

**PROIECT DE MANAGEMENT PENTRU
TEATRUL NAȚIONAL DE OPERETĂ ȘI MUSICAL „ION DACIAN”
- perioada 2024 - 2029 -**

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

În preambulul analizelor și planurilor care alcătuiesc acest proiect de management, a cărui miză este prezentul și viitorul Teatrului Național de Operetă și Musical „Ion Dacian”, sunt inevitabile două întrebări: De ce sunt importante opereta și musicalul? Și de ce sunt importante pentru România?

Opereta și musicalul sunt importante pentru că facilitează accesul la un gen teatral care pune la un loc celelalte arte, reunind muzica și literatura cu regia teatrală, într-un produs cultural complex, la fel ca opera, dar cu deosebirea că legăturile unui asemenea spectacol cu realitatea imediată sunt mai evidente. Acest amestec amuză publicul, de cele mai multe ori, și aceasta este prima emoție la care apelează. Uneori atât de mult, încât spectatorii uită de încercările vieții și pleacă acasă fredonând melodii adorabile, eventual în pași de dans. Opereta nu este „ruda mai săracă a operei”, iar musicalul nu este „vulgarizarea operetei”, ci sunt surorile mai tinere și mai vesele ale teatrului, operei și ale muzicii clasice, sunt sufletul unei petreceri cu muzică rafinată și complexă.

Opereta și musicalul, alături de operă și de muzica clasică, sunt importante pentru România pentru că îi atestă și îi certifică în plan cultural identitatea europeană.

Acest proiect de management este o pledoarie atât pentru genurile de spectacol teatral-muzical, cât mai ales pentru instituția numită Teatrul Național de Operetă și Musical „Ion Dacian” (pe care o voi apela, de aici încolo, TNOMID), a cărei istorie recentă e plină de evenimente deseori nefericite și care, astăzi, nu ocupă locul pe care îl merită în lumea teatral-muzicală românească și internațională.

TNOMID este încă departe de a face din metaforica petrecere amintită mai sus una demnă de o ecranizare a romanului *Marele Gatsby*. Spectacolele acestui teatru sunt posibile datorită unui grup infim de oameni (nici 0,1 ‰ din populația Bucureștiului), foarte talentați, cu abilități rare de a cânta sau a dansa pe scenă în fața unui public deseori exigent, reușind să-i provoace emoția și amuzamentul. În ciuda acestui talent și a experienței artistice a ansamblurilor teatrului, succesul și notorietatea se lasă încă așteptate.

Consider că societatea românească are nevoie de operetă și de musical reunite într-un teatru specializat, cum nu sunt multe în lume.

Acest proiect de management este fundamentat pe câteva principii clare: integritate artistică, accesul publicului la cultură, responsabilitatea și eficiența economică a organizației TNOMID. Pentru a avea succes, este nevoie de un parteneriat între TNOMID și Ministerul Culturii, cu obligații și responsabilități de ambele părți: o înțelegere sofisticată din partea statului asupra beneficiilor investițiilor pe care le face în artele spectacolului și o înțelegere foarte clară din partea TNOMID asupra a ceea ce se așteaptă de la această instituție.

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

Peisajul artelor spectacolului din București este foarte competitiv, cu zeci de teatre dramatice, două teatre lirice (ONB și Opera Comică pentru copii), teatre muzicale (Ambasadorii, Constantin Tănase etc.), iar linia actelor de divertisment muzical se întinde inclusiv la concerte de muzică ușoară, pop, rock, până la cafenele sau restaurante în care se ascultă muzică live.

Dacă spectacolul de operetă rămâne specialitatea numărul unu a TNOMID, genul este abordat și de Opera Comică pentru Copii (*O noapte la Veneția*, diverse gale și recitaluri cu arii de operetă), iar teatrele dramatice produc sau găzduiesc spectacole de musical tot mai des în ultimii ani (de exemplu, *Carousel* la Teatrul Bulandra, în regia lui Andrei Șerban). Chiar și instituții care nu au în misiunea lor spectacolul de musical programează cu succes titluri celebre: *Fantoma de la Operă* la ONB, *Chicago* la Circul Metropolitan București, cu bugete de producție excepționale. Nici sectorul independent nu se lasă mai prejos: *The Full Monty*, *Mamma mia!* sunt doar două dintre producțiile independente care au adunat în total zeci de mii de spectatori la Sala Palatului.

La nivel național, teatrele regionale de operă programează în stagiune cel puțin un titlu de operetă (*Liliacul* sau *Văduva veselă*), iar oferta de musicaluri se menține la fel de variată și în teatrele dramatice regionale, cu spectacole care sunt prezentate în turneu sau în cadrul festivalurilor de teatru la București.

Dacă extindem analiza și în planul divertismentului, având în vedere că 99% din producția artistică a TNOMID este de divertisment, chiar dacă unul rafinat și muzical, practic instituția este în concurență directă cu aproape orice altă organizație artistică de stat sau privată care activează pe această piață, inclusiv cu televiziunea și serviciile de streaming Internet.

În ciuda acestei concurențe, TNOMID rămâne singura instituție din România care este specializată pe cele două genuri muzicale, prin misiunea afirmată chiar de denumirea ei. Celelalte organizații oferă un produs cultural diferit, în care este integrat doar unul dintre cele două genuri muzicale (ori operetă, ori musical), prin care urmăresc varietatea de repertoriu, sau, în cazul sectorului independent, o specializare pe genul musical. TNOMID trebuie să-și întărească poziția pe această piață, nu doar în baza tradiției, ci să ajungă la nivelul la care să implementeze cele mai bune practici din domeniu și să devină o referință la nivel național.

Grupurile informale interne (artiști, personal) privesc artele spectacolului din perspectivă socială, formând medii sindicalizate ce urmăresc respectarea drepturilor și obținerea de beneficii. Viziunea artistică și organizațională pentru următorii cinci ani a echipei de management a TNOMID trebuie să impună în grupul informal intern principiul că în centrul tuturor strategiilor și activităților instituției se află publicul.

