

PROIECT DE MANAGEMENT

**Teatrul de Stat Constanța
2019-2024**

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

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

Teatrul de Stat Constanța este o instituție publică de cultură, aflată sub autoritatea Consiliului Județean Constanța. Este un TEATRU DE REPERTORIU, unica instituție de acest gen din Dobrogea. Teatrul a fost fondat în anul 1951 și a funcționat, de-a lungul timpului, sub mai multe denumiri. Are un colectiv artistic și tehnic administrativ format din 70 angajați și 14 colaboratori. Sala teatrului are o capacitate de 270 de locuri.

De la întemeiere și până în prezent teatrul a avut mai multe titulaturi: „Teatrul de Stat Constanța” în perioada 1951-1970, apoi a devenit „Teatrul de Dramă și Comedie”, între anii 1970-1974. Titlatura lui se schimbă și ia numele „Teatrul Dramatic” între 1974 și 1992, dar și această titulatură este modificată în 1992 în „Teatrul Dramatic Ovidius” care rămâne până în anul 2004. Între anii 2004 și 2007 i se schimbă titulatura cu „Teatrul Național Constanța”. În fine, din anul 2007 revine la numele inițial de „Teatrul de Stat Constanța”, pe care îl păstrează și acum.

Primul sediu al Teatrului de Stat a fost Sala „Elpis”, de pe strada Aristide Karatzali, pe scena căreia, începând din 1894, trupe ambulante românești de operă, de operetă și de teatru au prezentat numeroase spectacole pentru constănțeni.

Spectacolul inaugural al Teatrului de Stat Constanța a fost comedia lui I.L.Caragiale „O scrisoare pierdută”, capodoperă a comedigrafiei și a artei scenice românești.

În sala „Elpis”, Teatrul de Stat Constanța și-a avut sediul până în februarie 1952, când, cu aprobarea autorităților orașenești ale timpului, i s-a pus la dispoziție Sala de festivități a Liceului „Mircea cel Bătrân”, actualul sediu al Teatrului de Operă și Balet „Oleg Danovski”. Înainte de a o prelua, beneficiarul a efectuat lucrări de amenajare a clădirii pentru a corespunde cerințelor unui teatru profesionist.

În anul 2004, odată cu reorganizarea instituțiilor de cultură ale județului Constanța, „Teatrul Dramatic Ovidius” a fost comasat cu Teatrul „Fantasio”, sub titulatura „Teatrul Național Constanța”, și a fost mutat în clădirea din Bulevardul Ferdinand nr. 11, clădirea fostului teatru „Fantasio”, în care își desfășoară activitatea și în ziua de azi. Condițiile sunt mult mai modeste în toate privințele, începând cu sala de spectacole de numai 270 de locuri și continuând cu celelalte dotări.

De-a lungul celor aproape 70 de ani de existență, TSC a avut și are mari actori, mari regizori, a montat piese ale unor mari dramaturgi români și străini și se poate lăuda, până în ziua de azi, cu numeroase premiere pe țară, adică spectacole ce au văzut lumina scenei românești pentru prima dată la Constanța: „Vilegiatura” și „Nora și soacra” de Goldoni, „Noaptea iguanei” de Tennessee Williams, „Nu va fi război în Troia” de Jean Giraudoux, „Diavolul la Boston” de Lion Feuchtwanger, „Operă pentru viitorii dictatori” de Andonis Doriadis sau spectacole ce se joacă în prezent, ca „Șobolanul rege” de Matei Vișniec și „Uciderea lui Gonzago” de Nedialko Iordanov.

Teatrul a beneficiat în permanență de actori de primă mână (Vasile Cojocaru, Ileana Ploscaru, Jean Ionescu, Emil Sassu, Longin Mărtoiu, Virgil Andriescu, Eugen Mazilu, Diana Cheregi, Liviu Manolache, Lucian Iancu, Lică Gherghilescu, Iulian Enache, Ana Mirena, Elena și Titus Gurgulescu,

Emil Bârlădeanu, Nina Udrescu, Cristina Oprean etc.), dar și de actori mai tineri, talentați, râvnind să-și depășească măștrii. Dintre aceștia, unii sunt absolvenți ai facultăților de teatru de la București, Cluj Napoca, Craiova, Iași etc. sau absolvenți ai Facultății de Arte de la Universitatea „Ovidius” (Georgiana Mazilescu, Laura Iordan, Laura Crăciun, Adrian Dumitrescu, Lana Moscaliuc, Marian Adochiței, Liliana Cazan, Florina Stănculeț, Alina Manțu, Turchian Guzin Nasurla, Dan Cojocaru, Andrei Cantaragiu, Remus Archip, Mirela Pană, Luiza Martinescu etc.).

De-a lungul vremii, teatrul constănțean și-a diversificat formele de activitate scenică (intra și extra muros): montări în aer liber, îndeosebi în sezonul estival, pe litoral, studio experimental, mai ales pentru studenții de la „Arte”; serile de teatru antic de la Histria, Constanța și Mangalia (1978 și 1981); săptămânile sau „galele de teatru”, având ca generice „Teatrul românesc și tradiția națională” și „Gala de teatru contemporan” cu dramaturgi de elită din toate timpurile (Caragiale, Blaga, Alecsandri, Rebreanu, Lovinescu, Sorescu, Sălceanu).

În Constanța, în afară de Teatrul de Stat Constanța mai funcționează Teatrul Național de Opera și Balet „Oleg Danovski” în subordinea Ministerului Culturii și Identității Naționale, Teatrul pentru Copii și Tineret „Căluțul de mare”, în subordinea Consiliului Județean Constanța. De asemenea, funcționează mai multe muzee: Muzeul de Istorie Națională și Arheologie, Muzeul de Artă, Muzeul de Artă Populară, Muzeul Marinei, Muzeul „Ion Jalea”, Muzeul cu mozaic, , Complexul muzeal al Științelor Naturii, dar și una dintre cele mai importante biblioteci din România, Biblioteca „I.N.Roman”.

Centrul Cultural Județean „Teodor Burada” este una din instituțiile cu care Teatrul a colaborat și trebuie neapărat să colaboreze și în continuare.

Relevant pentru mediul în care își desfășoară activitatea instituția este și faptul că orașul Constanța este un important centru universitar: Universitatea Ovidius, Academia Navala *Mircea cel Bătrân*, Institutul de Marină Civilă și alte cinci universități particulare.

În Constanța sunt patru consulat generale și opt consulat onorifice și trăiesc în bună înțelegere alături de populația majoritară, un însemnat număr de minorități (cel mai mare din România) printre care : minoritatea turcă, tătară, rromă, rusă, greacă, armeană, bulgară, germană.

Conform datelor din Studiul de consum cultural la nivelul țării – realizat de Institutul Național pentru Cercetare și Formare în Cultură, din subordinea Ministerului Culturii –primele patru locuri, în topul preferințelor privind consumul cultural public, sunt ocupate de:

- mersul la cinematograful, 46 %;
- participarea la sărbători sau evenimente locale, 45%;
- mersul la teatru, 45 %;
- vizitarea târgurilor de produse tradiționale / târguri meșteșugărești, 39 %.

Următoarele trei locuri sunt ocupate de mersul la festivaluri de muzică, de vizitarea muzeelor și de participarea la spectacolele de divertisment.

Pe de altă parte, studiul surprinde variațiile de consum cultural care sunt, în principal, în funcție de vârstă sau de nivel de educație, cu participare generalizată foarte redusă pentru persoanele de peste 65 de ani.

În ceea ce privește barierele de participare la evenimente, la nivelul populației României sunt, preponderent, cele legate de cost – aproape 50 %, și de lipsa de timp. Într-o analiză comparativă la

nivel european, România are o rată de 74 % a non-participării populației la evenimentele culturale – artistice, față de media, la nivelul UE, de 62 %.

Potrivit datelor comunicate public de către Institutul Național de Statistică, la data de 30 iunie 2016, rețeaua instituțiilor și companiilor de spectacole și concerte a cuprins, la nivelul întregii țări, un număr de 254 de unități, din care 174 unități de bază și 80 filiale și secții. Instituțiile și companiile de spectacole au susținut peste 22,5 mii reprezentații, urmărite de peste 5,8 milioane spectatori.

În funcție de tipul instituțiilor și companiilor de spectacole, în anul trecut cei mai mulți spectatori s-au înregistrat la teatre, unde au mers peste 2,4 milioane persoane, reprezentând 41,7% din total, precum și la spectacolele susținute de ansambluri artistice, trupele de dans și divertisment, unde s-au înregistrat circa 1,8 milioane spectatori – 31,6%.

Numărul spectatorilor, la instituțiile și companiile de spectacole și concerte, care a revenit la 1.000 de locuitori, a fost de 292 spectatori. Personalul de specialitate existent în cadrul instituțiilor și companiilor de concerte a fost de 11.701 persoane.

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

Puncte tari (Strengths)	Puncte slabe (Weaknesses)
<p>Public fidel, deși nediversificat pe toate categoriile de vârstă; un public avid de spectacole de buna calitate.</p> <p>Amplasarea într-o zonă de interes pentru turism — proximitatea cu centrul vechi al Constanței</p> <p>Trupa stabilă, formată din actori cu o mare dorință de performanță profesională și cu o mare disponibilitate.</p>	<p>O trupă din care lipsesc categoriile importante de vârstă și tipologii ceea ce conduce la o mare dificultate în abordarea unor titluri importante din dramaturgie.</p> <p>Personal tehnic insuficient ca număr și pregătire profesională.</p> <p>O sală veche, cu probleme mari de structură și sisteme sanitare și electrice</p> <p>Scenă fără “buzunare” și fără culise (spații adiacente scenei, care permit ascunderea elementelor de decor.</p> <p>Politica de marketing insuficient de agresivă și eficientă; Marketing și promovare deficitare a spectacolelor, în special prin noi forme de comunicare și noi medii.</p>

	<p>Dotari tehnice neconforme realizării unor spectacole de anvergură ; Insuficiența dotărilor de scenă specific.</p> <p>Lipsa informațiilor privind nevoile publicului și a gradului de satisfacție a acestuia pentru fiecare spectacol ;</p> <p>Insuficiența spațiilor de depozitare a decorurilor si a spațiilor pentru ateliere – ceea ce are consecințe majore asupra calității produsului artistic.</p>
<p>Oportunități (Opportunities)</p> <p>Interes manifest al autorității locale pentru susținerea și relansarea activității.</p> <p>Creșterea numărului turiștilor străini care vizitează orașul și cu interes pentru programe culturale ;</p> <p>Posibilitatea în viitor de dezvoltare economică a municipiului, care ar atrage noi categorii de salariați (white-collars) și antreprenori, care pot deveni consumatori fideli ai ofertei teatrului.</p> <p>Transformarea orașului în sezonul estival într-un centru cosmopolit cu un public diversificat în căutarea unor forme de divertisment ieșite din formatul tipic unor orașe mici.</p> <p>Existența comunității universitare care poate deveni un segment important al publicului Teatrului.</p>	<p>Amenințări (Threats)</p> <p>Lipsa bugetelor multianuale, ce face aproape imposibilă contractarea de artiști în anii următori și programarea unor stagioni clare și complete.</p> <p>Perpetuarea unei percepții eronate conform căreia producțiile TSC sunt vechi și mult sub nivelul celor care vin în turneu din București;</p> <p>Lipsa posibilităților financiare personale pentru consumul cultural.</p> <p>Ambiguitatea normelor legislative incidente instituțiilor de spectacole.</p>

<p>Interesul Inspectoratului Școlar Constanța pentru introducerea teatrului în educația la nivel preuniversitar.</p> <p>Existența a numeroși artiști tineri ce pot fi cooptați într-un program de rezidență la o instituție cu acest profil.</p> <p>Existența unor studii de consum cultural și posibilitatea comisionării unor noi studii care să permită o viziune prospectivă și o analiză periodică a evoluțiilor în timp a indicatorilor specifici.</p> <p>Contextul național și european în care se pune accent pe proiecte interdisciplinare și mobilități ale artiștilor.</p>	
---	--

A3. Analiza imaginii existente a instituției și propuneri pentru îmbunătățirea acesteia;

În ciuda istoriei sale, a numeroaselor succese obținute de-a lungul timpului, a unor cronici de teatru elogioase, dar și în ciuda faptului că TSC este organizator, în ultimii patru ani, al unui festival cu un caracter unic în zonă, instituția de cultură fanion a Dobrogei nu mai beneficiază, de ceva vreme, de o imagine pe măsura tezaurului său, material și imaterial.

Politica repertorială, neadaptată, poate, gusturilor publicului din 2019, instabilitatea social-economică, schimbarea reperelor de valoare și educație ale publicului, lipsa unei viziuni de management inovatoare, dar și lipsa unei strategii de promovare și marketing au condus la conturarea imaginii unei instituții de cultură care își trăiește prezentul mai mult prin prisma unor spectacole cu o artificialitate de lungă viață și nu în mod real datorită acțiunilor/ spectacolelor care reprezintă TSC în 2019. Instituția anului 2019 nu își provoacă publicul, nu are oferte dedicate fiecărui segment de grup-țintă. Lipsa unor proiecte interdisciplinare, care să atragă noi categorii de public, dar și lipsa unor modalități moderne de comunicare și promovare a noilor spectacole din repertoriul instituției se constituie în tot atâția factori de stagnare a evoluției Teatrului de Stat Constanța. Aceste minusuri se traduc în spectatori dezamăgiți, venituri puține, imagine învechită.

Deși e adevărat că, la momentul actual, TSC are numeroase inițiative de promovare a activității sale printre care se numără: website-ul oficial al instituției, pagina de Facebook, materiale promoționale, o relație activă cu presa la nivel local, agenție teatrală aflată în permanentă relație cu publicul, sistem de afișaj propriu, ș.a., mijloacele de comunicare utilizate de instituție nu mai răspund mediului dinamic în care aceasta activează.

Imaginea TSC, ca instituție de prim rang în peisajul cultural al Dobrogei necesită consolidare prin comunicare integrată, iar oportunitățile oferite de apariția noilor tehnologii sunt infinite. Prezentul proiect de management va corela toate elementele specifice activității de marketing: produs, preț, plasare, promovare și oameni într-o strategie adecvată nevoilor instituției concentrată pe realizarea unor acțiuni de comunicare moderne, diferențiate pe fiecare dintre segmentele publicului țintă. Pentru a îmbunătăți imaginea instituției, ne propunem să diversificăm oferta de servicii culturale, să construim acea strategie de marketing care ne va permite să „vindem” actorii și producțiile prin mijloace adaptate tendințelor în domeniu nu doar publicului local, dar și celui național și internațional.

A4. Propuneri pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari (studii de consum, cercetări, alte surse de informare);

Din păcate, așa precum notează autorii Barometrului de Consum Cultural lansat de Institutul Național de Cercetare și Formare în Cultură, „numărul biletelor vândute a început să fie principala unitate de măsură pentru justificarea economică a activității instituțiilor culturale, ignorându-se profilul spectatorilor. Unii manageri culturali consideră că transformarea spectatorului în client și plasarea sa în centrul activității transformă produsul cultural într-un obiect populist influențat de mecanismele economice, de aceea preferă să se concentreze pe vânzarea biletelor și să nu realizeze acțiuni care ar putea afecta produsul cultural.” (p.67).

În limba română, acceptarea pluralului noțiunii de public (publicuri) arată necesitatea specialiștilor de a sublinia segmentarea publicului în ziua de astăzi. Astfel, găsim studii în care stratificarea publicului de teatru este realizată pe cinci profiluri de spectator: „**consumator** (consumă artă în mod constant și fără diferențe între formele culturale), **fan** (consumul este influențat de atracția față de anumiți artiști sau programe), **sectant** (specializat în consumul de artă asociată cu alte activități sociale), **entuziasmat** (interes serios față de toate activitățile artistice în formă structurată), **producător amator** (interesul față de artă merge mai departe, implicând participarea activă din postura de producător).” (Apud, Ciceo Andreea, Barometrului de consum cultural, INCFC, p. 69).

