar trebui concentrat pe următoarele direcții de acțiune:

- (1) Continuarea tradiției artei teatrale naționale prin promovarea consecventă a dramaturgiei naționale și universale, clasică și contemporană;
- (2) Cunoașterea nevoilor, preferințelor, așteptărilor, precum și a practicilor de consum specifice diverselor segmente ale populației (lansarea de anchete socio-culturale, realizate de instituții specializate);
- (3) Proiectarea ofertei culturale în funcție de indicatorii de consum obținuți;
- (4) Identificarea celor mai eficiente tehnici de difuzare/promovare a programelor, proiectelor și acțiunilor culturale și artistice, precum și a serviciilor culturale oferite de Teatrul Municipal „Matei Vișniec”;
- (5) Stimularea creativității, inovației și creativității prin promovarea de evenimente dedicate publicului tânăr, în funcție de nevoile, dinamica și dezideratele de dezvoltare ale acestuia, dar în acord cu standardele europene privind oferta culturală, în contextul impactului determinat de apariția noilor tehnologii de comunicare și informare;
- (6) Susținerea tinerilor creatori, promovarea consecventă a valorilor artistice din cadrul colectivului de actori, perfecționarea personalului din teatru (artistic, tehnic și administrativ) prin invitarea de formatori, pedagogi și artiști specializați pentru susținerea de ateliere și cursuri specifice;
- (7) Utilizarea rețelelor sociale, media etc. în vederea diseminării eficiente a bunurilor și serviciilor cultural-artistice în plan local, zonal, regional, național și internațional;

¹ cf. art. 33 din Constituția României

² cf. Henry Mintzberg, specialist în domeniul managementului

- (8) Promovarea consecventă și coerentă a acelor elemente specifice necesare pentru lansarea procesului de dezvoltare a unei culturi organizaționale puternice, care să configureze noua imagine a instituției, să motiveze angajații;
- (9) Producerea de spectacole care vor răspunde eficient programelor școlare, punându-se accent pe umplerea golului de spectacole adresate copiilor și adolescenților.

Din punct de vedere al strategiei educație prin cultură ne propunem:

- a. derularea unor activități comune cultural-artistice educaționale, pentru dezvoltarea abilităților vocațional-artistice și formarea de spectatori și de artiști profesioniști;
- b. dezvoltarea de relații de comunicare și de cunoaștere între tinerii artiști;
- c. stârnirea curiozității și dezvoltarea interesului elevilor față de valorile culturale ale artei dramatice naționale și internaționale prin realizarea de ateliere aplicativ-artistice;
- d. formarea unor deprinderi de lucru în echipă (împărțirea sarcinilor de lucru, preluarea responsabilităților, obiectivizarea individului etc.) și de limbaje specifice (nonverbal, paraverbal, teatral etc.);
- e. creșterea caracterului formativ al învățării prin activități de exprimare artistică, sub îndrumarea unor specialiști în domeniul artelor spectacolului, actori profesioniști, regizori, teatrologi etc.

5. strategia și planul de marketing;

Prezentul proiect de management propune, pentru activitatea viitoare a Teatrului Municipal „Matei Vișniec”, o abordare nouă, modernă, dinamică din punct de vedere al imaginii instituției.

A) Obiectivele planului de marketing:

a) Obiective generale:

- Creșterea numărului de spectatori prin:
 - continuitate: permanenta preocupare pentru asigurarea calității (invitarea de regizori, scenografi valoroși, care să lucreze pe texte importante);
 - calitatea producțiilor teatrale;
 - comunicare: dezvoltarea canalelor actuale (site-ul teatrului, Social Media etc.), precum și identificarea de canale noi – parteneriate cu școli, biblioteci, librării etc.;
- Creșterea veniturilor Teatrului Municipal „Matei Vișniec” prin modificarea tarifelor la biletele de intrare la spectacole în primul an de la implementarea planului de marketing

(numai după efectuarea unui studiu de piață), creșterea numărului de reprezentații pe an (obiectiv de profitabilitate);

- Identificarea de posibili parteneri pentru vânzarea biletelor, care au afinitate cu mediul cultural (librării, biblioteci, cafenele culturale, centre de informare turistică);
- Crearea premiselor creșterii în viitor a veniturilor proprii prin dezvoltarea de strategii de comunicare atractive pentru companiile locale (obiectiv de capital al brandului).

b) Obiective specifice:

- Identificarea cu celeritate a grupurilor-țintă, realizarea unei segmentări de public sunt premise necesare pentru elaborarea strategiei de marketing; focus grupuri pe tineri: licee, mediul universitar, plus categoriile consacrate;
- Creșterea ponderii veniturilor proprii din total venituri (obiectiv de creștere intensivă);
- Atragerea unui segment de public nou prin colaborări cu segmente de public defavorizat (de exemplu, pensionarii – Cluburile de pensionari) (obiectiv de creștere extensivă).