Grupurile informale externe sunt reprezentate de public și critica de specialitate. Ca teatru de ansamblu, integrat în comunitate, TNOMID beneficiază de atașamentul publicului fidel, bazat mai mult pe tradiție. Dar segmentul de public critic, interesat de progresul instituției, se extinde dincolo de tradiție, susținând reforma și progresul. Jurnaliștii culturali și critica specializată rămân factorul de echilibru dintre cele două curente.

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

Analiza mediului intern:

a) Puncte tari

1. **Sediul:** Teatrul Național de Operetă și Musical „Ion Dacian” (TNOMID) se bucură de cea mai modernă sală de teatru din București, un spațiu încă puțin cunoscut de publicul larg. Clădirea nu necesită renovări semnificative și oferă diverse spații de spectacole, atât în interior (Sala Mare și foaier), cât și în exterior (amenajarea acestuia fiind planificată în primii doi ani de mandat). Zona din jur beneficiază de locuri de parcare numeroase și are o bună accesibilitate la transportul public, un avantaj important pentru atragerea spectatorilor.
2. **Misiunea:** TNOMID este singura instituție de teatru din România specializată pe operetă și musical, ceea ce îi conferă un caracter unic în peisajul cultural național.
3. **Tradiția:** Cu o istorie de 74 de ani, teatrul se bucură de o perioadă de referință în a doua jumătate a secolului XX, având o tradiție artistică importantă.
4. **Artistic/Organizațional:** Colectivul artistic este format din muzicieni profesioniști, iar instituția are experiența și capacitatea de a gestiona proiecte artistice de complexitate medie și ridicată.
5. **Organizațional:** Salarizarea personalului este la un nivel satisfăcător comparativ cu media națională.

b) Puncte slabe

1. **Poziționarea:** Sala de spectacole este amplasată într-o zonă semi-rezidențială, dominată de blocuri și clădiri administrative, ceea ce o face mai puțin atractivă pentru publicul larg.
2. **Organizația:** Teatrul se confruntă cu un mediu sindicalizat puternic, iar angajații sunt demoralizați din cauza parcursului instabil al instituției și manifestă rezistență la schimbare.
3. **Sediul:** Acustica sălii de spectacole este deficitară și necesită îmbunătățiri, iar clădirea nu a fost încă finalizată formal. Spațiile dedicate repetițiilor și birourilor administrative sunt insuficiente.
4. **Organizațional:** O parte din colectivul artistic este îmbătrânit și lipsit de provocări profesionale, ceea ce duce la o ușoară deprofesionalizare. În plus, există un dezechilibru numeric între necesitățile artistice și resursele disponibile.

c) Oportunități

1. **Artistic:** Teatrul are potențial de diversificare artistică, de educare a publicului și de dezvoltare profesională a echipei.
2. **Organizațional:** capacitatea de a susține proiecte artistice și evenimente de mare complexitate.

3. **Poziționarea:** Proximitatea față de sediul Ministerului Culturii reprezintă un avantaj strategic pentru accesul la resurse și colaborări.

d) Amenințări

1. **Organizațional:** Rezistența la schimbare a colectivului artistic poate bloca implementarea noii strategii culturale și progresul instituției.
2. **Personal:** Teatrul are o capacitate redusă de a atrage și promova noi talente, ceea ce poate afecta calitatea artistică pe termen lung.

Analiza mediului extern

a) Puncte tari

1. **Context național:** România este o țară emergentă, membră a Uniunii Europene, cu o dinamică economică și socială în creștere, în special în București. Capitala este un important centru universitar, care atrage atât studenți, cât și turiști.

b) Puncte slabe

1. **Legislația:** Cadrul legislativ este complex și, în unele cazuri, depășit, ceea ce poate încetini sau complica procesele administrative.
2. **Venituri:** Majoritatea populației din România are venituri sub media Uniunii Europene, ceea ce poate limita accesul la activități culturale.

c) Oportunități

1. **Finanțare:** Există oportunități de finanțare extra-bugetară din surse precum AFCN (Administrația Fondului Cultural Național), ICR (Institutul Cultural Român), SGG (Secretariatul General al Guvernului) și fonduri europene.
2. **Susținerea autorităților:** Guvernul român încurajează promovarea culturii naționale, ceea ce oferă teatrelor o oportunitate de a beneficia de suport instituțional.
3. **Sponsorizări:** Mediul privat este interesat să sponsorizeze cultura și să-și asocieze brandul cu excelența artistică, deschizând noi posibilități de colaborare.
4. **Publicul:** Bucureștiul are un potențial semnificativ de public, incluzând studenți, profesioniști, expați și turiști.

d) Amenințări

1. **Context geopolitic:** Instabilitatea regională, inclusiv conflictul din Ucraina, poate afecta indirect activitatea culturală și resursele disponibile.
2. **Piața culturală:** Există o concurență intensă pe piața culturală locală, mai ales în sectorul musicalului, ceea ce poate îngreuna atragerea și fidelizarea publicului.
3. **Publicul:** Se observă o erodare a interesului pentru genurile de operetă și musical, ceea ce poate duce la scăderea audienței pe termen lung.

Analiza SWOT relevă o instituție culturală cu un mare potențial de dezvoltare, dar și cu provocări majore de depășit. Sediul nou, unicitatea misiunii și tradiția sunt contrabalansate de istoria recentă, concurența puternică, lipsa de viziune a managementului din ultimii ani. Oportunitățile oferă posibilitatea de a atrage fonduri suplimentare. Poziționarea sediului lângă Ministerul Culturii poate facilita accesul la resurse și suport instituțional. În plus, Bucureștiul, ca important centru universitar și turistic, oferă un public potențial divers și numeros.

Concluzie: TNOMID trebuie să promoveze activ misiunea sa unică pentru a atrage un public nou și să implementeze strategii de modernizare și diversificare a repertoriului. Concomitent, este esențial să depășească rezistența la schimbare și să investească în dezvoltarea și revitalizarea colectivului artistic, pentru a asigura o tranziție eficientă și succesul pe termen lung.