Completând aceste profiluri, am putea identifica și o altă „rudă” (deloc săracă) a spectatorului „fan”, pe care am putea numi **snob**. Acesta este interesat de reprezentarea care propune „nume de afiș”, vedete de televiziune sau chiar VIP-uri (a căror valoare artistică nu face obiectul acestei discuții), fiind dispus să plătească tariful biletului fără a fi interesat de regie, scenografie și nici măcar de textul spectacolului.

Este din ce în ce mai evidentă o modificare a comportamentului consumatorului în funcție de nivelul de educație, venitul individului, vârsta, poziționarea geografică, timpul liber și apartenența sa la activități cultural-creative. Tendința actuală a publicului este de implicare activ-creativă la evenimentele artelor performative, și mai puțin afectiv-expectativă caracteristică publicului de teatru clasic.

Îmbucurătoare este creșterea, în ultimii ani, a consumului de spectacol de teatru. Pe categorii de vârstă:

Nr. crt.	A participat la cel puțin ...	18-25	26-34	35-49	50-64	peste 65
1.	Un spectacol de teatru	22%	19%	28%	22%	9 %
2.	Festival	19%	21%	31%	20%	10%

(sursa: Barometrul de Consum Cultural)

Potrivit studiului citat aici, cel mai fidel spectator aparține **publicului de teatru**, în comparație cu cel al altor forme de spectacol. Astfel, în 2014, un procent de 79% din spectatorii de teatru au fost în ultimul an la cel puțin un festival, în timp ce 78% au fost la un spectacol de divertisment/ muzică.

În redactarea prezentului proiect, am luat în calcul datele din Caietul de obiective pentru concursul de management organizat, datele oferite de Anuarul Statistic al României, dar și studiile culturale realizate de INCFC, după cum urmează:

- Întâlniri periodice cu rețeaua internațională pentru Politici Culturale;
- Spațiile alternative de consum cultural. O analiză a culturii urbane;
- Barometrul de Consum Cultural 2018;
- Vitalitatea culturală a orașelor din România;
- Date despre potențialul cultural și turistic al localităților din România;
- Statistici comparative ale sectorului cultural din România și din câteva țări europene;
- Turism cultural în România rurală și dezvoltare comunitară: unde stăm și ce facem?
- Indici despre sectorul cultural la nivel regional;
- Schița unei politici de stimulare a creativității: Propuneri de la creatori, ONG-uri și firme din sectorul cultural și Promovarea culturii românești în spațiul European;
- Strategia Națională în domeniul culturii 2014-2020;

În concluzie, pentru următoarea perioadă de management, propunem realizarea unor anchete permanente pe bază de chestionare în rândul publicului teatrului, precum și comandarea unui studiu profesionist privind cunoașterea categoriilor de beneficiari ai Teatrului de Stat Constanța.

A5. Grupurile-tintă ale activităților instituției pe termen scurt/mediu;

Pe termen scurt va fi necesară o atenție sporită pentru păstrarea publicului captiv, prin recalibrarea calitativă a ofertei culturale. Avantajul este că acest public este unul eterogen, fapt ce permite diversificarea repertoriului, ceea ce va duce pe termen mediu la diversificarea publicurilor.

Tinerii liceeni vor fi atrași spre specificul Teatrului de Stat Constanța prin proiecte dedicate, punând accentul în mod special pe activarea lor prin evenimente cultural-educaționale interactive. Aceasta categorie de public va deveni un grup-țintă al TSC și prin programele de voluntariat pe care le vom iniția.

Conform unui studiu realizat de Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală apărut pe www.culturadata.ro, există un segment important al publicului de seniori care se simte exclus din oferta culturală actuală oferită de instituții și organizații culturale din România. Pentru a veni în întâmpinarea acestei categorii de public vor fi gândite activități incluzive, proiecte care să răspundă nevoilor acestor persoane (spectacole pe text clasic, seri de poezie, întâlniri cu actorii, tururi ghidate) și spectacole care să faciliteze dialogul între generații.

Pe termen scurt și mediu, o prioritate o reprezintă atragerea publicului foarte tânăr, cel de 7-14 ani, prin spectacole de calitate, realizate conform formatului potrivit acestei vârste (durata maximă de o oră, interactivitate, spații sonore și vizuale incitante, mesaj educativ comunicat într-o formă clară și creativă). Publicul între 30 și 50 de ani, populația activă și ocupată cu obligațiile profesionale, poate fi atras atât direct, printr-o ofertă adecvată, cât și indirect, prin spectacole adresate copiilor lor. Pe termen scurt și mediu, este vizată facilitarea accesului la spectacole a persoanelor care nu au această obișnuință, a categoriilor vulnerabile (din punct de vedere financiar, din punct de vedere al educației, din punct de vedere al situației geografice față de locația instituției - public din cartierele limitrofe, din punct de vedere al posibilităților de deplasare - persoane cu dizabilități).

Instituția va ajunge să atragă aceste grupuri - țintă de beneficiari prin activități gratuite de tipul tururilor ghidate, vizitelor la repetiții, întâlnirilor și discuțiilor, atelierelor de scriere și de improvizație, dar și prin spectacole oferite gratuit de Teatrul de Stat, singur sau în parteneriat cu instituții publice și private, preocupate de dezvoltarea spiritului comunitar al orașului.

B. Analiza activității instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia:

B1. Analiza programelor și a proiectelor instituției;

Din analiza caietului de obiective se remarcă faptul că în perioada prezentată (2016-2018) nu au existat practic programe repertoriale. Verificând proiectul de management care a stat la baza conducerii Teatrului în acești ani, am descoperit că nici acolo nu a fost prezentat niciun fel de program repertorial, ci doar 3 proiecte minore: Proiectul "Ora de teatru", Proiectul "Teatrul la noi acasă", "Seri de teatru antic";

Din acest motiv, nu se poate face o analiză profesionistă asupra activității instituției, deoarece aceasta ar fi posibilă doar raportându-ne la proiectul de management ca document de referință.

Cu toate acestea, reținem următoarele:

- În anul 2016, TSC a avut 6 premiere, 12 reluări, 1 festival și a participat la 4 festivaluri din țară. Premierile au fost bine selectate, având atât dramaturgie românească, universală, contemporană, clasică, atât drame cât și comedii.
- În anul 2017, TSC a avut 4 premiere și a participat la 8 festivaluri atât din țară cât și din străinătate și a organizat cea de-a doua ediție a festivalului propriu. Din nou, apreciem diversitatea genurilor premierelor și faptul că au cuprins și dramaturgie românească.
- În anul 2018, TSC a avut 3 premiere proprii și două premiere ale unor spectacole preluate din spațiul teatral independent, a participat la 3 festivaluri din țară și a organizat a 3-a ediție a festivalului "Miturile cetății". Tot în acest an, Teatrul a fost partener într-un proiect European ("Legende pe ruine circulare") în cadrul programului Europa Creativă.

Aparent, activitatea a fost una susținută însă opinia noastră este că foarte puține spectacole din repertoriul teatrului se ridică la un standard de performanță artistică și că, din păcate, ar trebui evitată programarea lor și chiar luate deciziile de scoatere din repertoriu. Menținerea și programarea unor asemenea spectacole nu numai că este un efort logistic (prin depozitarea decorurilor și a costumelor), dar aduce mari deservicii teatrului, care trebuie să își consolideze și să își construiască noi categorii de public.

B2. Concluzii:

Considerăm ca activitatea și proiectele teatrului din ultimii trei ani sunt insuficient de meritorii și importante ca valoare și ținută artistică, astfel încât există mult loc pentru îmbunătățiri, atât la nivelul conceptualizării programelor repertoriale și implicit al opțiunilor repertoriale, precum și la nivelul expunerii TSC la nivel național și chiar internațional, prin participări la Festivaluri și alte evenimente de profil.

B2.1. Reformularea mesajului, după caz;

Ne-am stabilit mesajul managementului din perioada 2019-2024: T.S.C. – TRADIȚIE. SPIRIT NOU. COMUNITATE – NUCLEU CULTURAL DOBROGEAN, ROMÂNESC ȘI INTERNAȚIONAL.

Alegerea acestui mesaj a reieșit din studierea analizei mediului intern și extern al TSC, din obligativitatea implementării sarcinilor din Caietul de obiective.

B2.2. Descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii;

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

Principiile personale manageriale în relația cu TSC:

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

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

I. Priorități generice:

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

II. Priorități fundamentale / Direcții generale de acțiune:

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

III. Prioritățile transversale:

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

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

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

Obiectivul principal al dezvoltării durabile este, așa cum se știe, realizarea creșterii economice sustenabile, care să amelioreze condițiile de viață ale comunităților umane și să contribuie la realizarea echilibrului social. Prin educația culturală bogată și sănătoasă, atât copiii, cât și tinerii, vor deveni cetățeni de care orașele țării au nevoie, adevărate modele de cetățenie, de respect pentru valorile și tradițiile românești autentice.

În societatea contemporană din ce în ce mai complexă, unde mediul este tot mai sensibil la impactul activităților umane, îndeplinirea obiectivelor de dezvoltare durabilă necesită o gestiune rațională a resurselor materiale, care sunt limitate, iar pentru indivizi, aceasta presupune să fie mai lucizi, mai solidari și mai eficienți.

În procesul de dezvoltare durabilă, educația, cultura și civismul, transparența și eficacitatea deciziilor, diplomația, mediul, devin repere strategice.

Dinamica dezvoltării durabile nu se poate realiza fără o protecție activă și complexă a specificităților culturale locale și nici fără investiții care să ofere mijloacele de acces larg și de participare la cultură.

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

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

- Informația și cunoașterea sunt resurse nelimitate.
- Producția de cunoaștere presupune creativitate și inovare continuă.
- Accesul tuturor membrilor societății la conținuturile create, facilitate de noile tehnologii de comunicare, de diseminare a informației.
- Sisteme de educare și formare continuă.
- Globalizarea și integrarea piețelor, inclusiv a pieței culturale.

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

C1. Analiza reglementărilor interne ale instituției și a actelor normative incidente;

Hotărârea nr.38 din 12.03.2013 a Consiliului Județean Constanța a aprobat Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF), Organigrama și Statul de Funcții al Teatrului de Stat Constanța. ROF-ul cuprinde dispozițiile generale, scopul și obiectivele teatrului, slabe reglementări privind patrimoniul, reglementări privind bugetul de venituri și cheltuieli, detalii privind personalul și conducerea teatrului, structura organizatorică și dispoziții finale. În mod firesc, ROF-ul constituie ansamblul de date și informații privind structura ierarhic-funcțională a instituției, toate compartimentele și relațiile de comunicare și conlucrare dintre ele. Acesta reprezintă instrumentul care aplică principiile de conducere și dezvoltare în cadrul instituției.

Acest ROF în vigoare la ora actuală este complet depășit deoarece organigrama și statul de funcții a fost modificat în 2017 fără a fi modificat și ROF-ul (complet aberant, ROF-ul fiind de fapt o descriere detaliată a mecanismelor de funcționare a structurilor ierarhice evidențiate în organigramă).

Există un Regulament de Ordin Interioară însă este complet depășit, iar POS (Proceduri Operaționale de Sistem) sunt complet nefuncționale. În forma actuală, aceste aspecte arată o instituție cu un mod de organizare greoi și riscuri de blocaje de funcționare.

ROF-ul și actele normative în vigoare (O.U.G. nr. 21/2007 și OUG. Nr. 189/2008) sunt documente care reprezintă instrumentele oficiale de reglementare ale TSC. Stabilirea sistemelor de control intern/ managerial (SCI) intră în responsabilitatea managementului TSC și trebuie să aibă la bază

standardele elaborate. Sistemul de control intern/ managerial trebuie dezvoltat ținând cont de specificul instituției din punct de vedere legal, organizațional, de personal, de finanțare etc.

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

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

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

C2. Propuneri privind modificarea reglementărilor interne;

În conformitate cu sarcinile managementului pentru următoarea perioadă, ROF-ul, Organigrama și Statul de funcții vor necesita o adecvare în conformitate cu noua viziune a managementului și o modelare conformă prezentului proiect. În consecință, în primul rând se remarcă un dezechilibru al resurselor umane din compartimentele responsabile de acțiune cultural-artistică, având în vedere noua misiune, obiectivele și sarcinile pentru TSC; devine necesară o analiză, în regim de urgență, a structurilor funcționale din cadrul TSC și o reorganizare care să țină cont de obiectivele și programele propuse. De asemenea:

- se impune elaborarea și aprobarea unui nou ROF, a unei noi *Organigrame* și a unui *Stat de funcțiuni* într-un interval de maximum o lună de la debutul mandatului de management.

În acest sens, aducem în vedere că existența a 4 (patru) posturi de director este inutilă. Conform actelor normative (OMC 2599/2015, OUG189/2008) precum și a Caietului de obiective (redactat în baza actelor normative), managerul teatrului este cel care propune și își asumă strategia repertorială, propune și este responsabil direct pentru realizarea programelor și proiectelor culturale, iar anual este în mod direct evaluat și în funcție de realizarea programului minimal. Din acest motiv, în practică, managerul este cel care selectează și invită regizorii care montează precum și textele ce urmează a fi puse în scenă. Având în vedere toate aceste aspecte, prin prezentul proiect propunem desființarea postului de director artistic, care este lipsit de obiect real, în contextul celor arătate mai sus. Conceptul de director artistic și necesitatea lui a apărut atunci când managerul putea avea orice pregătire profesională, el fiind doar un administrator și ordonator terțiar de credite. În momentul în care OUG 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de spectacole și concerte a fost modificat, în sensul obligativității managerului de a avea studii de licență în domeniul de specialitate al instituției precum și prin impunerea prezentării în cadrul proiectului de management a strategiei repertoriale, a programelor și proiectelor propuse, conceptul de director artistic a rămas complet lipsit de sens, funcția existând în mai multe instituții de spectacole doar dintr-o inerție organizatorică.

Se impune existența unui director general adjunct care să preia atribuțiile legate de conducerea și coordonarea activităților de administrație și de producție:

- se impune o evaluare a funcțiilor și a fișelor de post ale angajaților TSC și o re poziționare în funcție de noua *Organigramă* și *Stat de funcțiuni*;

- se va elabora, dezbate și aproba un nou *Cod de etică profesională*;
- implementarea tuturor standardelor de control managerial intern prevăzute de O.S.G.G. nr. 600/2018 pentru aprobarea Codului controlului intern/ managerial, al entităților publice.

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

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

1. Stabilirea sferei și a ariilor de cuprindere a sistemului de control intern managerial.
2. Inventarierea activităților procedurabile;
3. Identificarea și analiza riscurilor asociate activităților instituției;
4. Elaborarea procedurilor operaționale care includ activități de control;
5. Aprobarea și comunicarea procedurilor operaționale;
6. Monitorizarea, evaluarea și dezvoltarea ulterioară a sistemului de control.

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

Acțiunile necesare în cadrul acestei etape:

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

SCI stabilește ce trebuie aferent activităților derulate de instituție, trebuie identificate riscurile și elaborate strategii de reducere ale acestora. Identificarea și analiza riscurilor instituției constau în analiza riscurilor instituției, raportate și la activitățile acesteia și cu precădere a activităților procedurabile, determinarea căilor de reducere ale acestora, inclusiv de determinare a listei de proceduri, precum și elaborarea *Registrului de riscuri*.