B) Componentele strategiei de marketing:

a) Strategia de produs:

- Va fi în conformitate cu programul minimal și cu proiectele culturale din programul extra-minimal aprobat prin deciziile Consiliului Administrativ;
- Spre deosebire de modul cum s-a desfășurat activitatea teatrului în ultimii ani (cu referire slabă la concepție a programelor și proiectelor), toate proiectele culturale ale teatrului vor fi încadrate în programe;
- Ridicarea calității serviciilor conexe oferite către public (modul de primire a publicului, aspectul foaielor, calitatea sonorizării spectacolelor, a luminilor, curățenia la grupurile sanitare etc.).

b) Strategia de preț:

- Creșterea nivelului de preț al biletelor este în strânsă legătură cu creșterea nivelului veniturilor populației; este necesară o aliniere a acestor prețuri la cele practicate de alte teatre din orașe similare;
- Pentru segmentul instituții publice/școli, se vor folosi tarifele reduse, deja consacrate în toate instituțiile publice de cultură;

- Sectorizarea locurilor din sălile de spectacol pe categorii, astfel încât să ofere posibilitatea vânzării unor locuri vecine, la pachet, pentru grupuri numeroase, evitându-se amestecarea categoriilor de public;
- Crearea de pachete menite să crească fidelizarea (tip abonamente sau bilete multi-spectacol; pachete pentru familii (2 plus unul gratis, pentru copil)).

c) Strategia de distribuție:

- Diversificarea canalelor de distribuție a билетelor (pe lângă vânzarea la casa de bilete):
 - vânzarea directă către companii;
 - crearea unei rețele de parteneri (cu afinitate crescută pentru mediul cultural; de exemplu: librăriile, cafenelele culturale, bibliotecile etc.).

d) Strategia de promovare:

- Promovarea sistemului de vânzare online în scopul conștientizării de către publicul a existenței unui mod facil de achiziționare a билетelor;
- Pentru segmentul de grupuri, se va folosi tehnica de trimitere a ofertelor personalizate prin online, urmate de vânzarea directă de soluții de marketing intern (stimulente, recompense etc.);
- Intenția lansării unei aplicații pentru telefonul mobil (pentru iOS/Android) prin intermediul căreia beneficiarul (spectatorul) să poată accesa programul teatrului, să achiziționeze biletul de intrare la spectacol, să primească newslettere despre activitatea instituției etc.;
- Activitate intensă pe rețelele de socializare și folosirea cu randament a acestora;
- Elaborarea unei baze de date a abonaților care vor primi newslettere și personalizarea comunicării cu aceștia (de exemplu, personalizare pe categorii de public, transmiterea de email-uri cu ocazia unor evenimente speciale – zile de naștere, zile onomastice, de sărbători etc.);
- Site-ul teatrului să aibă și o componentă interactivă (comunicare directă cu artiștii, PR, administrația);
- Amplasarea la Agenția de bilete a unor totem-uri cu touch-screen, cu scopul de a informa vizual și dinamic despre activitatea teatrului; display-urile pot funcționa și ca spațiu de publicitate pentru partenerii teatrului;