3. Analiza imaginii existente a instituției și propuneri pentru îmbunătățirea acesteia

Tradiția de operetă a TNOMID este recunoscută și astăzi, grație unei perioade în care pe scena Teatrului *Regina Maria*, demolat în 1986 pentru a face loc complexului Casei Poporului, cântau artiști importanți precum Ion Dacian, patronul spiritual al instituției, Corneliu Fânățeanu, partener al Virginiei Zeani în înregistrarea operei *Tosca*, sau soliști precum Dorin Teodorescu sau Cleopatra Melidoneanu, a căror carismă îi făcea să devină vedete de televiziune.

Dar perioada de regăsire a unei identități, după 1989, în austeră Sală Studio a Teatrului Național, e marcată de declinul genului operetă și de orientarea parțial reușită spre spectacolul de musical. Comasarea prin absorbție cu Opera Națională București, în perioada 2013 - 2016, a dus la disoluția artistică a instituției, în ciuda dobândirii unui sediu propriu. Revirimentul așteptat după reînființarea instituției în 2016 s-a lăsat așteptat, îngreunat și de pandemia COVID.

Evoluția pozitivă din ultimii opt ani, dar fără nicio premieră importantă, a fost atât de lentă, încât imaginea actuală este cea a unui teatru care pare să aparțină mai mult trecutului decât prezentului, care scrutează cu teamă și neîncredere viitorul, deși beneficiază de o subvenție care coincide aproape perfect cu media celor acordate teatrelor de operă regionale (Timișoara, Cluj, Iași, Constanța).

La nivelul comunicării publice, TNOMID are o prezență online alimentată de rețelele de socializare, în special Facebook, cu o pagină ce acumulează 24 de mii de aprecieri, 26 de mii de urmăritori (cam jumătate din valorile celor doi indicatori ai paginilor Operei Naționale București sau Teatrului Național București), precum și 97 de recenzii cu o rată de apreciere pozitivă de 88%.

Website-ul instituției este reprezentativ pentru starea actuală: sub meniul principal există un carusel cu imagini mari ale principalelor titluri de repertoriu cu care nu se poate interacționa, urmat, mai jos, de o galerie de fotografii cu artiștii angajați ai instituției. Abia apoi urmează informații cu adevărat utile pentru public, respectiv o listă cu spectacolele din viitorul apropiat, cu legături către agențiile de bilete online.

Identitatea vizuală este incertă, logo-ul instituției alăturând imaginea unei măști venețiene de carnaval de cea a unui joben, încadrate de numele instituției, prea lung

pentru a încăpea pe un singur rând, cu un corp de caracter ce imită scrisul de mână și care lasă impresia unui tunel al timpului, înapoi spre vremurile tranziției post comuniste.

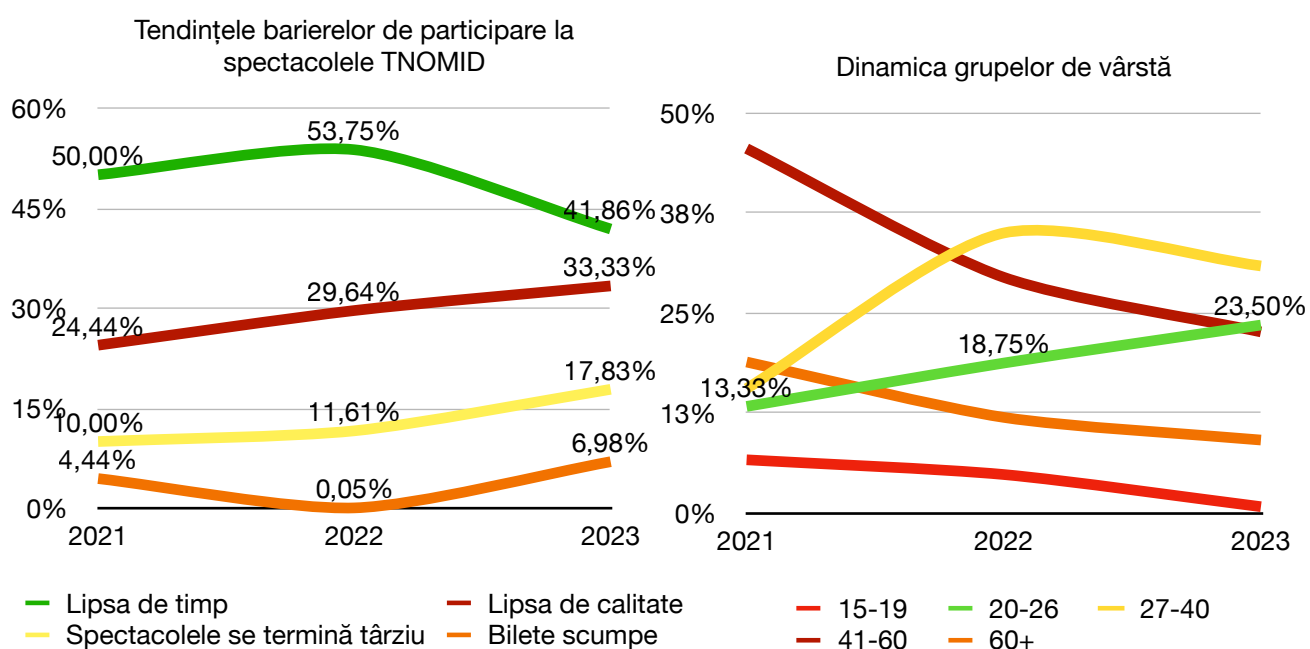
Toate aceste probleme de imagine își găsesc soluții de rezolvare în cadrul strategiei culturale (care include și o strategie de marketing), descrisă în secțiunea E a acestui proiect de management. Pe scurt: proiecte artistice fundamentate pe beneficiile pentru public, un website modern și funcțional, o nouă identitate vizuală bazată pe continuitatea tradiției și pe evoluția așteptată.