Elaborarea *Procedurilor Operaționale* (PO) și revizuirea acestora;

Obiectivul acestei etape constă în elaborarea PO considerate necesare în urma parcurgerii etapelor de identificare a activităților procedurabile și de identificare a riscurilor instituției. Livrabilul acestei etape vor fi PO defalcate pe compartimente precum și însușirea de către întreg personalul instituției a procedurilor operaționale de lucru.

Acțiunile derulate în cadrul acestei etape vor fi:

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

Monitorizarea, evaluarea și dezvoltarea ulterioară a SCI:

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

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

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

Acțiunile ce se vor întreprinde în cadrul acestei etape sunt:

- a) Elaborarea și aplicarea unei PO care să prevadă responsabilii și cazurile în care procedurile operaționale trebuie actualizate/ adăugate/ șterse;
- b) Constituirea comisiei cu atribuții în monitorizarea SCI;
- c) Constituirea comisiei cu atribuții în managementul riscului;
- d) Controalele de supraveghere derulate de către auditorul public intern, care implică revizuri în ceea ce privește munca depusă de salariați, rapoarte despre excepții, TSC țări prin sondaje sau orice alte modalități care confirmă respectarea procedurilor.

C3. Analiza capacității instituționale din punctul de vedere al resursei umane proprii și/sau externalizate;

Analiza statului de funcții care prevede un număr de 72 de posturi, relevă următoarele:

1. *Personal de conducere* – 8 posturi din care 6 ocupate și 2 vacante;
2. *Personal de execuție* – 64 posturi din care 60 ocupate și 4 vacante;

Organigrama aprobată în 2017 evidențiază faptul că sunt 5 compartimente, din care 1 compartiment de specialitate artistic și tehnic și 4 compartimente tehnice și administrative.

Analizând organigrama și statutul de funcții, se remarcă lipsuri foarte mari și foarte grave în structura de personal. Sunt câteva poziții cheie în funcționarea unui teatru, care în acest moment sunt fie posturi unice (un singur post pe specialitatea respectivă) fie sunt complet inexistente. Astfel, este extrem de important ca ordonatorul principal de credite să aprobe cât de repede posibil următoarele posturi suplimentare: peruchier, machior, regizor tehnic, operator lumini, operator sunet.

Din punct de vedere al trupei de actori, există și aici mari probleme, pentru că nu există absolut deloc actori între 20-30 de ani și nici între 30-40 de ani, la ora actuală cel mai tânăr actor având 38 de ani (!). Există de altfel și o distribuție foarte ineficientă pe sexe, existând în trupă 13 actrițe și 11 actori. Acest lucru este important de menționat pentru că, statistic vorbind, în dramaturgia universală în ansamblul său, personajele masculine sunt în proporție de peste 70% din numărul total. Astfel, pentru diversificarea opțiunilor repertoriale, pentru a putea realiza programele propuse prin acest proiect de management, este imperios necesară redimensionarea trupei și mărirea numărului personalului artistic (actorii) cu minim (!!!) 8-10 posturi.

În total, este nevoie de o suplimentare a schemei de personal cu 13-15 posturi pentru a putea funcționa la parametri optimi.

De asemenea, se remarcă lipsa unui director adjunct administrativ. În sensul delegării unor serii de responsabilități precum și pentru a evita într-o oarecare măsură micromanagementul, propunem introducerea în organigramă și în schema de personal a funcției de Director Adjunct. Acesta va înlocui directorul de scenă precum și directorul artistic.

Sunt externalizate serviciile de pază și protecție, PSI și Serviciile de securitate în muncă.

În primul capitol al acestui program au fost făcute propuneri pentru îmbunătățirea imaginii Teatrului care au în vedere construirea unui program coerent de marketing și promovare, care să utilizeze în mod inteligent mass-media tradițională, presa culturală și mijloacele de comunicare electronice – de la televiziune la Internet. În acest sens considerăm că este o prioritate angajarea a cel puțin unui specialist în marketing cultural la Teatru și crearea unui serviciu dedicat acestei activități, astfel încât Teatrul să fie ”re-branduit” și să intre în atenția comunității printr-o prezență susținută.

Din datele oferite de Caietul de obiective în privința personalului, acestea arată că, în cadrul TSC, nu a existat o preocupare reală pentru perfecționarea personalului, existând foarte puține participări la cursuri în ultimii trei ani. Din păcate, nu există nicio referire la cursuri de perfecționare a personalului artistic (atelier, workshop-uri etc.) Dar, conform Legii nr. 53/2003 Codul muncii - Art. 194. – (1) *Angajatorii au obligația de a asigura participarea la programe de formare profesională pentru toți salariații, după cum urmează: a) cel puțin o dată la 2 ani, dacă au cel puțin 21 de salariați; b) cel puțin o dată la 3 ani, dacă au sub 21 de salariați. (2) Cheltuielile cu participarea la programele de formare profesională asigurate în condițiile alin. (1), se suportă de către angajatori.*

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

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

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

Este necesară invitarea unor personalități în domeniu de profil, pentru ateliere de formare și actualizare a potențialului creator al artiștilor angajați sau personalități artistice ale domeniului, care au făcut istorie în teatru. De asemenea, lipsa unor școli profesionale pentru profesiile conexe activităților artistice (machior, peruchier, butafor, tapițer, tehnic de scenă, regizor tehnic, operator de lumini, operator de sunet ș.a.m.d.), poate duce la un dezechilibru major în activitatea teatrului în următorii ani.

Încurajarea debutului artistic în domeniul teatrului pentru proaspeții absolvenți ai programelor de studii *Artelor spectacolului (actorie, regie, coregrafie), Scenografie și Teatologie* ale școlilor de teatru și atragerea tinerilor artiști în proiectele TSC este parte din programul managerial și artistic al teatrului.

C4. Analiza capacității instituționale din punct de vedere al spațiilor și patrimoniului instituției, propuneri de îmbunătățire;

Instituția are în administrare 4 spații :

1. Sediul Teatrului de Stat din Str. Ferdinand nr . 11

Aici există o sală de spectacole cu o capacitate de 274 locuri, o sală de balet, un foaier, garderobă, 8 cabine actori, cabină sunet și lumini, 6 ateliere, 2 depozite decor, 2 depozite costume, 1 depozit recuzită, agenție de bilete.

Toată clădirea necesită intervenții de consolidare, renovare, modernizare. Se preconizează ca în 2020 să fie demarată proiectarea pentru reabilitarea termică și electrică a clădirii, prin proiectul Primăriei Minicipiului Constanța, cu finanțare europeană, prin Programul Operațional 2014-2020, Axa 3.

Atelierele și depozitele funcționează într-o anexă semi-improvizată, construită cu mulți ani în urmă, însă fără nicio autorizație (identificată de către mine până la această oră). Instalațiile electrice și termice care deservește această anexă sunt la rândul lor depășite și necesită revizuiiri capitale. Considerăm că soluția normală ar fi dezafectarea întregului spațiu ocupat de această anexă și construirea unui nou spațiu, pe structura ușoară, conceput în faza de proiect pentru a servi atât ca depozit de decoruri cât și ca spațiu pentru ateliere, și, dacă ar fi posibil o supraînălțare, chiar pentru birouri.

2. Teatrul de vară Soveja

Acesta beneficiază de un spațiu cu o capacitate de 1.546 de locuri, scenă, cabine artiști, cabină sunet și lumini, cabine presă. Acest spațiu nu poate fi utilizat din cauza reparațiilor capitale pe care le necesită. Considerăm că este imperios necesar a se cauta soluții de finanțare (cel mai probabil prin proiecte europene) pentru că este un spațiu care poate deveni un punct central al vieții culturale constănțene în perioada estivală.

3. Imobilul din str. I. Lahovari nr. 2A

Începând cu luna octombrie 2018, în baza contractului de închiriere nr. 3193 din 17.09.2018, birourile administrative au fost mutate la adresa din str. Lahovari.

Acest spațiu are un potențial extraordinar prin arhitectura sa interioară, și anume acela de a fi transformat într-o sala studio. Are atât dimensiunile ideale (inclusiv înălțime) cât și toate facilitățile necesare pentru o asemenea sală. Ne propunem demararea unor discuții atât cu ordonatorul principal de credite cât și cu proprietarul spațiului pentru a cerceta fezabilitatea acestei idei.

4. Agenția teatrului din Bd. Tomis, nr. 97

Există o gândire referitoare la o posibilă utilizare a acestui spațiu (dar care va necesita o corelare în urma unei analize mai profunde a instituțiilor culturale din spațiul constănțean): realizarea unei agenții centrale a orașului, unde să poată fi procurate bilete pentru orice eveniment sau spațiu cultural. Teatrul de Stat Constanța poate juca rol de agregator în cadrul acestui concept însă va fi nevoie de cooptarea tuturor celorlalți jucători din zona culturală. În acest fel, ar putea fi create tipuri

de pachete sau abonamente (tip pașaport cultural) care să permită accesul la mai multe evenimente oferite de diverși operatori. În orice caz, spațiul trebuie în mod obligatoriu pus cât mai curând în funcțiune, având o amplasare ideală, într-o zonă centrală a orașului, pe unul dintre bulevardele principale.

Alte idei de amenajare a spațiilor, în funcție de disponibilități: refacerea spațiului de primire a spectatorilor, care necesită o regândire arhitectural-scenografică pentru a oferi o atmosferă prietenoasă și contemporană; amenajarea unui spațiu de cafea a Teatrului; identificarea unor spații pentru derularea de proiecte neconvenționale, ateliere de creație, proiecte independente; amenajarea, pe timpul zilei, a unui centru de joacă și educație teatrală pentru copii; crearea unui spațiu pentru antrenament corporal și repetiții;

Este necesară o investiție în dotări, prevăzute pentru următoarea perioadă de management, ce vizează echipamente și subansamble de practică teatrală de utilitate îndelungată, esențiale pentru atingerea obiectivelor generale ale teatrului. Estimăm că achiziționarea acestor echipamente va crește considerabil competitivitatea pe piața internațională a spectacolelor produse de TSC și va contribui semnificativ la creșterea audienței și implicit a veniturilor proprii din exploatarea acestora.

Se cunoaște insuficiența spațiilor de depozitare a decorurilor, costumelor și recuzitei. În prezent, mare parte din decoruri sunt depozitate în degajamentul din spatele scenei, în condiții improprii și care pun în pericol integritatea elementelor scenografice.

O altă problemă extrem de importantă este lipsa unui generator electric care să asigure funcționalitatea la scenă în eventualitatea unei pene de curent. Lipsesc de asemenea ștangi pentru corpuri de iluminat (ștangi care să fie asigurate cu greutate specifice), nu există pe pasarela mecanisme de prindere și agățare a sistemelor de proiecție și iluminat;

C5. Viziunea proprie asupra utilizării instituției delegării, ca modalitate legală de asigurare a continuității procesului managerial;

Instituția delegării este vitală pentru buna desfășurare a activității oricărei instituții. Delegarea constantă a sarcinilor și responsabilităților dar și urmărirea realizării acestora reprezintă un instrument al managerului care va putea astfel să nu cadă în capcana micro-managementului și va putea astfel să își concentreze eforturile în urmărirea atingerii macro-obiectivelor, scopurilor și a viziunii sale.

Conform Ordinul 600/2018 al Secretariatului General al Guvernului pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice :

- În fiecare entitate publică delegarea se realizează, în principal, prin regulamentul de organizare și funcționare, fișele posturilor și, în unele cazuri, prin ordine exprese de a executa anumite operațiuni.
- Delegarea este condiționată în principal de potențialul și gradul de încărcare cu sarcini a conducerii entității și a salariaților implicați. Actul de delegare este conform atunci când:
 - respectă raportul dintre complexitatea sarcinilor/atribuțiilor delegate și cunoștințele, experiența și capacitatea necesară efectuării actului de autoritate încredințat;
 - sunt precizate în cuprinsul acestuia termenul-limită de realizare și criteriile specifice pentru îndeplinirea cu succes a sarcinilor/atribuțiilor delegate;

- sunt furnizate de către manager toate informațiile asupra responsabilității ce va fi încredințată;
- este confirmat, prin semnătură, de către salariatul cărui i s-au delegat sarcinile/atribuțiile.
- Salariatul delegat răspunde integral de realizarea sarcinii, iar managerul care a delegat își menține în fața superiorilor responsabilitatea finală pentru realizarea acesteia.

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

1. *Consiliul Administrativ*

- organism deliberativ, constituit conform prevederilor legale și ROF-ului;
- frecvența ședințelor consiliului va fi lunară;

2. *Consiliul Artistic*

Va fi format din maximum 7 membri, personalități culturale din instituție și din afara acesteia. Personalitățile desemnate pentru a face parte din acest consiliu vor fi alese pe criterii de integritate, fără apartenență politică și din domenii diverse ale culturii, artei și științei din Constanța și nu numai. De asemenea, Consiliul Artistic reprezintă un organ colegial *sine qua non* pentru o instituție culturală (cu întâlniri cel puțin bianuale).

Conform legii, membrii celor două consilii ale TSC nu sunt remunerați.

Săptămâna de lucru se va deschide prin organizarea, în cadrul structurilor funcționale, de reuniuni de tipul *Întâlniri de informare și lucru*, ședințe săptămânale de analiză a activităților săptămânii anterioare și proiectare a activităților ulterioare, atât a factorilor de decizie, cât și a acestora cu colegii din subordine. Implementarea unui astfel de sistem de lucru va duce la o eficientizare a muncii și o creștere a relațiilor inter-personale de muncă din instituție.

Ținem să precizăm că acele persoane care conduc direcțiile, serviciile și compartimentelor din TSC vor avea o foarte mare libertate de decizie în cadrul structurilor din subordine, bineînțeles, în conformitate cu implementarea POS (Procedurilor operaționale de sistem).

D. Analiza situației economico-financiare a instituției: Analiza financiară, pe baza datelor cuprinse în caietul de obiective:

D1. Analiza datelor de buget din caietul de obiective, după caz, completate cu informații solicitate/obținute de la instituție ;

D1.1 Bugetul de venituri (subvenții/alocații, surse atrase/venituri proprii);

Analizând cifrele din Caietul de Obiective se observă că în anul 2017 a existat o creștere semnificativă a bugetului de venituri al TSC. Aceasta creștere substanțială se evidențiază în anii 2017 și 2018 nu prin creșterea veniturilor proprii ci mai ales printr-o redimensionare a subvenției. Astfel:

- în anul 2016 subvenția aprobată a fost de 4.352.600 lei
- în anul 2017 subvenția aprobată a fost de 5.958.000 lei
- în anul 2018 subvenția aprobată a fost de 6.031.500 lei

Din analiza veniturilor a rezultat că ponderea cea mai mare este reprezentată de subvenția alocată de la bugetul de stat care a reprezentat 94,44% din veniturile aferente anului 2016, 95,21 în 2017 și 95,65 în anul 2018 (conform bugetului aprobat de CJC, raportându-ne la veniturile reale, adică excluzând din veniturile preconizate suma ce ar fi trebuit să fie primită de la Primăria Municipiului Constanța pentru proiectul „Ovidius”, dar care nu a mai fost primită decât în foarte mică parte în 2018).

În ceea ce privește veniturile proprii (care includ veniturile din activitatea de bază), ponderea acestora în totalul anual al veniturilor a fost de 5,56% în anul 2016.

În anul 2017 ponderea veniturilor proprii conform bugetului aprobat este de 3,80% (270.000 lei la un total venituri de 7.108.000 lei).

În anul 2018 ponderea veniturilor proprii conform bugetului aprobat este de 3,86% (270.000 lei la un total venituri de 6.999.500 lei). Considerăm că este o pondere foarte mică și este responsabilitatea managementului de a cauta soluții pentru majorarea ponderii veniturilor proprii din totalul veniturilor instituției.