- Dezvoltarea unor parteneriate care să faciliteze promovarea activităților teatrului pe toate formatele outdoor (panouri digitale/video stradale, scroller, billboard, bus shelter, panouri citylight) în spații care sunt favorabile socializărilor și petrecerii timpului liber (parcuri, restaurante, cafenele etc.);
- Amplasarea de afișe ale teatrului în puncte nodale de circulație, cu aflus ridicat de oameni și mijloace de transport (aeroport, gară, stații de autobuze și troleibuze), prin intermediul unor parteneriate cu companii de publicitate;
- Dezvoltarea de parteneriate media de lungă durată cu presa scrisă, generalistă (cu un cotidian puternic), dar și cu presa de nișă (publicații preferate de publicul tânăr); pot fi și publicații din zona de hobby și lifestyle;
- Dezvoltarea de parteneriate cu mediul online: Zile și Nopti, Șapte seri, etc.; cu bloguri dedicate evenimentelor culturale; cu versiunile online ale cotidianelor și revistelor;
- Realizarea de parteneriat de lungă durată cu un post de radio dedicat publicului tânăr;
- Parteneriat media cu posturi TV care vor prezenta spoturi video informative despre teatru;
- Construirea unei identități vizuale a materialelor de informare și prezentare a spectacolelor și a celorlalte evenimente din activitatea de bază a teatrului: caietele de sală, flyerele, afișele, bannerele, mesh-urile etc. prin aceeași estetică grafică, linie cromatică, fonturi etc.; impunerea unui logo care să definească viziunea strategică a activității teatrului, modul cum se va declina acest logo pe toate materialele de promovare; când spun viziune strategică mă gândesc că tot efortul acestor oameni care vor forma echipa de „visători în acțiune” trebuie să lucreze lucid și responsabil în spiritul unei „dezvoltări culturale durabile” pentru generațiile următoare;
- Dezvoltarea unor evenimente deschise publicului (discuții după premiere, întâlniri, conferințe);
- Deschiderea teatrului pentru public pe tot parcursul zilei pentru expozițiile organizate în spațiile sale;
- Programarea unor spectacole din repertoriul teatrului la alte ore decât cele consacrate (de exemplu matinee pentru publicul tânăr, ora 11:00, sau seara (orele 21:00, 22:00), răspunzând astfel unor categorii de public;

- Obiectivul comunicării este de a face din Teatrul Municipal „Matei Vișniec” un brand cultural autentic național, prin care localnicii să-și manifeste sentimentul de atașament față de instituție.

6. programe propuse pentru întreaga perioadă de management;

Strategia managerială a unei instituții de spectacole aflată în municipiul Suceava, trebuie să pornească de la misiunea pe care o instituție de cultură o are în educația și formarea cetățeanului. Arta interpretativă și teatrul românesc și-au câștigat un loc de excepție în percepția consumatorului de cultură, atât pe plan național, cât și european.

Teatrul Municipal "Matei Vișniec" Suceava trebuie să se ridice la nivelul așteptărilor categoriilor de public atât de diverse cărora i se adresează, fapt ce necesită o abordare curajoasă, lucidă și misionară din punct de vedere al ofertei culturale, astfel încât să se identifice drept fanion artistic, atât în țară, cât și peste hotare.

În urma unei analize atente a mediului intern și extern al instituției și ținând cont de sarcinile stabilite prin *Caietul de obiective*, am proiectat pentru îndeplinirea misiunii și a sarcinilor un număr de 3 programe culturale ample. Aceste programe sunt creionate sintetic, logic și realist în directă legătură cu structura actuală, pentru a cuprinde și satisface toate genurile teatrale.

1. **DRAMA UNIVERSALIS.** Programul este destinat exclusiv montărilor de spectacole având ca bază texte din dramaturgia universală. Spectacolele cuprinse în acest program vor fi alese pentru a satisface întregul spectru al genului dramatic, cu o atentă selectare a textelor care să corespundă atât gustului cât și nevoilor cultural-artistice ale publicului sucevean și nu numai. În cadrul acestui program vom utiliza potențialul trupei de actori angajați, dar vom invita și artiști colaboratori consacrați. Ne propunem să invităm cel puțin un regizor de anvergură, român sau străin, precum și artiști importanți ai scenei teatrale românești: actori, scenografi, coregrafi, compozitori, lights&sound designeri etc. Vom folosi întreagă forță creatoare a teatrului pentru a realiza evenimente teatrale novatoare în peisajul artistic românesc.

2. **DRAMA.RO.** Este un program dedicat producțiilor artistice noi având la bază exclusiv texte din dramaturgia românească clasică și contemporană. Vom utiliza experiența acumulată de-a lungul anilor a mediului artistic sucevean și nu numai pentru a realiza spectacole de teatru inedite și de înaltă ținută artistică.

3. **JUVENALIA.** Programul va cuprinde montări de spectacole concepute pentru publicul tânăr și foarte tânăr cât și pentru cadrele didactice. Proiectele vor fi orientate cu prioritate în patru zone de acțiune și anume: profesori și elevi, debutanți (actori, regizori, scenografi), copii și teatru

experimental. O altă direcție a programului este cea educativ-formativă. Astfel, căutăm să atragem categorii noi de public către teatru, mai ales într-o societate dominată de noile medii digitale, dorindu-ne ca teatrul să participe concret la combaterea alienări sociale. Misiunea acestui program este aceea de a forma viitoarele generații care să pregătească publicul pentru evenimentele culturale ale maturității omului modern.

4. NOVUS.RO. Acest program este destinat exclusiv debutanților și tinerilor artiști (actori, regizori, scenografi, etc.) și se dorește a fi o rampă de lansare pentru aceștia. În cadrul acestui program se vor regăsi spectacole realizate de și cu tineri artiști, spectacole de licență realizate în colaborare cu universitățile de profil din țară.