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

TNOMID este una dintre puținele instituții de spectacole care a inițiat un sondaj de opinie¹ în rândul spectatorilor, urmărind evoluția profilului beneficiarului actual, în perioada 2021 - 2023 și a coroborat rezultatele obținute cu statisticile furnizate de pagina de Facebook. Rezultatele comunicate sunt însă confuze și incomplete. Această inițiativă trebuie continuată și îmbunătățită, dublată de experiența unor parteneri specializați.

În ciuda inconsistențelor sondajelor, se pot observa însă câteva tendințe:

- Publicul din categoria de vârstă 20-26 ani are o rată constantă de creștere: de la 13,33% în 2021, la 23,50% în 2023, care compensează scăderea publicului senior (peste 60 ani) care a scăzut de la 18,88% în 2021 la 9,13% în 2023;
- Motivația scăderii participării publicului este, în special lipsa de calitate a spectacolelor, proporția acestui feedback fiind în creștere constantă, de la 24,44% în anul 2021 la 33,33% în anul 2023;
- Preferințele publicului TNOMID sunt orientate în special spre musical, cu o medie de 31,52% în intervalul 2021-2023, urmat de operetă cu 24,19%. Evenimentele de tip concert au mediile cele mai mici: 9,11%, respectiv 8,%;
- Opera este un gen muzical tot mai gustat de public, cu o medie de 14,17%, dar în creștere de la 14,18% în anul 2021, la 18,03% în anul 2023.



¹ cf. Raportului final al managerului pentru perioada 2018-2023, rapoarte 2021, 2022, publicate pe website-ul Ministerului Culturii.

Aceste valori întăresc convingerea că politica de repertoriu a TNOMID are nevoie de mai multe schimbări (detaliată în secțiunea E.):

- Reducerea numărului de evenimente de tip gală/concert/colaj;
- Mărirea calității producțiilor noi sau existente;
- Abordarea genurilor muzicale conexe operetei și musicalului: opera comică/singspiel și teatrul muzical;

Cunoașterea publicului și a dinamicii sale este esențială pentru optimizarea comunicării și a strategiei de marketing. Alte surse importante despre consumul produselor culturale ale TNOMID sunt bazele de date cu abonații la newsletter-ul instituției (nefuncțional în acest moment) și cele ale casei de bilete online. Prelucrarea lor, în condițiile respectării legislației GDPR, poate contura cât mai precis profilele de spectatori (fidel, ocazional, avizat etc.), ponderea acestor categorii, gradul de retenție al publicului nou (câți dintre noii spectatori câștigați au ales să revină). Pe baza acestor prelucrări se poate măsura mai exact care dintre acțiunile de dezvoltare a publicului au cel mai mare succes.

Evident, compararea acestor date cu statisticile oferite de *Barometrul de consum cultural* editat anual de Institutul Național pentru Cercetare și Formare Profesională, precum și date de la Institutul Național de Statistică pot da o informație calitativă despre performanța planurilor de marketing ale TNOMID.

Parteneriatul cu diverse institute de sondare a opiniei publice și cu mediul universitar pe disciplina sociologie sunt pasul următor și necesar pentru a optimiza la maxim aceste studii de consum cultural specifice TNOMID.

Comunicarea cu publicul trebuie modernizată și trebuie să devină un dialog. Un pas important este includerea LinkedIn în comunicarea și marketingul digital al instituției, pe zona profesională și instituțională (anunțuri de interes public, angajări non artistice etc.).

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

Orice discuție despre grupurile țintă ale unei instituții de spectacole începe cu publicul, segmentarea demografică a acestuia și a preferințelor sale de consum cultural. În momentul de față, nu există un studiu serios care să explice segmentarea publicului care consumă produse culturale ce au la bază muzica interpretată de o orchestră simfonică: publicul concertelor simfonice de la Ateneu și Sala Radio nu se suprapune în întregime cu cel al spectacolelor de operă și cu atât mai puțin cu cel de balet. În general, cea mai mare suprapunere pare să existe între publicul fidel de operetă și cel de operă, însă dinamica tuturor categoriilor de public este mare în această epocă post pandemică. Există și percepția fundamentată pe dovezi empirice dar vizibile că publicul de musical este diferit aproape total de cel de operetă.

Festivalul Enescu reunește toate aceste categorii de public, reușind să adune la un singur concert simfonic un număr de spectatori la Sala Palatului care echivalează cu numărul total de locuri ale Ateneului, Operei, Sălii Radio și TNOMID la un loc, la un preț al билетelor peste media celor de la TNOMID (dar la care s-a aliniat în primul rând Opera

Națională București). Singura explicație a acestei performanțe este excelența artistică a evenimentului, asociată, bineînțeles, cu notorietatea și tradiția Festivalului.

Obiceiurile oamenilor s-au schimbat în ultimii ani. Munca de acasă a devenit o obișnuință acceptată în proporție mare atât în mediul privat cât și în cel de stat, ceea ce induce nevoia oamenilor de a ieși din casă în timpul liber, spre deosebire de perioada de dinainte de 2020, când angajații preferau să-și petreacă cea mai mare parte a timpului liber acasă, după o zi de muncă. Aceste schimbări de comportament influențează imprevizibil deocamdată participarea la spectacole.

Pe termen scurt, optimizarea strategiei de marketing actuale poate fi suficientă, însă pe termen mediu, dezvoltarea publicului joacă un rol important. Politica de repertoriu și mărirea gradului de accesibilitate sunt principalele soluții pentru atragerea publicului nou de astăzi și transformarea sa în publicul fidel de mâine.

Un alt grup țintă important este media și critica muzicală. TNOMID trebuie să adopte o politică de acreditări de presă transparentă și să stimuleze diversitatea de opinii, chiar și neconvenabile.