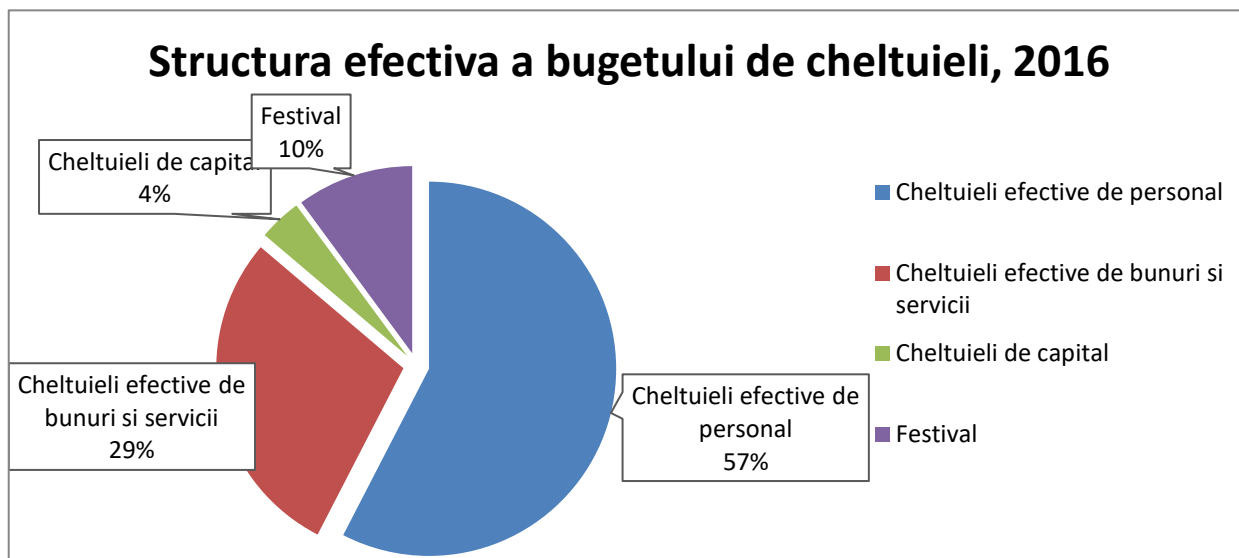
D1.2 Bugetul de cheltuieli (personal, bunuri și servicii din care: cheltuieli de întreținere, colaboratori; cheltuieli de capital);

Anul 2016

Cheltuielile de personal (2.654.000 lei) au reprezentat 57,58% din totalul cheltuielilor aferente anului 2016. În condițiile în care aceasta sumă cuprinde colaboratorii plătiți prin contracte de cesiune a drepturilor de autor și drepturilor conexe drepturilor de autor (552.000 lei), însă nu și cei plătiți pe contracte civile.

Cheltuielile de bunuri și servicii (capitolul care cuprinde de fapt tot ceea ce înseamnă producția de spectacole) au fost de 1.319.000 lei și au reprezentat 28,62% din totalul cheltuielilor aferente anului 2016.

Cheltuieli de capital alocate au fost extrem de mici în anul 2016 alocându-se doar 170.600 lei, reprezentând o pondere de 3,70% din totalul cheltuielilor instituției.

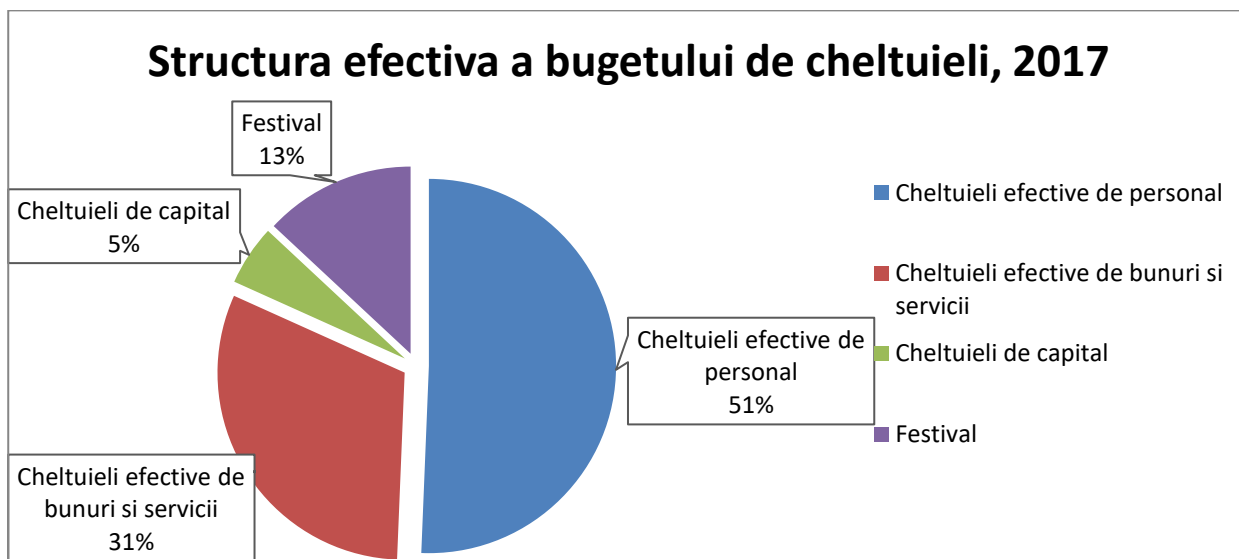


Anul 2017

Cheltuielile de personal (3.600.000 lei) au reprezentat 50,64% din totalul cheltuielilor aferente anului 2017. Aceasta în condițiile în care această sumă cuprinde colaboratorii plătiți prin contracte de cesiune a drepturilor de autor și drepturilor conexe drepturilor de autor (600.000 lei).

Cheltuielile de bunuri si servicii (capitolul care cuprinde de fapt tot ceea ce înseamnă producția de spectacole) au fost de 2.209.500 lei și au reprezentat 31,08% din totalul cheltuielilor aferente anului 2017.

Cheltuieli de capital alocate au fost mai mari în anul 2017 alocându-se 370.500 lei, reprezentând o pondere de 5,21% din totalul cheltuielilor instituției.

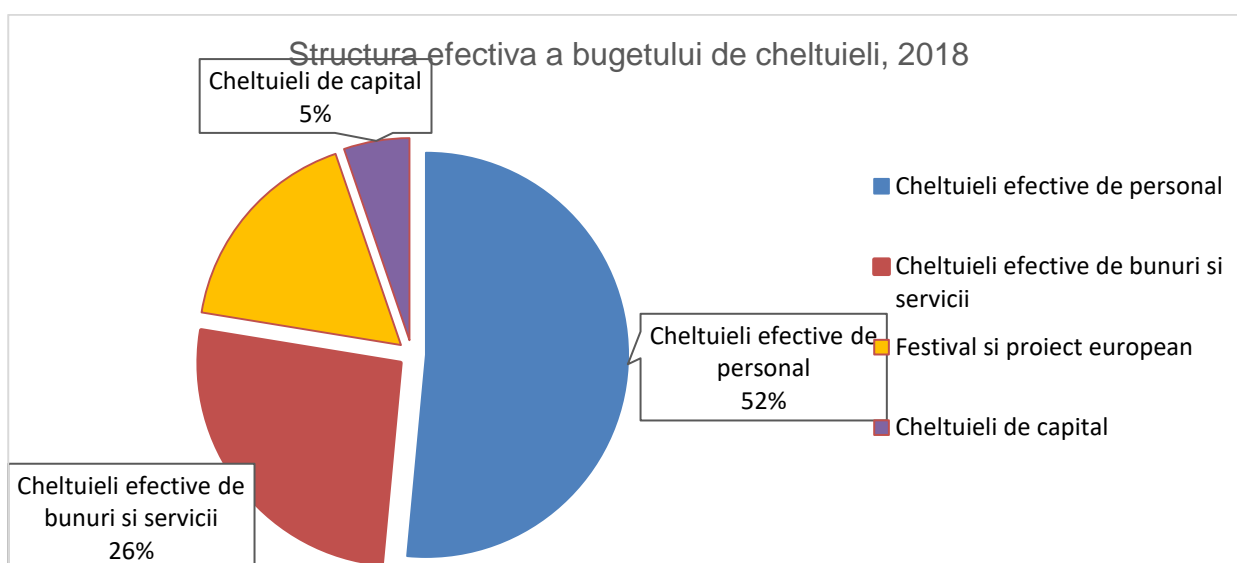


Anul 2018

Cheltuielile de personal (3.559.800 lei) reprezintă 50,86% din totalul cheltuielilor aferente anului 2018. Asta în condițiile în care această sumă cuprinde colaboratorii plătiți prin contracte de cesiune a drepturilor de autor și drepturilor conexe drepturilor de autor (235.000 lei)

Cheltuielile de bunuri si servicii (capitolul care cuprinde de fapt tot ceea ce înseamnă producția de spectacole) au fost prevăzute la 1.804.600 lei și reprezintă 25,78% din totalul cheltuielilor aferente anului 2018.

Cheltuieli de capital alocate în bugetul pe anul 2018 au fost de 363.000 lei, reprezentând 5,19% din bugetul de cheltuieli.



D2. 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 ;

În primul rând, în condițiile în care cheltuielile de personal au crescut considerabil datorită legislației noi care a mărit salariile din instituțiile de spectacole, majoritatea instituțiilor de spectacole din țară au avut de suferit prin diminuarea bugetului de producție a spectacolelor.

Problema cea mai mare este faptul că execuția bugetară la acest capitol este una deficitară. O parte dintre proiecte au fost realizate cu bugete supraestimate iar devizele realizate sub cele estimate. Acest lucru ridică mari semne de întrebare asupra capacității managementului curent de a organiza și planifica activitatea de producție în sensul capacității de a angaja producții de anvergură și importante în interiorul bugetului aprobat și, mai ales, nu denotă o preocupare spre economie ci o incapacitate de a estima corect bugetul de realizare al unei producții.

Proiecte 2016

Nr. crt.	Programul/proiectul	Devizul estimat	Devizul realizat	Procent realizare deviz
(1)	(2)	(3)	(4)	(%)
1	Șobolanul rege	75.000	75.000	100%
2	Titanic vals	39.000	27.000	69,23%
3	Uciderea lui Gonzago	115.000	93.445	81,25%
4	Dionysos	132.000	132.640	100,48%
5	Ursul	121.000	118.600	98,01%
6	Cea mai frumoasă soție	100.300	100.300	100%
9				
	Total:	582.300	546.985	93,93%

Proiecte 2017

Nr. crt.	Programul/proiectul	Devizul estimat	Devizul realizat	Procent realizare deviz
(1)	(2)	(3)	(4)	(%)
1	Bătrîna și hoțul	41.000	40.255	98,18%
2	Jurnal de România.Constanța	79.000	85.000	107,59%
4	Eutopia	217.382	217.382	100%
9				
	Total:	451.582	447.837	99,17%

Proiecte 2018

Nr. crt.	Programul/proiectul	Devizul estimat	Devizul realizat	Procent realizare deviz
(1)	(2)	(3)	(4)	(%)
1	Testosteron	137.625	67.528	49,06%
2	Veethoven..., făi!	1.000	1.000	100%
3	Năpasta	28.200	19.824	70,29%
4	Paliativ	4.000	3.426	86,55%
5	Inima Reginei Maria	160.000	150.315	93,94%
9				
	Total:	330.825	242.093	73,17%

D3. Soluții și propuneri privind gradul de acoperire din surse atrase/venituri proprii a cheltuielilor instituției ;

Răspunsul imediat la aceasta problemă vitală a oricărei instituții de spectacole (răspuns care se va regăsi și la punctul 4 al acestui capitol) este bineînțeles aplicarea tuturor măsurilor pentru creșterea veniturilor proprii și a surselor atrase. În momentul în care aceste venituri vor crește, ponderea lor în totalul veniturilor nu va crește în primă fază însă va determina în mod cert un proces de durată medie care va duce la modificarea substanțială a ponderilor. Fac aceasta precizare pentru că, inițial, va fi nevoie de un flux sporit de capital pentru a realiza producții cu adevărat valoroase, care ulterior, cu sprijinul unei strategii complexe de marketing și programare, vor genera venituri mult mai mari din activitatea de baza a instituției.

Deși conform „Barometrului de Consum Cultural-Cultura, între global și local” prețul ridicat nu reprezintă unul din primele trei motive ale non-participării la spectacole de teatru în țara noastră, spre deosebire de alte state europene precum Bulgaria, Ungaria și Grecia unde respondenții au invocat prețul ridicat drept cel mai important impediment, o eventuală creștere a prețului билетelor (și implicit o creștere a veniturilor proprii din activitatea de bază) nu poate fi luată în calcul fără o analiză realizată la nivel local care să țină cont de indicatorii statistici privind nivelul de trai, veniturile populației rezidente și costul de consum etc.

Considerând faptul că, în studiul mai sus menționat, la nivelul României, principalul motiv invocat de respondenți în ceea ce privește non-participarea sau nivelul redus al participării la spectacole de teatru este lipsa timpului (30%), urmat de o ofertă limitată, sau calitatea slabă a acesteia (29%), considerăm că, **o evoluție pozitivă a veniturilor proprii încasate din activitatea de bază se poate realiza prin măsuri de diversificare a ofertei culturale și de atragere a populației active prin**

practici culturale hibride, care combină mai multe tipuri de activități pentru petrecerea timpului liber, de exemplu deschiderea spre spații externe (neconvenționale) conform repartiției preferințelor pentru petrecerea timpului liber (plimbările prin parcuri și zone verzi reprezintă cea mai des întâlnită formă de petrecere a timpului liber, la nivel național, cu 18,5% frecvență săptămânal și 16,4% pentru frecvență lunar, iar mersul la cumpărături în centre comerciale de tip „mall” se păstrează printre preferințele populației generale în materie de petrecere a timpului liber, 13,7% făcând lucrul acesta cel puțin o dată pe lună). Creșterea consumului de teatru, și implicit a veniturilor proprii încasate, se poate realiza și prin considerarea preferințelor populației pentru sursele de informare, primele locuri fiind ocupate de mass-media (presă, TV, radio), prieteni, internet și afișe.

De asemenea, TSC va deveni un furnizor de servicii artistice de cea mai înaltă calitate și va putea vinde producțiile sale, concepute în acest sens, către alte autorități din județul Constanța și chiar în întreaga țară. Acest demers poate duce la o creștere substanțială a veniturilor proprii.

Închirierea spațiilor poate fi o altă sursă de venituri proprii, bineînțeles politica de închiriere subordonându-se nevoilor principale ale teatrului.

D3.1 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;

O prima concluzie este aceea că nu exista nicio politică de fidelizare a publicului de tip abonament sau pachet de bilete. Există doar trei categorii de preț 7,5 lei : (cele cu reduceri pentru elevi, studenți și pensionari), 30 lei (stalul) și 40 lei (lojele). Reducerile sunt o obligație legală însă Teatru are dreptul să limiteze numărul locurilor vândute cu preț redus, în funcție de bugetul avut la dispoziție. O observație referitoare la reducerile acordate pensionarilor: consider că această categorie de reduceri nu trebuie asociată și acordată exclusiv la locurile de categoria 2 sau 3 (locurile mai proaste). Motivul fundamental al acestor reduceri îl reprezintă atenția acordată situației financiare a acestei categorii sociale și reducerea reprezintă un gest de normalitate și dreptate socială, și nu o forma de caritate. Pensionarii sunt în genere persoane în vârstă care au de multe ori probleme de văz și/sau auz. În acest sens, cred că o adevărată politică de reduceri pentru pensionari se referă în special la rezervarea cu prioritate a unui număr limitat de locuri foarte bune ce vor fi vândute cu aceasta reducere.