7. proiectele din cadrul programelor;

Nr.	Program	Nume proiect	Scurtă descriere
1.	DRAMA UNIVERSALIS	ANTIC SI CLASIC	Va cuprinde spectacole din dramaturgia universală, de la antic la clasic, cu un grad înalt de complexitate și de ținută artistică, spectacole veritabile de artă teatrală, realizate de creatori (regizori, scenografi, actori, etc.) proprii și/sau invitați din țară și din străinătate.
		CONTEMP	În acest proiect se vor regăsi producții noi, realizate după texte dramatice contemporane.
		COMEDIA	Montările din cadrul acestui proiect vor fi alese din paleta universală atât de generoasă a genului comic, acestea fiind reprezentațiile cele mai îndrăgite de publicul larg și reprezentând vârful de afiș ale teatrului.
		TITAN	Artiști renumiți alături de echipa artistică a teatrului vor fi invitați la Suceava pentru a realiza spectacole destinate festivalurilor de teatru naționale și internaționale.
2.	DRAMA.RO	CLASIC.RO	Proiect în cadrul căruia se vor montare texte din dramaturgia românească clasică, de la monodrame până la spectacole de anvergură.
		CONTEMPORAN.RO	Proiect în cadrul căruia se vor monta texte din dramaturgia românească contemporană, debuturi literare de la monodrame până la distribuții mari.
3.	JUVENALIA	UNIVERSITAS MAGISTRORUM ET SCHOLARUM	Se vor regăsi spectacole care vor releva publicului problematicile adolescenților din ziua de azi, precum și producții care să răspundă preocupărilor și gusturilor adolescenților. Prin aceste proiecte se vor crea premisele apariției de noi texte pentru publicul adolescent. Totodată, vom ține cont de programa școlară de literatură și, în parteneriat cu Inspectoratul școlar județean, se vor pune în scenă spectacole-lecție, cu scopul de a completa procesul educativ și a susține procesul practică și vizual literatură.

4.	NOVUS.RO	POVEȘTILE COPILĂRIEI	Spectacolele ce se vor realiza în cadrul acestui proiect, vor avea la bază textele clasice ale copilăriei, celebrele povești și basme românești și universale, de care niciun copil nu trebuie să fie văduvit în educația sa. Montarea spectacolelor pentru copii va constitui obiectivul acestui proiect.
		PRO-DEBUT	Artiști tineri își vor regăsi în acest proiect oportunitatea de a se lansa alături de o trupă profesionistă și experimentată. Rolul proiectului este de a identifica și de a lansa tinere talente pentru viitorul scenei românești
		STUDIO EXPERIMENT	Spectacole de artă și experiment artistic ce vor fi montate pe scena mare dar și în spații neconvenționale. Proiectul are ca scop crearea de noi forme de spectacol în trendurile actuale, de exemplu producții interdisciplinare ce implică noile tehnologii în arta teatrală.

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

- A. „Festivalul Cetății” va fi un festival multi-art internațional care va cuprinde evenimente din toate artele, un festival de sinteză a artelor și se va desfășura atât în spații convenționale cât și în spații neconvenționale de la manifestări stradale până la manifestări în spații închise. Se dorește a fi un eveniment care să reîmprospăteze apetitul pentru consum cultural a tuturor categoriilor de public și să revigoreze viața artistică suceveană. Totodată, se dorește realizarea de producții artistice proprii destinate acestui eveniment. Ne propunem ca acest festival să se desfășoare pe parcursul a mai multor luni, din mai până în octombrie. Va fi un proiect extrem de important pentru Teatrul Municipal "Matei Vișniec" Suceava care va fi organizat în cele mai bune condiții atât pentru artiști cât și pentru public.
- B. „Festivalul Școlilor de Teatru” va fi un festival destinat producțiilor din anii terminali ai universităților de artă teatrală din țară. Prin acest eveniment ne dorim ca Suceava să devină locul de întâlnire al tuturor studenților aflați în pragul absolvirii, un punct de plecare în carieră. Vor fi invitați, la acest eveniment, pe lângă studenți și cadre didactice, directori de teatre, critici teatrali, teatrologi, etc. Această manifestare va avea loc în debutul Festivalului Cetății ca eveniment distinct.
- C. „Rezidență artistică.” Prin organizarea acestei manifestare ne propunem să organizăm anual rezidență artistică (tabere de creație) cu scopul de a identifica tinere talente (studenți la actorie, regie, scenografie, coregrafie, etc.) în vederea cooptării acestora, într-un viitor nu foarte îndepărtat, ca actori colaboratori sau angajați ai teatrului nostru.
- D. „Târgul noilor tehnologii pentru teatru.” Prin această manifestare teatrul își propune să devină partener al producătorilor de elemente de scenotehnică oferindu-le acestora spații atât în teatru cât și în alte locații, în care aceștia să își expună în cadrul târgului, noile produse. Vor fi invitați la acest eveniment, atât manageri de teatru, așezăminte culturale, instituții de concerte, etc. cât și firme din domeniu.
- E. „Agora artelor” va fi o manifestare cu caracter permanent în care teatrul își propune să devină partener al tuturor celor care activează în industriile culturale și creative organizând împreună cu aceștia evenimente de tip lansări de carte, expoziții, colocvii, conferințe, etc.
- F. „Turism cultural.” La acest capitol, teatrul își propune să devină un operator activ oferind turiștilor producțiile sale. Totodată ne propunem să fim într-un dialog permanent cu toți cei care activează în domeniul turistic cu scopul de a identifica mereu oportunități de colaborare și de susținere, cu mijloacele proprii, a acestui sector.