Pe lângă public, există și un alt grup țintă de beneficiari direcți, anume cel al tinerilor muzicieni instrumentiști sau vocali, dansatori și balerini aflați la început de carieră. Angajarea cu contracte pe perioadă nedeterminată în ansamblurile actuale ale instituțiilor de spectacole este aproape imposibilă și multe speranțe se pierd în această luptă pentru supraviețuire în care nu întotdeauna învinge cel mai talentat.

Acest proiect de management propune un întreg program și o serie de proiecte pentru stimularea carierelor incipiente ale tinerilor artiști. Beneficiile sunt mutuale, pentru că extinde baza de selecție pentru colaboratorii TNOMID, asigurând totodată și diversificarea ofertei culturale a instituției.

6. Profilul beneficiarului actual

În acest moment, profilul beneficiarului actual suferă o dinamică pe care nu o putem surprinde decât într-un instantaneu care s-ar putea schimba semnificativ peste câteva luni.

Acum cinci ani, predomina profilul spectatorului matur de peste 45 de ani, cu studii și venituri medii, preponderent feminin, preferând spectacolul de operetă.

Astăzi, cea mai importantă categorie de public al TNOMID² se încadrează în limitele de vârstă cuprinse între 27 și 40 de ani (30,88%), segmentul cu studii medii rămânând ușor predominant cu 51,32% (din cauză că publicul cu studii post universitare este în scădere, în ultimii doi ani) formată din angajați preponderent în mediul privat (62,04%).

Interesul acestei majorități se îndreaptă și spre spectacolul de musical (28,69%), pe lângă cel tradițional reprezentat de operetă (27,05%), urmat de operă (18,03%) și dans (12,3%).

² cf. Raportului final al managerului pentru perioada 2018-2023, rapoarte 2021, 2022, publicate pe website-ul Ministerului Culturii.

B) Analiza activității instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia

1. Analiza programelor și a proiectelor instituției

O analiză a programelor și proiectelor TNOMID nu poate fi făcută în afara contextului în care a navigat această instituție în ultimul deceniu. Separarea de ONB a făcut ca instituția nou creată să nu aibă o sală funcțională, fiind nevoită să închirieze Palatul Copiilor pentru a-și susține spectacolele, iar noua echipă de management a demonstrat mai multă pasiune decât competență.

Drept urmare, indicatorii de performanță ai primilor doi ani (2017, 2018), până la organizarea unui concurs de proiecte de management, au fost cel puțin alarmanți: cheltuieli per beneficiar de 4.300 lei (în 2017, mai mari chiar decât cifrele Metropolitan Opera din New York, situate în zona 2.000 - 2.200 lei), doar 4.600 de bilete vândute la nivelul întregului an 2017 și o stagiune cu numai 12 spectacole și 27 de reprezentații. Drept urmare, prioritatea managerului în primul mandat oficial (2018-2023) a fost redresarea instituției, ajungând, în anul 2023, la peste 30.000 de spectatori plătitori (o creștere cu aproape 600%) pentru 77 de reprezentații (+185%), rezultând un cost per beneficiar de aproximativ 1.000 lei, mult mai aproape de normalitate. Cu toate acestea, se poate spune că TNOMID abia a ajuns la o fragilă linie de plutire.

În perioada 2021-2023, TNOMID a prezentat publicului câteva premiere: *Candide*, celebra operetă a lui Leonard Bernstein, cu ajutorul financiar și logistic al Festivalului George Enescu (2021), *My Fair Lady*, în regia regretatului Ion Caramitru, *Voievodul țiganilor* și *Secretul lui Marco Polo*, titluri din marele repertoriu de operetă.

De asemenea, în anul 2022, conform *Raportului final al managerului pentru perioada 2018-2023*, a avut loc o premieră de musical (*Jack, între dragoste și nebunie*). și câteva premiere de balet/dans contemporan (*Vitriliul unei vieți*, *Alice în Țara Minunilor* etc.), precum și *revival-uri* ale unor spectacole mai vechi (de ex. *Rebecca*, *Fluturi*).

Succesul acestor premiere îl pot aprecia între nesatisfăcător și moderat. Așa se explică apariția multor spectacole de tip colaj, cu fragmente din diverse opere sau musicaluri, pentru a conferi varietate stagiunii și pentru atenuarea insuccesului unor premiere realizate cu costuri minime. Spectacolul *Candide* a fost abandonat după doar două reprezentații, fără să supraviețuiască pandemiei, iar celelalte premiere nu au depășit, în medie, un număr de 1,5 spectacole pe o perioadă de trei ani.

Trebuie menționat și faptul că proaspăta instituție reînființată nu a reușit să prezerve drepturile de prezentare a musicalului *Fantoma de la Operă*, astfel încât, cu doar câteva spectacole de foarte mare succes în anul 2015, titlul a ieșit din repertoriu, fără a fi amortizat sau uzat moral.

Programele derulate între 2016-2024 sunt structurate pe colecții de titluri de repertoriu, iar fiecare spectacol este considerat un proiect. Această structură arată în primul rând lipsă de imaginație și de experiență, dar și înțelegerea rudimentară a conceptului de proiect. Astfel, toată structura de programe și proiecte dintre anii 2021-2023 descrisă în caietul de obiective (pag. 17-24) e mai mult o soluție combinatorică prin care șase titluri de operetă și două de musical, alături de numeroase colaje, sunt

amestecate în diverse doze în cadrul programelor pentru a umple cca 108 săptămâni ale celor trei stagii.

Repertoriul redus de operetă este astfel limitat la compozitorii central europeni. Opereta franceză, tot mai frecvent prezentată în ultimii ani, e absentă, un compozitor precum Offenbach dă titlul unui spectacol colaj/proiect, dar care conține doar momente muzicale din diverse lucrări ale sale, sub forma unei gale. Zarzuela nu este nici măcar tatonată. Creația românească de operetă este slab prezentată, TNOMID ratând centenarul Ciprian Porumbescu din 2023.