O alta concluzie: plecând de la datele din caietul de obiective se observă că în anul 2016 veniturile din activitatea de bază au fost 256.500 lei la un număr de 13.264 de beneficiari plători, în 2017 veniturile au fost de 270.000 la 12.600 de beneficiari plători, iar în 2018 veniturile au fost de 270.000 lei la 13.000 de beneficiari plători. Rezultă astfel, un preț mediu încasat de la un beneficiar de aproximativ 20 de lei. În condițiile în care în sală majoritatea locurilor sunt vândute cu 30 de lei, se poate trage concluzia că ponderea cea mai mare la vânzări au avut-o biletele mai ieftine, cele oferite cu un discount de 75% către elevi, studenți și pensionari.

Trebuie în mod obligatoriu introdus sistemul de vânzare online și plata cu cardul la sediul agenției de bilete.

D3.2 Analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției;

Singurele venituri din alte surse din perioada 2016-2018 au fost cele de la Primăria Municipiului Constanța pentru proiectul „Ovidius in love” (exercițiu financiar nici astăzi încheiat din cauza extrem de proastei gestionări a dosarului de proiect și a celui de decont) și sumele evidențiate în buget ca fiind de la UE pe proiectul „Legende pe ruine circulare”, dar care abia acum urmează să intre în contul teatrului.

Lipsa donațiilor și sponsorizărilor precum și oricare alte surse posibile cuprinse în bugetul de venituri și cheltuieli pentru perioada 2016-2018 poate fi explicată în două feluri :

- nu a existat o politică constantă pentru atragerea acestor fonduri
- politica de atragere a fondurilor alternative este complet inefficientă

Imaginea proiectată în comunitate nu-și atinge potențialul de a inspira necesitatea susținerii financiare a instituției care nu oferă proiecte interdisciplinare și angajamente pentru societate în măsură să justifice și să declanșeze donații și sponsorizări.

D3.3 Analiza veniturilor realizate din prestări de servicii culturale în cadrul parteneriatelor cu alte autorități publice locale;

Nu există astfel de venituri evidențiate în bugetele pe anii 2016-2018.

D4. Soluții și propuneri privind gradul de creștere a surselor atrase/veniturilor proprii în totalul veniturilor:

Pentru a putea prezenta în contextul potrivit ideile de soluții pentru creșterea veniturilor proprii, reiau analiza veniturilor actuale de la punctul 1.1:

Ponderea veniturilor proprii (256.500 lei), (care includ veniturile din activitatea de bază), în totalul anual al veniturilor a fost de 5,56% în anul 2016.

În anul 2017 ponderea veniturilor proprii conform bugetului aprobat este de 3,80% (270.000 lei la un total venituri de 7.108.000 lei).

În anul 2018 ponderea veniturilor proprii conform bugetului aprobat este de 3,86% (270.000 lei la un total venituri de 6.999.500 lei).

Creșterea ponderii veniturilor proprii în totalul veniturilor trebuie să reprezinte o prioritate maximă a noului management. Cu toate acestea, nu va fi un obiectiv pe termen scurt, deoarece creșterea veniturilor proprii din activitatea de bază (vânzarea de bilete) este o consecință directă a creșterii numărului de beneficiari plători iar acest deziderat poate fi atins doar prin creșterea numărului și a calității producțiilor. Acest lucru va depinde în mod direct de creșterea sumei alocate pentru producție. Mergând pe acest fir logic al succesiunii cauză-efect, ajungem la concluzia că pentru a putea ajunge la creșterea ponderii veniturilor din activitatea de bază, va fi nevoie mai întâi de o scădere a acesteia, prin suplimentarea subvenției necesară pentru realizarea producțiilor valoroase,

dar și pentru implementarea politicilor și strategiei moderne de marketing. Abia în faza următoare vom putea vorbi despre o creștere substanțială a ponderii veniturilor proprii în totalul veniturilor.

După cum am analizat și la punctul 3.1 al acestui capitol, TSC va deveni un furnizor de servicii artistice de cea mai înaltă calitate și va putea vinde producțiile sale, concepute în acest sens, către alte autorități centrale și mai ales locale, din întreaga țară. Acest demers poate duce la o creștere substanțială a veniturilor proprii.

D4.1 Analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor;

Cheltuielile de personal, conform datelor furnizate în caietul de obiective s-au ridicat în anul 2016 la suma de 2.654.000 lei, pentru anul 2017 au fost de 3.600.000 lei iar în anul 2018 au fost de 3.559.800.

În anul 2016 Cheltuielile de personal (2.654.000 lei) au reprezentat 57,58% din totalul cheltuielilor aferente anului 2016.

În anul 2017 Cheltuielile de personal (3.600.000 lei) au reprezentat 50,64% din totalul cheltuielilor aferente anului 2017. Asta în condițiile în care această sumă cuprinde colaboratorii plătiți prin contracte de cesiune a drepturilor de autor și drepturilor conexe drepturilor de autor (600.000 lei).

În anul 2018, Cheltuielile de personal (3.559.800 lei) reprezintă 50,86% din totalul cheltuielilor aferente anului 2018. Asta în condițiile în care această sumă cuprinde colaboratorii plătiți prin contracte de cesiune a drepturilor de autor și drepturilor conexe drepturilor de autor (235.000 lei).

Cheltuielile de personal sunt acoperite integral din subvenție.

Cheltuielile de personal nu pot fi scăzute, însă pe termen mediu și lung, managementul trebuie să își propună să scadă ponderea lor din totalul cheltuielilor instituției. Trebuie să crească semnificativ subvenția precum și veniturile proprii care ulterior pot fi investite în producție. Crescând sumele alocate producției, ponderea cheltuielilor de personal va scădea.

D4.2 Analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total;

Cheltuielile de capital alocate au fost destul de mici în anul 2016 (170.600 lei) însă au crescut brusc în 2017 (370.500 lei) și în 2018 (363.000 lei)

Astfel, ponderea cheltuielilor de capital a fost de 3,70% în 2016, 5,21% în 2017 și 5,18% în 2018. Deși ponderile par destul de mici, ele sunt în general peste media obținută de instituții similare din țară în ultimii ani. Cu toate acestea, dotările tehnice ale teatrului lasă mult de dorit.

D4.3 Analiza gradului de acoperire a cheltuielilor cu salariile din subvenție/alocație;

Nr. crt.	Denumire indicator	2014		2015		2016	
		Plan	Realizat	Plan	Realizat	Plan	Realizat
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
4.3.	<i>Gradul de acoperire a salariilor din subvenție</i>	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Gradul de acoperire a salariilor din subvenție este o consecință firească a situației în care se află instituțiile culturale finanțate de la bugetul statului, situație în care ponderea veniturilor proprii în totalul veniturilor este situată între 2% și 20%. Din fericire, în România, legislația permite ca salariile să se acopere integral din subvenția de stat.

D4.4 Ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele individuale de muncă (drepturi de autor, drepturi conexe, contracte și convenții civile);

Nu sunt evidențiate distinct în caietul de obiective sumele efective cheltuite în cadrul raporturilor contractuale civile altele decât contractele individuale de muncă ci doar cele referitoare la cesiunea drepturilor de autor și a drepturilor conexe. De altfel, sumele cheltuite în baza raporturilor civile sunt greu de evidențiat deoarece ele sunt prinse la capitole și titluri bugetare variate, în funcție de serviciul prestat.

În acest sens, putem face o analiză a ponderii cheltuielilor efectuate în baza contractelor pentru cesionarea drepturilor de autor și a drepturilor conexe în cadrul capitolului general de cheltuieli.

Nr. crt.	Denumire indicator	2016	2017	2018
		<i>Lei</i>	<i>lei</i>	<i>Lei</i>
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
	Cheltuieli totale anuale	4.609.100	7.108.000	6.999.500
	Cheltuieli drepturi de autor	552.000	600.000	235.000
	Pondere drepturi de autor	12%	8%	3%

Se constată o scădere dramatică a ponderii cheltuielilor cu drepturile de autor pe parcursul celor trei ani analizați.

D4.5 Cheltuieli pe beneficiar, din care: (a) din subvenție; (b) din venituri proprii;

Nr. crt.	Denumire indicator	2016	2017	2018
		<i>Lei</i>	<i>lei</i>	<i>Lei</i>
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
4.5.	Cheltuieli pe beneficiar din care:	160,66	213,88	380,04
(a)	- din subvenție	149,66	203,88	370,04
(b)	- din venituri proprii	11	10	10

Menționăm că pentru a realiza această analiză se folosește următoarea formulă de calcul:

$$CB = S+V-Cc/NB$$

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

Extrem de important de menționat încă o dată este faptul că soluția modificării acestui indicator important este creșterea masivă a numărului de beneficiari și în niciun caz scăderea bugetului, care are nevoie de o creștere anuală importantă pentru ca instituția să poată obține performanțele profesionale pe care și le-a propus.

Observație: Datele din caietul de obiective (cheltuielile pe beneficiar) nu sunt corecte dacă se aplica formula consacrată de calcul.

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

E1. Viziune;

Pentru a putea contura viziunea, ne-am raportat la un „viitor ideal” cu privire la posibila și dezirabila dezvoltare a TSC. Fundamental, viziunea se bazează pe implementarea unui sistem de management pro-activ, pe o gândire dinamică, capabilă să evalueze și să identifice pe termen mediu și lung vectorii de acțiune pentru re poziționarea pe piața culturală a TSC. Credem că acest tip de management se impune pentru a crea o punte de transfer dinspre valorile incontestabile ale trecutului spre nevoile tot mai diversificate ale publicului de mâine, și spre limbajul tot mai sofisticat al artei contemporane.

Această țintă poate fi atinsă doar dacă TSC se afirmă ca un **organism dinamic, un spațiu deschis creativității, experimentului sub semnul noilor tendințe din artele spectacolului.**

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

E2. Misiune;

Misiunea Teatrului de Stat Constanta este aceea de a contribui la dezvoltarea culturala a comunității, prin realizarea și prezentarea unor producții teatrale moderne, diverse, valoroase, dedicate genului dramatic sau liric și a unor activități culturale de anvergura, care să reflecte tendințele actuale în arta teatrală, asigurând astfel o prezență constantă a instituției în circuitul cultural local, național, european și internațional.

TSC promovează evenimente culturale ce au ecou și semnificație pentru întreaga comunitate, locală, națională și chiar internațională. În acest scop, TSC este permanent în cautarea de noi forme de expresie care să ajungă la conștiința publicului.

Ținând cont de viziunea pe care am enunțat-o mai sus, precum și de *Caietul de obiective*, direcțiile specifice din ROF și legile speciale, am reformulat astfel misiunea teatrului:

TSC are misiunea de a remodela, a complexifica și a diversifica actul teatral, făcându-l compatibil cu orizontul de așteptare al spectatorului transformat și dinamic al sec. XXI, de a stabili un parteneriat activ între un nou teatru și un public nou. Astfel, misiunea este axată pe creația și promovarea valorilor romanesti contemporane, autohtone și universale din domeniul artelor spectacolului, în scopul creșterii accesului publicului la actul de cultură, stimulării, inovării de forme noi în artă și valorificării talentului artistic.

E3. Obiective (generale și specifice);

<p>Obiective generale (OG)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Valorificarea creației contemporane în domeniul artelor spectacolului, a patrimoniului material și imaterial al teatrului, prin promovarea valorilor cultural-artistice autohtone și universale, pe plan local, regional, național și internațional. • Stimularea inovației și creativității
<p>Obiective specifice</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Producerea și prezentarea de spectacole, proprii sau în colaborare cu alte autorități și instituții de stat sau private, destinate tuturor categoriilor de public;

	<ul style="list-style-type: none"> • Asigurarea condițiilor optime pentru producerea și realizarea unor creații teatrale valoroase, de anvergură, din dramaturgia națională și universală, care au ca scop promovarea actului de cultura și educarea publicului spectator; • Oferirea accesului liber la cultură cetățenilor, drept garantat prin articolului 33 din Constituția României, precum și diversificarea ofertei culturale; • Stabilirea și dezvoltarea de rețele partenoriale care să faciliteze mobilitatea creațiilor și artiștilor TSC în circuitul cultural european/internațional; • Cultivarea/educarea permanentă a publicului realizând astfel atragerea unui număr cât mai mare de spectatori; • Inițierea și implementarea unor proiecte culturale de cercetare și analiză culturală; • Promovarea instituției în circuitul teatral internațional prin participări internaționale, dar și prin organizarea în Constanța a unor manifestări culturale de anvergură, valorificând astfel potențialul artistic și imaginea specială pe care instituția o deține, contribuind la dezvoltarea imaginii Constanței; • Promovarea și conservarea culturii și teatrului românesc prin programe de cercetare științifică, conservare și formare; • Dezvoltarea sistemului de atragere de finanțări externe, locale și internaționale și implementarea unor strategii de creștere a veniturilor proprii; • Diversificarea ofertei culturale prin programe ample care să atragă noi categorii de public în vederea creșterii indicatorilor de consum cultural; • Implementarea unor structuri ultra-moderene de organizare, funcționare, mediatizare și marketing al spectacolelor și evenimentelor organizate; • Comandarea și realizarea unor studii de consum profesioniste pentru identificarea și cuantificarea categoriilor de beneficiari și pentru o bună cunoaștere a nevoilor de consum cultural ale actualilor și potențialilor beneficiari; • Consolidarea imaginii instituționale, ca un loc bine definit în peisajul cultural al Constanței, cu elemente de profundă originalitate și modernitate; 	
S	Specific	<p>Obiectivele sunt clare și bine definite, ajutând echipa de management să monitorizeze și evalueze performanța vs. obiective.</p>

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

E4. Strategia culturală, pentru întreaga perioadă de management;

Strategia culturală a Teatrului de Stat Constanța este condiționată de aprobarea și bugetarea creșterii numărului de angajați, precum și de alocarea resurselor financiare la timp și în corelare cu necesarul solicitat. Ducerea la îndeplinirea a direcțiilor propuse în prezentul proiect de management vor transforma TSC într-un centru teatral de anvergură, relevant în plan național. Nu în ultimul rând, TSC are capacitatea, în sialul acestui proiect de management, de a deveni un motor de dezvoltare urbană.

Din punct de vedere artistic, strategia TSC urmărește realizarea de spectacole contemporane, diverse din punct de vedere tematic, cu o mare adresabilitate și având capacitatea de a forma, de a educa, de a provoca intelectul, de a dezvolta noi direcții de exprimare artistică.

Obiectivul strategic major al managementului este **punerea în valoare a mării dramaturgii clasice și contemporane și a resursei umane artistice prin crearea unor produse culturale cu o plajă cât mai largă de adresabilitate care să răspundă necesităților tuturor categoriilor de public vizate.**

TSC are ca obiect de activitate și asigură realizarea și promovarea de producții și co-producții artistice constând în spectacole, teatru-experimental, pantomima, dans, concerte, din repertoriul clasic și contemporan, în limba română precum și în alte limbi de circulație. TSC este un exponent al culturii spațiului dobrogean, dar nu trebuie uitat că este un reprezentant al școlii românești de teatru, promovând originalitatea și viziunea creatoare.

În acest sens, trupa urmează să fie pusă în valoare de o *Strategie repertorială* realizată de management împreună cu un *Consiliu Artistic*. Pentru orice instituție de spectacole, eficientă și modernă, politica repertorială este o condiție *sine qua non* de existență și funcționare.