- G. „Laboratorul de cercetare teatrală” va fi o manifestare organizată împreună cu Universitatea Stefan cel Mare, Inspectoratul școlar sau alte entități din domeniul educației, care are ca scop identificarea de noi forme și mijloace de expresie artistică.
- H. „Partener” la toate evenimentele cultural artistice organizate de Consiliul Local și Primăria Suceava, Consiliul Județean Suceava, precum și toate instituțiile subordonate acestora.
- I. „Consiliere” metodologică și sprijin logistic pentru artiști independenți și pentru formații de amatori.
- J. „Promotor” permanent al măsurilor necesare dezvoltării turismului cultural ca spațiu de interferență al domeniilor cultural și economic.
- K. „Parteneriate” culturale public-private cu alte instituții de profil din țară și din străinătate, dar și cu alte organizații ce și-au propus drept scop derularea de proiecte teatrale (fundații, asociații, organizații culturale și educaționale).

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

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

Am realizat previzionarea pentru acest interval de timp, se face astfel:

Nr. crt.	Categorii	Anul 2026	Anul 2027	Anul 2028	Anul 2029	Anul 2030
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(4)	(5)
1.	TOTAL VENITURI, din care	6.670.000	6.850.000	7.370.000	7.630.000	7.980.000
	1.a. venituri proprii, din care	600.000	650.000	700.000	1.000.000	1.200.000
	1.a.1. venituri din activitatea de bază	500.000	550.000	600.000	900.000	1.100.000
	1.a.2. surse atrase	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
	1.a.3. alte venituri proprii					
	1.b subvenții/alocații	6.070.000	6.200.000	6.670.000	6.630.000	6.780.000
	1.c. alte venituri					
2.	TOTAL CHELTUIELI, din care	6.670.000	6.850.000	7.370.000	7.630.000	7.980.000
	2.a. Cheltuieli de personal, din care	4.620.000	4.700.000	5.000.000	5.200.000	5.300.000
	2.a.1. Cheltuieli cu salariile	4.500.000	4.550.000	4.800.000	5.000.000	5.100.000
	2.a.2. Alte cheltuieli de personal	120.000	150.000	200.000	200.000	200.000

2.b. Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care	1.750.000	1.750.000	1.870.000	1.930.000	1.980.000
2.b.1. Cheltuieli pentru proiecte	1.450.000	1.450.000	1.550.000	1.600.000	1.630.000
2.b.2. Cheltuieli cu colaboratorii					
2.b.3. Cheltuieli pentru reparații curente					
2.b.4. Cheltuieli de întreținere	300.000	300.000	320.000	330.000	350.000
2.b.5. Alte cheltuieli cu bunuri și servicii					
2.c. Cheltuieli de capital	300.000	400.000	500.000	500.000	700.000

2. Numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului:

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

Numărul estimat al beneficiarilor	2026	2027	2028	2029	2030
La sediu	20.000	21.000	21.500	22.000	23.000
În afara sediului	4.000	4.500	5.000	5.500	6.000

Astfel, ne propunem ca săptămâna la teatru să aibă minim trei zile de spectacole, pentru perioada de management, în care am menținut o sensibilă creștere a reprezentațiilor, cu un accent pe realizarea de evenimente în scopul eficientizării activității, diminuării cheltuielilor de întreținere și exploatare precum și a creșterii frecvenței beneficiarilor.