Repertoriul de musical este la fel de limitat, alegerea titlurilor pentru premiere fiind dictată de costuri cât mai mici ale drepturilor de reprezentare. Abia în 2024, odată cu instalarea unui manager interimar, un musical bazat pe o compoziție originală românească, respectiv *Meșterul Manole*, a înviorat oferta culturală, spectacolele de pe scena TNOMID fiind continuate de un turneu național, chiar dacă a fost prezentat în formă de semi-concert.

Programele propuse pentru cea de a doua jumătate a anului 2024 vizează exploatarea stocului existent de producții prin prezentarea spectacolelor cu cel mai mare succes. În condițiile unei finanțări limitate, premiera stagiunii de toamnă va fi opera de cameră *La voix humaine* (Poulenc) cu o regie cât mai ingenioasă.

Strategia artistică bazată până acum pe programe și așa zise proiecte din perioada 2018 - 2023 trebuie să fie transformată pe baza unei viziuni care să țină seama mai mult decât supraviețuirea într-un peisaj cultural concurențial.

Acest proiect de management propune o abordare nouă din punct de vedere al repertoriului, în care diversitatea să fie dublată de calitate, iar spectacolele facile de tip colaj să dispară treptat dar rapid din calendarul de evenimente.

2. Concluzii

Concluzia obiectivă este că viziunea artistică de până acum nu a avut claritate, iar cea managerială a urmărit doar rezolvarea problemelor financiare imediate, având ca rezultat programe și proiecte lipsite de coerență și ca obiectiv principal rularea producțiilor existente și satisfacerea normei de muncă a angajaților, în timp ce publicul s-a aflat deseori în planul secund. Este necesară o nouă viziune managerială, orientată către public, în care misiunea instituției, cea de a realiza spectacole de operetă și musical, să fie respectată în cel mai înalt grad.

Pentru ca programele și proiectele artistice să fie implementate cu succes este nevoie ca organizația să fie pregătită cât mai bine pentru a le susține. În acest sens propun un program de transformare digitală ce urmărește reducerea cheltuielilor operaționale și eficientizarea activităților TNOMID. Scopul principal este implementarea unor soluții digitale inovative care să optimizeze procesele interne, să automatizeze administrarea, să îmbunătățească interacțiunea cu publicul și să genereze economii cuantificabile în bani, conform cerințelor din caietul de obiective. Aceste soluții vor fi prezentate în diverse secțiuni ale acestui proiect, în funcție de beneficiile pe care le aduc.

Un prim proiect este implementarea unei soluții de gestionare a producțiilor și repertoriului. Există câteva sisteme informatice de management teatral cu o mare

răspândire, fiecare dintre acestea conținând module pentru gestionarea producțiilor și a repertoriului:

- *Tessitura*, folosit în special în teatrele anglo saxone, inclusiv Metropolitan Opera NY,
- *#DIESE*, de sorginte franceză, dar implementat și în afara acestuia (The Royal Opera House Covent Garden) sau
- *Theasoft*, folosit în spațiul german, dar implementat și în afara acestuia Théâtre Royal de la Monnaie din Bruxelles sau Opera Națională din Praga,
- *Artifax Event* aplicație specifică

Impactul implementării este digitalizarea gestionării producțiilor, reducerea suprapunerilor, întârzierilor și erorilor logistice, optimizând planificarea spectacolelor, a repetițiilor și alocarea resurselor tehnice și artistice. Automatizarea reduce costurile cu personalul administrativ dedicat organizării și optimizează utilizarea echipamentelor și spațiilor. Economii anuale obținute prin optimizarea utilizării resurselor și reducerea riscurilor de întârzieri în producții sunt estimate la cca 50.000 - 75.000 lei/an.

Costurile de implementare variază între 50.000 - 100.000 lei

2.1. Reformularea mesajului, după caz

Mesajul actual al TNOMID este bazat pe o tradiție care îi dă dreptul să afirme că este „unicul teatru de operetă și musical din România”. O afirmație inerent adevărată, cu atât mai mult cu cât această specializare e foarte rară chiar și în lume (practic, în Europa mai există doar Teatrul de Operetă din Budapesta, care programează cu succes și spectacole de musical).

Mesajul trebuie reformulat astfel încât, la finalul mandatului, în urma succesului implementării acestui proiect de management, TNOMID să poată afirma că stabilește un standard național în ceea ce privește divertismentul muzical, cel puțin în cazul spectacolului de operetă și eventual și în cel de musical.

2.2. Descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii

Misiunea instituției se va baza pe următoarele direcții principale:

- Accesibilitate dublată de integritate artistică
- Cultura organizațională orientată către spectator
- Prețurile билетelor: variate, astfel încât să permită accesul oricui la divertismentul cultural bazat pe muzică clasică și teatru muzical
- Recepția: teatrul să fie o clădire primitoare și confortabilă, capabilă să fidelizeze publicul inclusiv prin ospitalitate
- Brand: imaginea instituției să reflecte excelența
- Sponsorii: dezvoltarea unei strategii bazate pe beneficii reciproce
- Marketing: să promoveze ideea de divertisment bazat pe o formă înaltă de cultură, apropiat însă de problemele de zi cu zi ale societății.

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

Ordinul nr. 600 din 20 aprilie 2018, emis de Ministerul Finanțelor Publice, instituie un set de reguli privind managementul intern și controlul managerial al entităților publice, cu scopul de a asigura eficiența, eficacitatea și responsabilitatea în utilizarea resurselor și în gestionarea riscurilor. În contextul Teatrului Național de Operetă și Musical „Ion Dacian”, este necesară adaptarea reglementărilor interne pentru a respecta acest ordin, în vederea optimizării activității și asigurării conformității cu cerințele legale.