Al doilea concept de importanță majoră pentru prezentul proiect de management este acela de eveniment¹. Refuzând sintagme ca: *acțiune cultural-artistică*, *manifestare cultural-artistică*, sau *serbare*, ne propunem în schimb ca fiecare activitate să aibă statut de EVENIMENT. Și asta pentru că, în accepțiunea noastră, conceptul de eveniment exprimă cel mai bine relația biunivocă între instituția de cultură și mediul social. Evenimentul cultural funcționează ca un instrument în observarea dinamicii socioculturale și are forța de a redescoperi și dinamiza mecanismele societale, de a remodela un oraș, o regiune, o țară, un continent, întreaga lume.

Strategia noastră vizează programarea de evenimente artistice într-o simbioză specifică de „geosistem cultural”. Astfel, pentru perioada 2019-2024, principalele obiective strategice pe care ni le propunem sunt :

- i. Impunerea sintagmei „ **T.S.C. – TRADIȚIE.SPIRIT NOU.COMUNITATE – UN CENTRU CULTURAL DOBROGEAN, ROMÂNESC ȘI INTERNAȚIONAL**” ca mesaj al managementului cultural asumat;
- ii. TSC va deveni un centru cultural de mare anvergură cu activități diverse, cu preocupări de cercetare și dezvoltare, comportându-se ca o organizație complexă, ca un HUB CULTURAL, utilizând un patrimoniu cultural imaterial (românesc și universal) de o valoare inestimabilă;
- iii. Cunoașterea nevoilor, preferințelor, așteptărilor publicului, precum și a practicilor de consum specifice diverselor segmente ale acestuia (realizarea de anchete socio-culturale);
- iv. Realizarea unor coproducții și parteneriate cu instituții de profil din Constanta, din țară și din străinătate în vederea derulării unor evenimente culturale de interes național și internațional la care publicul să aiba acces direct;
- v. Realizarea unor parteneriate cu instituțiile de învățământ;
- vi. Asigurarea formării profesionale continue a personalului artistic, tehnic și administrativ al instituției ținând cont de contextul cultural actual;
- vii. Proiectarea ofertei culturale în funcție de indicatori de consum identificați în sprijinul creșterii prestigiului TSC;
- viii. Montarea și includerea în repertoriul teatrului a unui număr de minimum 5 premiere pe stagiune, dintre care, obligatoriu, două producții în care să fie implicați tineri regizori și/sau tineri interpreți. Promovarea dramaturgiei romanesti, prin montarea a cel puțin unui titlu pe stagiune din autori romani;
- ix. Identificarea și utilizarea celor mai adecvate și eficiente căi de promovare a programelor/proiectelor și acțiunilor culturale și artistice, precum și a serviciilor culturale ale TSC.
- x. Stimularea comunicării între artiștii creatori și publicul TSC.

¹ Termenul provine din englezescul **Event**, care are mai multe accepțiuni = Ceremony, Convention (meeting), Festival, Happening, Media Event, Party, Sporting Event, Show, Performance

- xi. Axarea repertoriului de producții pentru publicul tânăr, nu doar pe *Curricula școlară*, și cu accent deosebit pentru atragerea grupelor de vârstă 13-18 ani, oferindu-le o perspectivă unică în acest sens.
- xii. Implementarea tuturor sarcinilor pentru management precizate în *Caietul de obiective*

E5. Strategia și planul de marketing;

Strategie de marketing:

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

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

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

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

Comunicare + Informare + Accesibilitate = Participare

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

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

Obiective de marketing

Obiective generale:

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

Obiective specifice:

1. Creșterea cu 20% a cotei TSC în venitul discreționar al publicului țintă actual (obiectivul de creștere intensivă).
2. Câștigarea cel puțin a unui segment nou, care să constituie minimum 10% din veniturile din bilete ale TSC (obiectivul de creștere extensivă).
3. Crearea unor asocieri a mărcii unice, puternice și favorabile TSC prin evenimentele culturale oferite, serviciile conexe și prezența activă în comunitate.
4. Identificarea și utilizarea canalelor de comunicare adecvate fiecărui eveniment TSC în vederea promovării directe către beneficiarii vizați.

Strategia de brand TSC

În următorii cinci ani, TSC se va poziționa ca un brand cultural unic și dinamic. Prin evenimente culturale de calitate, brandul TSC va inspira încredere și deschidere și va îndemna consumatorii culturali la participare.

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

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

- Calitatea de formator de opinie și educație culturală;
- Deschiderea către valorile autohtone și universale din domeniul artelor spectacolului;
- Accesibilizarea ofertei culturale prin adresarea diferențiată către segmentele de public;
- Caracterul inovator al ofertei culturale;

Planificarea strategică a instrumentelor de marketing

Mixul de marketing este cadrul clar și sistematic de la care trebuie să înceapă planificarea activităților de marketing. În artele spectacolului există cinci elemente recunoscute ca fiind cele mai relevante pentru construcția mixului de marketing: produsul, plasarea, prețul, promovarea și oamenii. Abordarea holistică a acestora va conduce la îndeplinirea obiectivelor TSC și, implicit, la succesul instituției. Pe întreaga durată a implementării strategiei de marketing, componentele mixului vor fi abordate interdependent.

Produsul este cel mai important element al mixului de marketing cultural reprezentat în cazul TSC de evenimentele culturale. Scopul principal al acestui element este influențarea comportamentului de consum printr-o ofertă atractivă. Produsele TSC vor fi realizate în conformitate cu proiectul de management și deciziile *Consiliului Artistic* și *Consiliului Administrativ*.

Direcții de acțiune:

- Dezvoltarea unor evenimente complexe ca răspuns la profilul beneficiarilor care vor deveni experiențe culturale memorabile.

- Furnizarea de informații echipei de management cu privire la nevoile, preferințele, așteptările, precum și a practicilor de consum specifice publicului țintă.
- Planificarea clară a adresabilității fiecărui eveniment cultural realizat.
- Identificarea activităților conexe care pot îmbunătăți experiența culturală.
- Monitorizarea permanentă a ofertei competiției.

Prețul

Pentru instituțiile teatrale, prețul este un aspect delicat. În majoritatea industriilor, prețurile sunt determinate, în linii mari, de costuri, pentru asigurarea profitului. În instituțiile culturale, costul este doar unul dintre factorii care influențează deciziile legate de preț, deoarece generarea veniturilor este doar un mijloc de îndeplinire a misiunii organizației, nu scopul final. În termeni de marketing, „prețul” nu reprezintă doar un aspect financiar, ci include toate costurile percepute de consumator, ca de exemplu: lipsa timpului, lipsa locurilor de parcare în împrejurimile clădirii, lipsa confortului, toalete necorespunzătoare, spații de socializare inadecvate. Datoria TSC este să prevadă orice cost perceput de consumator și să faciliteze o experiență culturală cu o valoare ridicată, care va reprezenta factorul principal în diferențierea față de competiție. Elementul „preț” este decisiv în îndeplinirea obiectivelor financiare ale strategiei de marketing.

Directii de acțiune:

- Aplicarea reducerilor de tarife pentru segmentele elevi, studenți și pensionari.
- Aplicarea reducerilor de tarife pentru persoane cu dizabilități și grupuri defavorizate.
- Negocierea tarifelor pentru segmentul grupuri în limitele unor intervale prestabilite.
- Promovarea și susținerea achiziționării de abonamente prin oferirea unor beneficii suplimentare.
- Identificarea oportunităților de promovare a vânzărilor prin intermediul parteneriatelor: concursuri, invitații, bilete la prețuri promoționale pe o perioadă definită de timp.
- Oferirea contra-cost a unor produse conexe participării la evenimente: caiete program, broșuri, cărți, albume și alte materiale promoționale sub formă de suvenir.
- Realizarea unor trasee turistice de tip „Weekend Break” care vor include evenimentele TSC.
- Realizarea unor pachete turistice pentru evenimentele anuale; Diversificarea pachetelor turistice pe segmente de public, în funcție de variabilele „stil de viață” și „venit”.

Plasarea (distribuția)

Plasarea, echivalentă cu distribuția din marketingul produselor comerciale, reprezintă procesul prin care este livrată oferta culturală și mijloacele care le permit consumatorilor să beneficieze de ea. Deciziile referitoare la plasare influențează profund reacția consumatorilor. Ele se referă și la elementele de atmosferă din jurul procesului indiferent că este vorba de un loc fizic – sala de spectacol, un site Web sau o convorbire telefonică. Privite din perspectiva consumatorilor, deciziile instituției determină costul pe care ei îl vor plăti – sau nu! – sub forma timpului, efortului și a plăcerii. O abordare de marketing a distribuției culturii înseamnă a face cultura disponibilă tuturor. Instituțiile culturale se confruntă acum nu cu distanța fizică, ci distanța psihologică a publicului față de oferta

culturală. Publicul identifică, în general, TSC cu clădirea în care teatrul își desfășoară activitatea, factor important în construirea unei identități de marcă puternice și a unui public fidel.

Toți oamenii au nevoie de un *al treilea loc* diferit față de casă sau locul de muncă. TSC poate deveni un al treilea loc pentru că permite socializarea informală. Până acum în categoria celui de-al treilea loc intrau cafenelele, barurile, librăriile, centrele de înfrumusețare sau sălile de sport. Oamenii din ziua de azi călătoresc din ce în ce mai mult, iar acest lucru îi determină să se recreie mereu acasă. În contextul prezentului proiect, plasarea are trei semnificații posibile evidențiate în rândurile de mai jos.

Direcții de acțiune:

1.1. Spații de joc:

- Menținerea calității serviciilor conexe de pază, curățenie, lumini, sonorizare, confortul scaunelor/ fotoliilor ș.a.
- Întâmpinarea adecvată a spectatorilor, cu scopul de a spori calitatea experienței culturale.
- Valorificarea tuturor spațiilor de joc existente și corelarea specificului acestora cu programele și proiectele managementului.
- Valorificarea spațiilor de joc și în alte activități decât cele specifice: organizarea unor ateliere pentru tineri sau vizite la scenă.
- Crearea unei atmosfere prietenoase pentru spectatori prin orientarea către nevoile și dorințele acestora.

1.2. Spații alternative:

- Utilizarea spațiilor disponibile în clădire în diverse scopuri care pot îmbunătăți evenimentele culturale: magazin/ librărie, cafenea, bibliotecă, muzeu, utilizarea foaierei ca spațiu de expoziții, lansări sau evenimente culturale ș.a.
- Amenajarea unui punct de informare și a unui magazin de suveniruri, unde se pot desfășura activități de informare, evenimente, vânzare de carte, reviste, albume, vederi, filme pe suport DVD, suvenire etc.
- Valorificarea spațiilor în aer liber, prin organizarea unor activități conexe de promovare a activității teatrului.
- Asigurarea confortului spectatorilor prin marcaje corespunzătoare, panouri informative, oferirea unei parcări adecvate.

1.3. Accesibilizarea ofertei și distribuția biletelor:

- Îmbunătățirea modului de prezentare al activității instituției în mediul *online* printr-o strategie de comunicare integrată și evidențierea facilităților oferite consumatorilor de cultură.
- Distribuția biletelor *online* și prin intermediul unor puncte de vânzare cu deschidere regională.
- Distribuirea materialelor promoționale prin intermediul partenerilor și crearea unor materiale care pot fi distribuite în magazine dedicate din țară sau din străinătate; Distribuirea materialelor în spații precum gările sau aeroporturile.
- Plasarea TSC ca punct central de atracție culturală regională în peisajul Constanței (*hub cultural*).

Promovarea

TSC ca instituție publică de cultură există pentru a realiza și a facilita comunicarea dintre evenimentul cultural și public. Spectacolele, conferințele, expozițiile, festivalurile, programul, serviciile, prețurile, pachetele oferite, mesajele vorbesc despre întreaga experiență oferită de instituție. De cele mai multe ori, activitatea de marketing este confundată, în domeniul cultural, cu activitatea de promovare. În realitate, promovarea este pasul final al procesului de marketing, în nici un caz primul. TSC urmărește implementarea unei strategii de promovare integrată, care va îmbina potențialul oferit de particularitățile fiecărui eveniment cultural cu nevoile, atitudinile și obiceiurile de consum ale publicului. TSC își propune să comunice direct și deschis cu beneficiarii săi prin intermediul canalelor de comunicare adecvate diverselor segmente de public.

Direcțiile strategiei de promovare sunt conturate în întregul mix de marketing. Regândirea produselor și serviciilor culturale ale instituției pe mai multe axe oferă numeroase elemente de comunicare. Venind în completarea activităților descrise în prezentul proiect, mixul promoțional al TSC va aborda următoarele mijloace: promovare indoor/outdoor, relații publice, merchandising/ materiale promoționale, promovare online.

PROMOVAREA ACTIVITĂȚII TSC

Imagine identitară

- Utilizarea și promovarea imaginii identitare actuale TSC în vederea creșterii notorietății pozitive a brandului și poziționarea în mintea consumatorilor.
- Respectarea unei unități vizuale la nivelul materialelor promoționale.
- Realizarea unui ghid de identitate vizuală pentru asigurarea continuității brandului.
- Realizarea materialelor promoționale/ informative: caiete program, program anual al instituției, afișe, broșuri, materiale informative cu privire la diversele activități întreprinse, cataloage cu fotografii din spectacole, cărți poștale, brelocuri, pixuri sau alte suvenire conforme cu specificul fiecărui eveniment.

Canale de comunicare

Vom utiliza mijloacele de comunicare tradiționale cu care publicul a fost obișnuit, dar vom urmări o dezvoltare rapidă a comunicării în mediul *online*, dat fiind numărul mare de utilizatori de Internet și posibilitățile oferite de dezvoltarea noilor tehnologii. De asemenea, vom pune accentul pe comunicarea directă prin informații personalizate și feedback din partea publicului.

1.4. Mediul online:

Website

- Modernizarea platformei existente prin dezvoltarea unui *Content Management System* dinamic, care permite modificarea conținutului site-ului propriu în timp real și o mai bună prezentare a instituției;
- Platforma *online* va conține toate informațiile necesare beneficiarilor, precum și planificarea completă a stagiunii teatrale.

- Dezvoltarea platformei în sensul integrării noilor aplicații media și sociale în comunicarea *online*, precum și adaptarea la noile cerințe a unor platforme ca iOS, Android sau instrumente ca Smartphone-ul și tableta.
- Eficientizarea *site*-ului prin SEO și utilizarea *Google Analytics* pentru raportare.
- Realizarea/ Actualizarea *site*-ului în limbile ebraica, engleză și franceză.

Newsletter

- Implementarea unui *newsletter* lunar, care să furnizeze informații cu privire la activitatea instituției și atingerea unui număr de minim 500 de abonați în primul an.

Rețele de socializare vor fi utilizate pentru promovarea activității instituției în mod direct, acestea având capacitatea demonstrată de a forma comunități:

- Facebook
- Instagram
- Youtube

1.5. Promovare indoor/ outdoor:

- Realizarea unor machete publicitare pentru reviste/ ziare.
- Difuzarea unor materiale video de prezentare pe ecranele LCD din oraș și, în măsura posibilităților, pe alte suporturi oferite de parteneri (televiziuni interne).
- Expunerea materialelor de promovare *outdoor* în spații publice (în special în proximitatea clădirii TSC, centrul vechi și alte zone frecventate din oraș): afișe, bannere, *roll-up*-uri, *mesh*-uri.
- Încheierea unor parteneriate media pentru promovare reciprocă.
- Apariția în broșuri tematice, calendare culturale, site-uri partenere - afișaj în rețele proprii, centre de informare turistică, centre culturale, reviste de eveniment, reviste culturale.

1.6. Relații publice:

- Realizarea de acorduri de colaborare cu parteneri din mass-media locală, regională și națională.
- Promovarea prin intermediul instituțiilor culturale și administrative din Constanța, din țară și din străinătate.
- Construirea, diversificarea și actualizarea bazei de date cu contacte pentru toate categoriile de stakeholders.
- Realizarea unor acorduri de colaborare, în scopul promovării reciproce cu librării, hoteluri, firme.
- Participarea reprezentanților instituției la evenimentele organizate de parteneri sau evenimente culturale la nivel național.