3. Programul minimal estimat pentru perioada de management aprobată

Nr. crt.	PROGRAM	Scurtă descriere a programului	Nr. proiecte	Denumirea proiectului	Buget prevăzut pe program (lei)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Primul an de management (2025-2026)					
1.	DRAMA UNIVERSALIS	Programul este destinat exclusiv montărilor de spectacole având ca bază texte din dramaturgia universală. Spectacolele cuprinse în acest program vor fi alese pentru a satisface întregul spectru al genului dramatic, cu o atenție selectare a textelor care să corespundă atât gustului cât și nevoilor cultural-artistice ale publicului sucevean și nu numai. În cadrul acestui program vom utiliza potențialul trupei de actori angajați, dar vom invita și artiști colaboratori consacrați. Ne propunem să invităm cel puțin un regizor de anvergură, român sau străin, precum și artiști importanți ai scenei teatrale românești: actori, scenografi, coreografi, compozitori, lights&sound designeri etc. Vom folosi întreaga forță creatoare a teatrului pentru a realiza evenimente teatrale novatoare în peisajul artistic românesc.	• <i>ANTIC ȘI CLASIC</i> 3 • <i>CONTEMP</i> • <i>COMEDIA</i>		900.000
2.	DRAMA.RO	Este un program dedicat producțiilor artistice noi având la bază exclusiv texte din dramaturgia românească clasică și contemporană. Vom utiliza experiența acumulată de-a lungul anilor a mediului artistic sucevean și nu numai pentru a realiza spectacole de teatru inedite și de înaltă ținută artistică.	1	• <i>CLASIC.RO</i>	200.000
3.	JUVENALIA	Programul va cuprinde montări de spectacole concepute pentru publicul tânăr și foarte tânăr cât și pentru cadrele didactice. Proiectele vor fi orientate cu prioritate în patru zone de acțiune și anume: profesori și elevi, debutanți (actori, regizori, scenografi), copii și teatru experimental.	1	• <i>POVEȘTILE COPILĂRIEI</i>	250.000

	O altă direcție a programului este cea educativ-formativă. Astfel, căutăm să atragem categorii noi de public către teatru, mai ales într-o societate dominată de noile medii digitale, dorind-ne ca teatrul să participe concret la combaterea alienării sociale. Misiunea acestui program este aceea de a forma viitoarele generații care să pregătească publicul pentru evenimentele culturale ale maturității omului modern.		
4. NOVUS.RO	Acest program este destinat exclusiv debutanților și tinerilor artiști (actori, regizori, scenografi, etc.) și se dorește a fi o rampă de lansare pentru aceștia. În cadrul acestui program se vor regăsi spectacole realizate de și cu tineri artiști, spectacole de licență realizate în colaborare cu universitățile de profil din țară.	1	• <i>PRO-DEBUT</i> 100.000

Nr. crt.	PROGRAM	Scurtă descriere a programului	Nr. proiect	Denumirea proiectului	Buget prevăzut pe program (lei)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Al doilea an de management (2027)					
5.	DRAMA UNIVERSALIS	Programul este destinat exclusiv montărilor de spectacole având ca bază texte din dramaturgia universală. Spectacolele cuprinse în acest program vor fi alese pentru a satisface întregul spectru al genului dramatic, cu o atenție selectare a textelor care să corespundă atât gustului cât și nevoilor cultural-artistice ale publicului sucevean și nu numai. În cadrul acestui program vom utiliza potențialul trupei de actori angajați, dar vom invita și artiști colaboratori consacrați. Ne propunem să invităm cel puțin un regizor de anvergură, român sau străin, precum și artiști importanți ai scenei teatrale românești: actori, scenografi, coreografi, compozitori, lights&sound designeri etc. Vom folosi întreaga forță creatoare a teatrului pentru a realiza evenimente teatrale novatoare în peisajul artistic românesc.	• TITAN • 2 • COMEDIA		800.000
6.	DRAMA.RO	Este un program dedicat producțiilor artistice noi având la bază exclusiv texte din dramaturgia românească clasică și contemporană. Vom utiliza experiența acumulată de-a lungul anilor a mediului artistic sucevean și nu numai pentru a realiza spectacole de teatru inedite și de înaltă ținută artistică.	• 1	• CONTEMPORAN .RO	200.000
7.	JUVENALIA	Programul va cuprinde montări de spectacole concepute pentru publicul tânăr și foarte tânăr cât și pentru cadrele didactice. Proiectele vor fi orientate cu prioritate în patru zone de acțiune și anume: profesori și elevi, debutanți (actori, regizori, scenografi), copii și teatru experimental.	• 1	• UNIVERSITAS MAGISTRORUM ET SCHOLARUM	250.000