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

În primul rând, Teatrul Național de Operetă și Musical „Ion Dacian” dispune deja de un Regulament de Organizare și Funcționare (ROF) și un Regulament de Ordine Interioară (ROI), ambele documente fundamentale în gestionarea activităților interne și în stabilirea structurilor organizatorice și funcționale ale instituției. Aceste reglementări stabilesc atribuțiile personalului, relațiile ierarhice, procedurile administrative și condițiile de muncă, însă ele trebuie corelate cu dispozițiile Ordinului nr. 600 pentru a implementa un sistem coerent de control managerial.

În conformitate cu Ordinul nr. 600/2018, instituțiile publice sunt obligate să implementeze un sistem de control intern managerial care să cuprindă proceduri clare privind controlul riscurilor, gestionarea resurselor și monitorizarea rezultatelor. Aceasta implică:

- Stabilirea obiectivelor instituției pe termen scurt, mediu și lung, în baza unui plan strategic integrat cu politici culturale și de management.
- Identificarea și evaluarea riscurilor asociate fiecărei activități, pentru a evita riscuri financiare, organizatorice sau de management al personalului.
- Măsuri de control adecvate pentru a asigura conformitatea cu legislația și regulile interne și pentru a corecta eventualele disfuncționalități.
- Monitorizarea și evaluarea periodică a performanței atât la nivel de procese interne, cât și la nivel de impact asupra publicului și comunității culturale.

Astfel, reglementările interne existente trebuie analizate prin prisma cerințelor impuse de acest Ordin, pentru a determina dacă actualele proceduri și practici sunt suficiente pentru a asigura un sistem de control intern managerial eficient.

Constatări:

- Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF): Documentul prezintă structura organizațională, atribuțiile principalelor compartimente și responsabilitățile personalului, însă nu face referiri detaliate la gestionarea riscurilor sau la procese de control intern specifice managementului financiar sau managerial, aspecte esențiale prevăzute de Ordinul 600.
- Regulamentul de Ordine Interioară (ROI): Acest regulament definește drepturile și obligațiile personalului, normele de comportament, organizarea programului de lucru și condițiile de securitate și sănătate în muncă. Totuși, nu include reglementări

precise privind monitorizarea performanței sau mecanismele de feedback și evaluare periodică a activităților.

- Actele normative incidente: În afară de Ordinul 600, activitatea instituției este reglementată de legi specifice domeniului cultural, cum ar fi Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, Legea nr. 273/2006 privind finanțele publice locale, precum și legislația muncii aplicabilă în cazul personalului artistic și administrativ. Este necesară corelarea acestor norme cu cerințele de control intern impuse de Ordinul 600, pentru a integra obiectivele de management și control cu reglementările naționale aplicabile.

2. Propuneri privind modificarea reglementărilor interne

Pentru a aplica Ordinul nr. 600/2018 și a eficientiza managementul intern al Teatrului Național de Operetă și Musical „Ion Dacian”, propunem următoarele modificări și completări ale reglementărilor interne:

Actualizarea Regulamentului de Organizare și Funcționare (ROF):

- Includerea unui capitol dedicat controlului managerial intern: Acest capitol ar trebui să descrie mecanismele de identificare și evaluare a riscurilor, procedurile de control și monitorizare a activităților și măsurile de raportare și corectare a eventualelor abateri. Obiectivele fiecărei secții și departamente trebuie să fie clar definite, iar indicatorii de performanță să fie măsurabili și relevanți.
- Crearea unui plan strategic anual: Este necesar ca ROF să prevadă elaborarea unui plan strategic pe termen mediu și lung, care să reflecte obiectivele instituției în domeniul artistic și managerial. Acest plan trebuie să fie însoțit de proceduri pentru monitorizarea progresului și evaluarea periodică a rezultatelor.
- Definirea responsabilităților pentru implementarea controlului intern: ROF trebuie să includă responsabilitățile fiecărui compartiment în ceea ce privește implementarea măsurilor de control managerial. Managerul general și coordonatorii de secții ar trebui să fie desemnați responsabili pentru monitorizarea riscurilor și pentru evaluarea periodică a modului de aplicare a măsurilor de control.

Revizuirea Regulamentului de Ordine Interioară (ROI):

- Introducerea unor proceduri de evaluare a performanței personalului: Pe lângă normele actuale privind drepturile și obligațiile angajaților, ROI trebuie să includă proceduri clare pentru evaluarea performanței personalului, atât artistic, cât și administrativ. Aceste proceduri ar trebui să fie bazate pe indicatori de performanță stabiliți în conformitate cu obiectivele instituției.
- Implementarea unui sistem de raportare și feedback: ROI poate fi completat cu proceduri de colectare a feedback-ului de la angajați, spectatori și alte părți interesate, pentru a monitoriza eficiența activităților și a îmbunătăți procesele interne.

Crearea unor proceduri operaționale specifice:

- Proceduri de control financiar și bugetar: Instituția trebuie să elaboreze proceduri specifice de control intern pentru gestionarea resurselor financiare, astfel încât să fie respectate cerințele privind transparența și responsabilitatea în utilizarea fondurilor publice.
- Mecanisme de raportare și evaluare: Este necesară implementarea unor mecanisme prin care managementul să poată raporta periodic rezultatele obținute în activitatea artistică și managerială, asigurând astfel o transparență în gestionarea instituției.

În concluzie, aplicarea Ordinului nr. 600/2018 în cadrul Teatrului Național de Operetă și Musical „Ion Dacian” implică o revizuire și actualizare a reglementărilor interne existente (ROF și ROI) pentru a asigura conformitatea cu standardele de control intern managerial. Această adaptare va contribui la creșterea eficienței instituției, la o mai bună gestionare a resurselor și la monitorizarea atentă a performanței, atât la nivel artistic, cât și administrativ.

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

Analiza statului de funcții valabil de la data de 01.02.2024 Anexă a Ordinului Ministerului Culturii Nr. 2747/03.04.2024, care prevede un număr total de 205,5 de posturi, relevă următoarele:

- Funcții de conducere – 12 posturi;
- Funcții de execuție – 173,5 de posturi;
- Funcții de specialitate – 16 posturi;
- Funcții comune sau de execuție pe trepte profesionale – 4 posturi.