1.7. Relația cu presa:

- Transmiterea comunicatelor de presă.
- Organizarea de conferințe de presă cu o frecvență periodică.
- Invitarea reprezentanților mass-media la evenimentele organizate pentru a genera știri și articole în presă.
- Includerea reprezentanților mass-media în listele de protocol ale TSC, oferirea permanentă a materialelor promoționale, dar și a informațiilor solicitate.
- Promovarea prin intermediul agențiilor naționale de presă (Mediafax, Agerpres etc.).
- Extinderea acoperirii media de la local către regional și național, prin emisiuni radio sau televizate.
- Diversificarea serviciilor oferite prin biroul de presă astfel încât informațiile să fie personalizate și segmentate în funcție de specificul programelor derulate cu ajutorul comunicatelor de presă, conferințelor de presă, vizitelor de presă, kiturilor de prezentare.

Oamenii

Evenimentele culturale TSC sunt indisolubil legate de oamenii care le creează. Din punctul de vedere al marketingului, membrii echipei artistice reprezintă vectori de imagine pentru promovarea organizației. În acest sens, TSC va realiza programe dedicate apropierei dintre public și artiști, recunoscuți în comunitate.

Deși actul artistic este creat de actori, regizori, scenografi ș.a., abordarea de marketing a acestuia presupune considerarea beneficiilor secundare ale serviciului oferit. Orice angajat care intră în contact cu consumatorii va avea un impact asupra satisfacției percepute de aceștia. Reputația TSC este hotărâtă de angajații ei. De aceea, ei trebuie să fie adevărați profesioniști, să aibă atitudinea potrivită, iar managementul se va asigura că sunt suficient de motivați pentru a-și desfășura activitatea. Printre angajații care au impact asupra experienței culturale se numără: vânzătorul de bilete, persoana de la punctul de informare, personalul pentru curățenie, paznicii, plasatoarele, comitetul de întâmpinare, dar și alții. În acest sens, mesajul și ideologia managementului, precum și viziunea și misiunea TSC vor deveni sursă de motivație pentru angajați. De asemenea, aceștia vor avea responsabilitatea de a comunica orice neînțelegeri sau inconveniențe apărute.

E6. Programe propuse pentru întreaga perioadă de management;

În urma unei analize a programelor și proiectelor derulate în perioadele anterioare și ținând cont de sarcinile stabilite de Consiliul Județean Constanța prin *Caietul de obiective*, viziunea managerială se coagulează într-un număr de 8 (opt) programe de stagii cu caracter multianual:

1.Programul MAGISTER

Programul se va concentra asupra creațiilor unor regizori de primă mărime. În cadrul programelor ne propunem realizarea unor spectacole de autor, acestea necesitând investiții importante însă reflectându-se cu certitudine asupra calității spectacolelor, dar și asupra imaginii instituției. În cadrul acestui program, vor fi invitați să monteze, cu actorii și colaboratorii TSC creatori de renume internațional care și-au consolidat în timp statutul de „magicieni ai teatrului”. Îi avem în vedere pe Silviu Purcărete, Tompa Gábor, Mihai Măniuțiu, László Bocsárdi, Radu Afrim, Alexandru Dabija, Alexander Hausvater și alții.

2.Programul TEATRUL.RO

Plecând de la una din misiunile cele mai importante ale unui teatru și anume aceea de a susține și promova valorile literare autohtone, programul concentrează interesul publicului pentru textele de rezistență din dramaturgia clasică românească, pentru textele tinerilor dramaturgi români care s-au afirmat și continuă să se manifeste artistic, precum și formulele spectacologice contemporane care pun în valoare perenitatea unor texte majore ale literaturii române. Teatrul de Stat Constanța își va formula demersul artistic pornind de perspectiva plasării literaturii naționale în context european ca voce distinctă și coerentă. În acest sens, programul include totodată rescrieri dramatice contemporane ale unor mari titluri din literatura românească, ca urmare a interesului în creștere pentru acest tip de text.

3.Programul CLASIC

Programul acoperă setea de formă și structură clasică a spectatorului de teatru loial, cel format și mereu prezent la spectacolele TSC. Acest spectator are un anumit bagaj educațional care empatizează cu marile nume ale dramaturgiei românești și universale (vor fi montate spectacole texte clasice, reprezentative pentru marea dramaturgie, atât românească precum și universală).

În cadrul acestui program, proiectul “Nevoia de zâmbet” reabilitează noțiunea de comedie adesea privită ca un gen facil. Un segment important de public vine în sălile de spectacol căutând în special acest gen de cele mai multe ori văzând în el o formă de terapie pentru probleme cotidiene. Umorul este o rezolvare imediată, dar deloc ușor de realizat întrucât este nevoie de un text bun, regizori cu fler, actori antronați, în fapt un mecanism bine articulat. Programul TSC se va dezvolta în acest sens pe direcția unor spectacole de calitate, cu un substrat solid, convingător.

4.Programul TSC-CONTEMPORAN

Vom produce spectacole după texte foarte noi din dramaturgia universală, în general texte care au fost premiate la concursurile de gen din străinătate și care nu au mai fost montate în România.

Proiectul va avea în vedere atragerea unor dramaturgi tineri din spațiul european, promovând astfel creația nouă din spațiul european și contribuind astfel la poziționarea Constanței ca centru de interes

cultural la nivelul UE. De asemenea se va încerca integrarea Teatrului de Stat Constanta în zona de interes a organizațiilor europene din domeniul teatrului

5. Programul INTERFERENȚE

Programul are ca scop atragerea unui public interesat de alte forme de artă decât teatrul (dans, muzică, arte vizuale) și se adresează unui public eclectic cu precădere tânăr și avangardist. Concentrat pe forme noi de expresie artistică, programul va cuprinde spectacole de teatru dans, musical, performance, instalații etc.

6. Programul DEBUT LA TSC

Programul se referă la crearea unui parteneriat cu Universitatea *Ovidius*, în vederea prezentării celor mai bune producții de absolvire (licență și master) ale studenților Facultății de Arte. Acest program vine în sprijinul tinerilor absolvenți care au nevoie de un spațiu adecvat viitoarei lor profesii. Conceptul nostru se integrează misiunii Teatrului de Stat Constanța de promovare și sprijin a tinerei generații de artiști.

7. Programul TEEN SPIRIT

Programul va cuprinde evenimente concepute pentru publicul tânăr și foarte tânăr (*jeune public/ new audience*). Proiectele vor fi orientate cu prioritate în două direcții: spectacole care să atragă spre teatru publicul din grupele de vârstă 8-12; 13-18 și ateliere de dezvoltare a aptitudinilor artistice și de comunicare. În ceea ce privește spectacolele, strategia implică pe de o parte descoperirea unor texte care să exprime preocupările copiilor și adolescenților iar pe de altă parte, ne propunem să combatem prejudecata existentă în rândul creatorilor de teatru că aceste spectacolele aparțin unui gen minor. Așa cum regizorul Cornel Todea obișnuia să îl citeze pe Stanislavski: „Teatrul pentru copii este teatrul pentru toată lumea, dar făcut mai bine”. A doua direcție a programului, atelierele de teatru, își dovedesc tot mai mult necesitatea într-o societate dominată de noile medii digitale. Utilizarea lor excesivă de către copiii și tineri provoacă deseori alienare socială. Ca artă eminentemente marcată de prezența viului, teatrul poate deveni cea mai benefică variantă pentru reintegrarea în societate a copiilor noștri. Poate că nu toți participanții vor deveni artiști, însă, cu siguranță vor dobândi competențe de comunicare, adaptabilitate și creativitate. Avem certitudinea că astfel de activități dezvoltate în parteneriat cu inspectorate școlare, ONG-uri în domeniu, psihologi ș.a. pot să impună *teatrul ca vehicul societal*.

8. Programul SUMMERTIME

Organizarea anuală de către TSC a unei microstagioni estivale, care să cuprindă un număr de minim 4 evenimente. În cadrul acestui program se vor organiza, în colaborare cu alte instituții de spectacol constantene, evenimente cu precădere outdoor: spectacole de stradă, minifestival de statui vivante, happening-uri în spații neconvenționale, seri de muzică și poezie în piețele publice, seri de film în aer liber, spectacole de tradiții și obiceiuri locale, spectacole experimentale etc.

E7. proiectele din cadrul programelor:

Nr.	Program	Nume proiect	Scurtă descriere:
1.	MAGISTER	<i>MasterWork</i>	Regizori renumiți vor fi invitați la Constanța pentru a monta, la alegerea lor, un text care să fie destinat atât publicului constănțean dar și festivalurilor de teatru naționale și internaționale. Prezența lor va constitui și un prilej de formare profesională pentru echipa artistică, dar și pentru cea tehnică.
		<i>Vedeta CT</i>	Proiectul urmărește să pună în valoare vedetele de notorietate ale scenei românești, în general, și ale celei constănțene în particular. Opțiunea repertorială va fi determinată de personalitatea vedetei/ vedetelor pe care publicul nostru își dorește să le vadă pe scenă. Mai mult, strategia va include și montări prin care dorim să creăm vedete, punând în valoare potențialul tinerilor din trupa teatrului.
2.	TEATRU.RO	<i>Romania creativă</i>	Montarea unui text din dramaturgia românească clasică sau contemporană. In plus, avem in vedere o rezidenta artistica pentru promovarea noii dramaturgii.
		<i>Citim împreună</i>	Spectacole lectură din texte contemporane românești în prezența autorului. La finalul spectacolului, va avea loc o dezbatere cu autorul, echipa de creație și publicul.
3.	CLASIC	<i>Nevoia de zâmbet</i>	În cadrul proiectului, vor fi montate texte de comedie din dramaturgia universală, clasică sau contemporană. Proiectul răspunde nevoii tot mai crescute a publicului contemporan de a vedea spectacole de comedie de calitate. Toate studiile efectuate în ultimii ani revelă această preferință. Un alt argument îl poate constitui și existența celor două festivaluri de tradiție din țara noastră (Galați și București).
		<i>Actualitatea dramei</i>	În cadrul proiectului, vor fi montate texte de tragedie sau dramă din dramaturgia universală, clasică sau contemporană. Tragedia rămâne, fără îndoială, „regina” genului dramatic. Personajele de tragedie și de dramă au prilejuit, în cele peste două milenii de istorie a artelor spectacolului, cele mai importante creații actricești. Totodată, marii regizori ai lumii și-au consolidat meșteșugul și renumele montând texte de acest gen.
4.	TSC- CONTEMPORAN	<i>Noul Val</i>	Vom produce spectacole după texte foarte noi din dramaturgia universală, în general texte care au fost premiate la concursurile de gen din străinătate și care nu au mai fost montate în Romania.
		<i>Constanța Europeană</i>	Proiectul va avea în vedere atragerea unor dramaturgi tineri din spațiul european, promovând astfel creația nouă din spațiu european și contribuind astfel la poziționarea Constanței ca centru de interes cultural la nivelul UE. De asemenea se va încerca integrarea Teatrului de Stat Constanța în zona de interes a organizațiilor europene din domeniul teatrului.

5.	INTERFERENȚE	<i>Teatru Dans</i>	Teatrul-dans este un tip de spectacol extrem de ofertant atât pentru creatorii lui cât și pentru public. Această formă de a spune povești având ca adjuvanți principali muzica și dansul, înlesnește întâlnirea artistică și colaborarea profesioniștilor Artei spectacolului (coregrafi, compozitori, actori). Teatrul dans este un gen de spectacol extrem de generos în materie de public, el fiind potrivit pentru toate tipurile de vârstă, educație și interese.
		<i>Teatru Muzical</i>	Proiectul presupune spectacole tip concert, în care song-urile sunt intercalate cu scurte momente dialogate și care le-ar crea actorilor TSC-ului contextul prielnic de a-și dezvolta capacitățile muzicale și ludice. Totodată, aceste spectacole muzicale, sau concerte-teatrale sunt adecvate unei categorii mari de public. De asemenea, în cadrul acestui proiect vom aborda și genul musical, gen dificil și costisitor, dar ofertant pentru spectatori.
6.	DEBUT LA TSC	<i>Debut Constanțean</i>	Vor fi “adoptate” într-o posibilă formă de coproducție spectacolele de absolvire ale studenților de la licența și/sau masterat de la Universitatea Ovidius. De asemenea, vor fi montate proiecte câștigătoare ale unui concurs de proiecte destinat tinerilor regizori și scenografi care au absolvit în ultimii cinci ani o facultate de profil și care nu au debutat încă pe o scenă profesionistă.
		<i>IndependentART</i>	Vom găzdui sau vom sprijini realizarea de producții independente. Un comitet de selecție format din artiști și tehnicieni ai TSC vor selecta propunerile care vor putea fi trimise pe parcursul întregii stagiuni, de către producătorii teatrali independenți din Constanta, dar nu exclusiv.
7.	TEEN SPIRIT LA TSC	<i>Constanța Adolescenților</i>	În fiecare stagiune, trebuie să realizăm o producție destinată adolescenților și tinerilor, categoria de public, în mod paradoxal, cea mai vitregită. Estimăm că tinerii vor trebui să constituie o pondere importantă din numărul total de beneficiari. Vom colabora cu inspectoratele școlare și cu trupele de teatru ale liceenilor pentru a identifica temele de interes pentru adolescenți și tineri și vom încheia parteneriate cu instituțiile de învățământ din regiune dar și cu ONG-uri ce desfășură activitate în acest domeniu.
		<i>Creștem oameni, Creștem spectatori</i>	Reprezintă un proiect de educație teatrală pentru copii, adolescenți și tineret, prin crearea de spectacole, ateliere, exerciții și jocuri propuse acestora, care au ca scop principal dezvoltarea capacităților de socializare și de comunicare (autocunoaștere / autocontrol / improvizație / dezinhibare etc). În cadrul acestui proiect, prioritate au formarea de individualități, amfitrionii acestui program fiind actori ai trupei sau actori independenți (cu aptitudini psihopedagogice). Obiectivul general al proiectului este de a-i familiariza pe tinerii spectatori cu atmosfera și lumea teatrului și de a le dezvolta creativitatea și abilitățile de comunicare.

8.	SUMMERTIME	<i>Teatru după plajă</i>	Proiectul își propune continuarea activității teatrului pe perioada estivală, publicul țintă fiind turiștii. Ne propunem să redefinim ideea de „vacanța la mare”, astfel încât ea să implice și componente culturale.
		<i>TSC Tour</i>	Proiectul are ca obiectiv prezentarea spectacolelor pe perioada verii în stațiunile turistice din jurul Constanței, publicul targetat fiind turiștii. Astfel de spectacole vor fi ușor de adaptat noilor spații (ce urmează a fi identificate) și se vor concentra pe un tip de dramaturgie populară.