	O altă direcție a programului este cea educativ-formativă. Astfel, căutăm să atragem categorii noi de public către teatru, mai ales într-o societate dominată de noile medii digitale, dorindu-ne ca teatrul să participe concret la combaterea alienării sociale. Misiunea acestui program este aceea de a forma viitoarele generații care să pregătească publicul pentru evenimentele culturale ale maturității omului modern. Acest program este destinat exclusiv debutanților și tinerilor artiști (actori, regizori, scenografi, etc.) și se dorește a fi o rampă de lansare pentru aceștia. În cadrul acestui program se vor regăsi spectacole realizate de și cu tineri artiști, spectacole de licență realizate în colaborare cu universitățile de profil din țară.			
8. NOVUS.RO		1	• <i>STUDIO</i> <i>EXPERIMENT</i>	200.000

Nr. crt.	PROGRAM	Scurtă descriere a programului	Nr. proiecte	Denumirea proiectului	Buget prevăzut pe program (lei)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Anul al treilea an de management (2028)					
9.	DRAMA UNIVERSALIS	Programul este destinat exclusiv montărilor de spectacole având ca bază texte din dramaturgia universală. Spectacolele cuprinse în acest program vor fi alese pentru a satisface întregul spectru al genului dramatic, cu o atenție selectare a textelor care să corespundă atât gustului cât și nevoilor cultural-artistice ale publicului sucevean și nu numai. În cadrul acestui program vom utiliza potențialul trupei de actori angajați, dar vom invita și artiști colaboratori consacrați. Ne propunem să invităm cel puțin un regizor de anvergură, român sau străin, precum și artiști importanți ai scenei teatrale românești: actori, scenografi, coreografi, compozitori, lights&sound designeri etc. Vom folosi întreaga forță creatoare a teatrului pentru a realiza evenimente teatrale novatoare în peisajul artistic românesc.	3	• <i>ANTIC ȘI CLASIC</i> • <i>CONTEMP</i> • <i>COMEDIA</i>	950.000
10.	DRAMA.RO	Este un program dedicat producțiilor artistice noi având la bază exclusiv texte din dramaturgia românească clasică și contemporană. Vom utiliza experiența acumulată de-a lungul anilor a mediului artistic sucevean și nu numai pentru a realiza spectacole de teatru inedite și de înaltă ținută artistică.	1	• <i>CLASIC.RO</i>	220.000
11.	JUVENALIA	Programul va cuprinde montări de spectacole concepute pentru publicul tânăr și foarte tânăr cât și pentru cadrele didactice.	1		250.000

	Proiectele vor fi orientate cu prioritate în patru zone de acțiune și anume: profesori și elevi, debutanți (actori, regizori, scenografi), copii și teatru experimental. O altă direcție a programului este cea educativ-formativă. Astfel, căutăm să atragem categorii noi de public către teatru, mai ales într-o societate dominată de noile medii digitale, dorindu-ne ca teatru să participe concret la combaterea alienării sociale. Misiunea acestui program este aceea de a forma viitoarele generații care să pregătească publicul pentru evenimentele culturale ale maturității omului modern.	• <i>POVEȘTILE</i> • <i>COPILĂRIEI</i>
12. NOVUS.RO	Acest program este destinat exclusiv debutanților și tinerilor artiști (actori, regizori, scenografi, etc.) și se dorește a fi o rampă de lansare pentru aceștia. În cadrul acestui program se vor regăsi spectacole realizate de și cu tineri artiști, spectacole de licență realizate în colaborare cu universitățile de profil din țară.	• <i>PRO-DEBUT</i> 1 130.000

Nr. crt.	PROGRAM	Scurtă descriere a programului	Nr. proiecte	Denumirea proiectului	Buget prevăzut pe program (lei)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Al patrulea an de management (2029)					
13.	DRAMA UNIVERSALIS	Programul este destinat exclusiv montărilor de spectacole având ca bază texte din dramaturgia universală. Spectacolele cuprinse în acest program vor fi alese pentru a satisface întregul spectru al genului dramatic, cu o atenție selectare a textelor care să corespundă atât gustului cât și nevoilor cultural-artistice ale publicului sucevean și nu numai. În cadrul acestui program vom utiliza potențialul trupei de actori angajați, dar vom invita și artiști colaboratori consacrați. Ne propunem să invităm cel puțin un regizor de anvergură, român sau străin, precum și artiști importanți ai scenei teatrale românești: actori, scenografi, coreografi, compozitori, lights&sound designeri etc. Vom folosi întreaga forță creatoare a teatrului pentru a realiza evenimente teatrale novatoare în peisajul artistic românesc.	2	• TITAN • COMEDIA	950.000
14.	DRAMA.RO	Este un program dedicat producțiilor artistice noi având la bază exclusiv texte din dramaturgia românească clasică și contemporană. Vom utiliza experiența acumulată de-a lungul anilor a mediului artistic sucevean și nu numai pentru a realiza spectacole de teatru inedite și de înaltă ținută artistică.	1	• CONTEMPORAN .RO	230.000

15.	JUVENALIA	Programul va cuprinde montări de spectacole concepute pentru publicul tânăr și foarte tânăr cât și pentru cadrele didactice. Proiectele vor fi orientate cu prioritate în patru zone de acțiune și anume: profesori și elevi, debutanți (actori, regizori, scenografi), copii și teatru experimental. O altă direcție a programului este cea educativ-formativă. Astfel, căutăm să atragem categorii noi de public către teatru, mai ales într-o societate dominată de noile medii digitale, dorindu-ne ca teatrul să participe concret la combaterea alienării sociale. Misiunea acestui program este aceea de a forma viitoarele generații care să pregătească publicul pentru evenimentele culturale ale maturității omului modern.	1	• <i>UNIVERSITAS</i> <i>MAGISTRORUM</i> <i>ET SCHOLARUM</i>	200.000
16.	NOVUS.RO	Acest program este destinat exclusiv debutanților și tinerilor artiști (actori, regizori, scenografi, etc.) și se dorește a fi o rampă de lansare pentru aceștia. În cadrul acestui program se vor regăsi spectacole realizate de și cu tineri artiști, spectacole de licență realizate în colaborare cu universitățile de profil din țară.	1	• <i>STUDIO</i> <i>EXPERIMENT</i>	220.000

Nr. crt.	PROGRAM	Scurtă descriere a programului	Nr. proiecte	Denumirea proiectului	Buget prevăzut pe program (lei)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Al cincilea an de management (2030)					
17.	DRAMA UNIVERSALIS	Programul este destinat exclusiv montărilor de spectacole având ca bază texte din dramaturgia universală. Spectacolele cuprinse în acest program vor fi alese pentru a satisface întregul spectru al genului dramatic, cu o atenție selectare a textelor care să corespundă atât gustului cât și nevoilor cultural-artistice ale publicului sucevean și nu numai. În cadrul acestui program vom utiliza potențialul trupei de actori angajați, dar vom invita și artiști colaboratori consacrați. Ne propunem să invităm cel puțin un regizor de anvergură, român sau străin, precum și artiști importanți ai scenei teatrale românești: actori, scenografi, coreografi, compozitori, lights&sound designeri etc.	3	• <i>ANTIC ȘI CLASIC</i> • <i>CONTEMP</i> • <i>COMEDIA</i>	990.000
18.	DRAMA.RO	Este un program dedicat producțiilor artistice noi având la bază exclusiv texte din dramaturgia românească clasică și contemporană. Vom utiliza experiența acumulată de-a lungul anilor a mediului artistic sucevean și nu	1	• <i>CLASIC.RO</i>	230.000

	numai pentru a realiza spectacole de teatru inedite și de înaltă ținută artistică.			
19. JUVENALIA	Programul va cuprinde montări de spectacole concepute pentru publicul tânăr și foarte tânăr cât și pentru cadrele didactice. Proiectele vor fi orientate cu prioritate în patru zone de acțiune și anume: profesori și elevi, debutanți (actori, regizori, scenografi), copii și teatru experimental. O altă direcție a programului este cea educativ-formativă. Astfel, căutăm să atragem categorii noi de public către teatru, mai ales într-o societate dominată de noile medii digitale, dorindu-ne ca teatrul să participe concret la combaterea alienării sociale. Misiunea acestui program este aceea de a forma viitoarele generații care să pregătească publicul pentru evenimentele culturale ale maturității omului modern. Acest program este destinat exclusiv debutanților și tinerilor artiști (actori, regizori, scenografi, etc.) și se dorește a fi o rampă de lansare pentru aceștia. În cadrul acestui program se vor regăsi spectacole realizate de și cu tineri artiști, spectacole de licență realizate în colaborare cu universitățile de profil din țară.	1	• <i>POVEȘTILE</i> • <i>COPILĂRIEI</i>	260.000
20. NOVUS.RO		1	• <i>PRO-DEBUT</i>	150.000