E8. alte evenimente, activități specifice instituției, planificate pentru perioada de management

- Festivalul Internațional de Teatru “Miturile cetății”
- Atelierele pentru copii. Pe perioada spectacolelor de seara, în paralel, într-o alta sală a teatrului vom organiza ateliere tematice pentru copii care nu ar rezista la un spectacol dedicat adulților sau a căror participare la un astfel de spectacol nu este indicată. Astfel, oferim o nouă oportunitate familiilor de a se bucura de o seara în oraș. Adulții vor viziona spectacolul de teatru, iar copii au 1-2 ore de joacă coordonate de un actor profesionist. Atelierul pentru copii va fi promovat pe mai multe canale, tocmai pentru a elimina din mintea adulților aceasta barieră.
- Parteneriate în vederea unor coproduții cu Teatrul Național de Opera și Balet “Oleg Danovski” precum și cu Teatrul pentru copii “Căluțul de mare”.
- Parteneriat cu UNATC și/sau cu alte instituții de spectacole și concrete pentru realizarea împreună a unor ateliere de profesionalizare a actorilor și echipei tehnice.
- Matinee de story-telling pentru familii cu copii mici.
- ExpoART - Artiști plastici sau vizuali, fotografi, arhitecți, dar și colecționari de artă vor fi invitați să-și expună piesele de valoare în foaierea Teatrului.
- Participare anuală la Bursa de spectacole de la Sibiu, organizată în cadrul Festivalului Internațional de Teatru. Aceasta participare se poate materializa prin noi colaborări naționale și internaționale. Pe lângă oportunitatea de a ne promova (cu un stand amenajat în cadrul târgului de spectacole și un pitch de 3 minute prezentat în cadrul conferinței internaționale) vom avea șansa de a cunoaște, față în față, colegi de breaslă din țară și străinătate, cu care se pot dezvolta diverse proiecte.
- Partener la proiecte naționale și internaționale ale UNITER, ICR sau chiar organizații și rețele internaționale de teatru.
- Co-participanți la unele evenimente organizate de Primăria Municipiului Constanța.
- Consiliere metodologică și sprijin logistic pentru trupele de liceeni și pentru formații de amatori.
- 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:

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

Nr crt	Categorii	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1.	TOTAL VENITURI, din care:	9.036	9.500	10.000	10.500	11.500	12.500
	1.a. venituri proprii	643	500	550	650	850	1.000
	din care:						
	1.a.1. venituri din activitatea de bază	250	280	290	300	320	350
	1.a.2. surse atrase	393	160	190	270	430	550
	1.a.3.alte venituri proprii		60	70	80	100	100
	1.b. subvenții / alocații	8.393	9.000	9.350	9.700	10.500	11.300
	1.c. alte venituri			100	150	150	200
2.	TOTAL CHELTUIELI, 2.a. Cheltuieli de personal (fara colaboratori) din care:	9.036	9.500	10.000	10.500	11.500	12.500
	2.a.1. Cheltuieli cu salariile	4.228	4.350	4.420	4.500	4.630	4.810
	2.a.2. Alte cheltuieli de personal	715	750	780	800	870	940
	2.b. Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care (fara proiecte si colab.)	1.463	1.100	1.100	850	1.100	1.150
	2.b.1 Cheltuieli pentru reparații curente	200	300	300	200	250	250
	2.b.2 Cheltuieli de întreținere	637	700	700	500	600	650
	2.b.3 Alte cheltuieli cu bunuri și servicii	393	100	100	150	250	250
	2.c Cheltuieli cu proiecte si colaboratori	1.230	1.500	1.750	2.000	2.400	2.700
	2.c. Cheltuieli de capital	349	500	500	500	500	500
	2.d. FESTIVAL si Proiecte europene	1.051	1.300	1.450	1.850	2.000	2.400

F2. Numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului;

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

Nr. crt.	BENEFICIARI	2019	2020	2021	2022	2023
1.	Sediu	25.000	33.000	36.000	39.000	41.000
2.	Deplasare	1.000	2.000	2.500	3.000	4.000
3.	TOTAL	26.000	35.000	38.500	42.000	44.500

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

Nr. crt.	INDICATORI	2019	2020	2021	2022	2023
1.	Nr. evenimente	10	25	30	35	40
2.	Nr. reprezentații	110	120	120	125	130
3.	TOTAL	120	145	150	160	170
4.	<i>Frecvență medie zilnică beneficiari</i>	216	241	256	262	265

Formula de calcul utilizată:
$$\text{Frecvență medie zilnică} = \frac{\text{Nr. total beneficiari}}{\text{Nr. total evenimente}}$$

Astfel, am realizat o estimare a frecvenței medii zilnice a beneficiarilor TSA, pentru perioada de management propusă, în care am menținut o sensibilă creștere a reprezentațiilor, cu un accent pe realizarea de evenimente.

F3. 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 (2019)					
1.	MAGISTER	Regizori MARI invitați să monteze spectacole etalon, mari creatori care și-au consolidat în timp statutul de „magicieni ai teatrului”.		Masterworks Vedeta CT	
2.	TEATRU.RO	Valorificarea și promovarea dramaturgiei românești clasice și contemporane.		România creativă Citim împreună	
3.	CLASIC	Axat pe valorificarea celor mai importante titluri de comedie și tragedie/dramă din dramaturgia universală clasică.	1	-Nevoia de zâmbet Actualitatea Dramei	140.000
4.	TSC- CONTEMPORAN	Concentrarea pe dramaturgia prezentului, introducând nume de dramaturgi necunoscuți în spațiul românesc și tineri dramaturgi.	1	-Noul val -Constanța Europeană	260.000
5.	INTERFERENTE	Spectacole care au ca miză alte forme de expresie decât teatrul clasic (dans, musical, performance multimedia) destinat unui public tânăr.		Teatru dans Musical	
6.	DEBUT LA TSC	Susținerea tinerilor artiști : integrarea spectacolelor de absolvire (licență și master) pe scena TSC și crearea unui context pentru tineri regizori de a monta într-un teatru profesionist.	1	DEBUT Constanțean IndependentART	
7.	TEEN-SPIRIT LA TSC	Spectacole și evenimente dedicate publicului tânăr și foarte tânăr.		- Constanța adolescenților - Creștem oameni - creștem spectatori	80.000
8.	SUMMERTIME	Evenimente încadrate în microstagioni estivale, în spații outdoor (piețe, parcuri, grădini) dar și alte spații neconvenționale		Teatru după plajă TSC Tour	

Nr. crt.	PROGRAM	Scurtă descriere a programului	Nr. proiecte	Denumirea proiectului	Buget prevăzut pe program (lei)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Al doilea an de management (2020)					
1.	MAGISTER	Regizori MARI invitați să monteze spectacole etalon, mari creatori care și-au consolidat în timp statutul de „magicieni ai teatrului”.	1	- <i>Masterworks</i> - <i>Vedeta CT</i>	380.000
2.	TEATRU.RO	Valorificarea și promovarea dramaturgiei românești clasice și contemporane.	3	- <i>România creativă</i> - <i>Citim împreună</i>	220.000
3.	CLASIC	Axat pe valorificarea celor mai importante titluri de comedie și tragedie/dramă din dramaturgia universală clasică.	2	- <i>Nevoia de zâmbet</i> - <i>Actualitatea Dramei</i>	330.000
4.	TSC CONTEMPORAN	Concentrarea pe dramaturgia prezentului, introducând nume de dramaturgi necunoscuți în spațiul românesc și tineri dramaturgi.		- <i>Noul val</i> - <i>Constanța Europeană</i>	
5.	INTERFERENTE	Spectacole care au ca miză alte forme de expresie decât teatrul (dansul, musical, performance multimedia) destinat unui public tânăr.	2	- <i>Teatru dans</i> - <i>Musical</i>	220.000
6.	DEBUT LA TSC	Suștinerea tinerilor artiști : integrarea spectacolelor de absolvire (licență și master) pe scena TSC și crearea unui context pentru tineri regizori de a monta într-un teatru profesionist.	1	- <i>DEBUT Constanțean</i> - <i>IndependentART</i>	100.000
7.	TEEN SPIRIT — LA TSC	Spectacole și evenimente dedicate publicului tânăr și foarte tânăr.		- <i>Constanța adolescenților</i> - <i>Creștem oameni — creștem spectatori</i>	
8.	SUMMERTIME	Evenimente încadrate în microstagioni estivale, în spații outdoor (piețe, parcuri, grădini) dar și alte spații neconvenționale	2	- <i>Teatru după plajă</i> - <i>TSC Tour</i>	250.000

Nr. crt.	PROGRAM	Scurtă descriere a programului	Nr. proiecte	Denumirea proiectului	Buget prevăzut pe program (lei)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Al treilea an de management (2021)					
1.	MAGISTER	Regizori MARI invitați să monteze spectacole etalon, mari creatori care și-au consolidat în timp statutul de „magicieni ai teatrului”.	2	- <i>Masterworks</i> - <i>Vedeta CT</i>	670.000
2.	TEATRU.RO	Valorificarea și promovarea dramaturgiei românești clasice și contemporane.	2	- <i>România creativă</i> - <i>Citim împreună</i>	200.000
3.	CLASIC	Axat pe valorificarea celor mai importante titluri de comedie și tragedie/dramă din dramaturgia universală clasică.	1	- <i>Nevoia de zâmbet</i> - <i>Actualitatea Dramei</i>	180.000
4.	TSC-CONTEMPORAN	Concentrarea pe dramaturgia prezentului, introducând nume de dramaturgi necunoscuți în spațiul românesc și tineri dramaturgi.	2	- <i>Noul val</i> - <i>Constanța Europeană</i>	280.000
5.	INTERFERENTE	Spectacole care au ca miză alte forme de expresie decât teatrul (dansul, musical, performance multimedia) destinat unui public tânăr.		- <i>Teatru dans</i> - <i>Musical</i>	--
6.	DEBUT LA TSC	Sușinerea tinerilor artiști : integrarea spectacolelor de absolvire (licență și master) pe scena TSC și crearea unui context pentru tineri regizori de a monta într-un teatru profesionist.	1	- <i>DEBUT Constanțean</i> - <i>IndependentART</i>	75.000
7.	TEEN-SPIRIT LA TSC	Spectacole și evenimente dedicate publicului tânăr și foarte tânăr.	2	- <i>Constanța adolescenților</i> - <i>Creștem oameni - creștem spectatori</i>	180.000
8.	SUMMERTIME	Evenimente încadrate în microstagioni estivale, în spații outdoor (piețe, parcuri, grădini) dar și alte spații neconvenționale	3	- <i>Teatru după plajă</i> - <i>TSC Tour</i>	165.000

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 (2022)					
1.	MAGISTER	Regizori MARI invitați să monteze spectacole etalon, mari creatori care și-au consolidat în timp statutul de „magicieni ai teatrului”.	2	- <i>Masterworks</i> - <i>Vedeta CT</i>	600.000
2.	TEATRU.RO	Valorificarea și promovarea dramaturgiei românești clasice și contemporane.	4	- <i>România creativă</i> - <i>Citim împreună</i>	280.000
3.	CLASIC	Axat pe valorificarea celor mai importante titluri de comedie și tragedie/dramă din dramaturgia universală clasică.	2	- <i>Nevoia de zâmbet</i> <i>Actualitatea Dramei</i>	380.000
4.	TSC-CONTEMPORAN	Concentrarea pe dramaturgia prezentului, introducând nume de dramaturgi necunoscuți în spațiul românesc și tineri dramaturgi.	1	- <i>Noul val</i> - <i>Constanța Europeană</i>	180.000
5.	INTERFERENTE	Spectacole care au ca miză alte forme de expresie decât teatrul (dansul, musical, performance multimedia) destinat unui public tânăr.	1	- <i>Teatru dans</i> - <i>Musical</i>	300.000
6.	DEBUT LA TSC	Suștinerea tinerilor artiști : integrarea spectacolelor de absolvire (licență și master) pe scena TSC și crearea unui context pentru tineri regizori de a monta într-un teatru profesionist.	1	- <i>DEBUT Constanțean</i> - <i>IndependentART</i>	80.000
7.	TEEN SPIRIT — LA TSC	Spectacole și evenimente dedicate publicului tânăr și foarte tânăr.		- <i>Constanța adolescenților</i> - <i>Creștem oameni – creștem spectatori</i>	
8.	SUMMERTIME	Evenimente încadrate în microstagioni estivale, în spații outdoor (piețe, parcuri, grădini) dar și alte spații neconvenționale	2	- <i>Teatru după plajă</i> - <i>TSC Tour</i>	180.000

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 (2023)					
1.	MAGISTER	Regizori MARI invitați să monteze spectacole etalon, mari creatori care și-au consolidat în timp statutul de „magicieni ai teatrului”.	2	- <i>Masterworks</i> - <i>Vedeta CT</i>	850.000
2.	TEATRU.RO	Valorificarea și promovarea dramaturgiei românești clasice și contemporane.		- <i>România creativă</i> - <i>Citim împreună</i>	
3.	CLASIC	Axat pe valorificarea celor mai importante titluri de comedie și tragedie/dramă din dramaturgia universală clasică.	3	- <i>Nevoia de zâmbet</i> <i>Actualitatea Dramei</i>	650.000
4.	TSC- CONTEMPORAN	Concentrarea pe dramaturgia prezentului, introducând nume de dramaturgi necunoscuți în spațiul românesc și tineri dramaturgi.	2	- <i>Noul val</i> - <i>Constanța Europeană</i>	340.000
5.	INTERFERENTE	Spectacole care au ca miză alte forme de expresie decât teatrul (dansul, musical, performance multimedia) destinat unui public tânăr.	1	- <i>Teatru dans</i> - <i>Musical</i>	150.000
6.	DEBUT LA TSC	Sușținerea tinerilor artiști : integrarea spectacolelor de absolvire (licență și master) pe scena TSC și crearea unui context pentru tineri regizori de a monta într-un teatru profesionist.	2	- <i>DEBUT Constanțean</i> - <i>IndependentART</i>	180.000
7.	TEEN-SPIRIT LA TSC	Spectacole și evenimente dedicate publicului tânăr și foarte tânăr.	1	- <i>Constanța adolescenților</i> - <i>Creștem oameni - creștem spectatori</i>	160.000
8.	SUMMERTIME	Evenimente încadrate în microstagioni estivale, în spații outdoor (piețe, parcuri, grădini) dar și alte spații neconvenționale	1	- <i>Teatru după plajă</i> - <i>TSC Tour</i>	70.000

Nr. crt.	PROGRAM	Scurtă descriere a programului	Nr. proiecte	Denumirea proiectului	Buget prevăzut pe program (lei)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Al șaselea an (calendaristic) de management (2024)					
1.	MAGISTER	Regizori MARI invitați să monteze spectacole etalon, mari creatori care și-au consolidat în timp statutul de „magicieni ai teatrului”.	2	- <i>Masterworks</i> - <i>Vedeta CT</i>	1.050.000
2.	TEATRU.RO	Valorificarea și promovarea dramaturgiei românești clasice și contemporane.	1	- <i>România creativă</i> - <i>Citim împreună</i>	220.000
3.	CLASIC	Axat pe valorificarea celor mai importante titluri de comedie și tragedie/dramă din dramaturgia universală clasică.	2	- <i>Nevoia de zâmbet</i> - <i>Actualitatea Dramei</i>	600.000
4.	TSC- CONTEMPORAN	Concentrarea pe dramaturgia prezentului, introducând nume de dramaturgi necunoscuți în spațiul românesc și tineri dramaturgi.	1	- <i>Noul val</i> - <i>Constanța Europeană</i>	190.000
5.	INTERFERENTE	Spectacole care au ca miză alte forme de expresie decât teatrul (dansul, musical, performance multimedia) destinat unui public tânăr.	1	- <i>Teatru dans</i> - <i>Musical</i>	420.000
6.	DEBUT LA TSC	Suștinerea tinerilor artiști : integrarea spectacolelor de absolvire (licență și master) pe scena TSC și crearea unui context pentru tineri regizori de a monta într-un teatru profesionist.	1	- <i>DEBUT Constanțean</i> - <i>IndependentART</i>	90.000
7.	TEEN SPIRIT — LA TSC	Spectacole și evenimente dedicate publicului tânăr și foarte tânăr.		- <i>Constanța adolescenților</i> - <i>Creștem oameni — creștem spectatori</i>	
8.	SUMMERTIME	Evenimente încadrate în microstagioni estivale, în spații outdoor (piețe, parcuri, grădini) dar și alte spații neconvenționale	2	- <i>Teatru după plajă</i> - <i>TSC Tour</i>	130.000