În perioada 2018 - 2023, fluctuația de personal a totalizat vacantarea a 128 de posturi, ocupate prompt prin angajare directă sau prin concurs.

Singura comparație la îndemână este Teatrul de Operetă din Budapesta, cu un profil asemănător TNOMID (operetă și musical), care are un colectiv artistic de 99 de posturi, 123 de posturi de personal tehnic, o echipă de creație formată din 81 de persoane, un departament economic cu 26 de posturi, iar echipa de management este formată din 19 persoane, totalizând 348 de angajați.

Organigrama TNOMID aprobată în 2024 evidențiază faptul ca sunt 19 compartimente, 4 servicii, 2 direcții acoperind funcțiile principale dintr-un teatru de repertoriu, șefii acestor structuri de conducere participând în consiliile de administrație și artistic. Există 4 compartimente de specialitate artistică și 6 compartimente de specialitate tehnică cu rol de suport direct al activității artistice, precum și un compartiment și un birou administrativ (Personal Auxiliar și PSI).

Orchestra are 52 de posturi, corul numără 28 de membri, ansamblul de balet are 28 de dansatori, iar rolurile vocale solistice sunt asigurate de 26 de cântăreți.

Serviciile de pază și protecție, PSI și Serviciile de securitate în muncă sunt parte componentă a organigramei și a statului de funcții, spre deosebire de multe instituții de spectacole, unde aceste servicii sunt externalizate. Acest lucru este un mare avantaj pentru ca altfel ar fi un cost suplimentar, care ar încălca bugetul de cheltuieli cu bunuri și servicii, și așa subdimensionat.

Din datele oferite de *Raportul de activitate al TNOMID pe perioada 2018 - 2023* în privința personalului, acestea arată că a existat o preocupare pentru perfecționarea personalului prin participări la cursuri de perfecționare profesională: 81 de persoane au beneficiat de cursuri de formare, în special în perioada pandemiei (2020 - 2023) - 73 de persoane.

Conform Legii nr. 53/2003 Codul muncii - Art. 194.:

Angajatorii au obligația de a asigura participarea la programe de formare profesională pentru toți salariații, după cum urmează:

- cel puțin o dată la 2 ani, dacă au cel puțin 21 de salariați;
- cel puțin o dată la 3 ani, dacă au sub 21 de salariați.
- cheltuielile cu participarea la programele de formare profesională asigurate în condițiile alin. (1) se suportă de către angajatori.

Analiza și propunerea unor cursuri de perfecționare se vor 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 a duratei acestora.

Concluzia este că organigrama actuală se bazează pe silozuri relativ alienate formal unele de altele, în special în zona artistică. Acest proiect de management susține insistent orientarea către public și adoptarea celor mai bune practici din domeniul artelor spectacolului. În primul an de mandat, această organigramă va fi modificată astfel încât să pună în evidență și să servească eficient misiunea TNOMID: un compartiment pentru operetă, unul pentru musical și unul pentru balet, precum și un compartiment de producție, conduse fiecare de un coordonator cu responsabilități și libertăți specifice pentru a pune în practică viziunea artistică a proiectului. Acești coordonatori vor face parte, alături de un director muzical, din consiliul artistic.

În cadrul programului de transformare digitală, un proiect important este cel al managementului resurselor umane. Acesta va fi digitalizat folosind o soluție adaptată instituțiilor de spectacole, cum ar fi *Zoho People* sau *Workday*.

Costuri estimative sunt de cca 50.000 - 100.000 lei/an

Impactul este automatizarea proceselor de Resurse Umane și gestionarea contractelor prin care se vor reduce costurile administrative și se vor optimiza programările personalului artistic și tehnic. Un alt beneficiu important este facilitarea monitorizării performanței și programarea optimă a resurselor umane, reducând erorile administrative.

Reduceri estimate: economii anuale de 50.000 - 75.000 lei, prin optimizarea managementului Resurse Umane și eliminarea sarcinilor manuale.

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

În anul 2012, prin HG 1028 a fost aprobată construcția unui clădiri care să folosească drept sediu administrativ și sală de spectacole pentru TNOMID. Inaugurarea s-a făcut la începutul anului 2015, cu premiera musicalului *Fantoma de la Operă*, cu un succes extraordinar. Dar această inaugurare nu a încheiat procesul de recepție a clădirii, iar avizele de funcționare și de securitate nu au fost finalizate nici până astăzi. Evident, este o prioritate soluționarea acestei situații în cel mai scurt timp.

Din informațiile puse la dispoziție de către instituție, situația actuală a sediului TNOMID este următoarea:

În vederea efectuării recepției clădirii, Raportul de expertiză tehnico-economică și evaluare (din 2018) a constatat faptul că lucrările au fost efectuate în proporție de 96,54%. În baza acestui raport, în anul 2019, a fost depusă documentația pentru obținerea unei noi autorizații de construcție pentru terminarea lucrărilor (finalizarea lucrărilor de instalații, montarea de echipamente și finalizarea lucrărilor pentru amenajarea spațiilor exterioare). După emiterea autorizației (601/ 29.08.2019), a fost depusă cererea pentru începerea lucrărilor în baza noii autorizații. Au fost executate toate lucrările, cu excepția celor de igienizare și amenajare a spațiilor exterioare, neîncepute din lipsă de fonduri.

În anul 2021, a fost încheiat acordul de parteneriat nr. 2640/ 07.07.2021 cu Primăria Sectorului 3, în vederea amenajării peisagistice a terenului aflat în administrarea Teatrului. În același an, au fost demarate lucrările de amenajare ce făceau obiectul acestui acord de parteneriat, începându-se cu amenajarea parcărilor din fața teatrului și a esplanadei acestuia. Până în prezent s-a reușit igienizarea și amenajarea spațiilor verzi, îngrădirea curții interioare, amenajarea unei noi parcări în spatele Teatrului, pe Cheiul Dâmboviței, au fost amenajate trotuare și au început lucrările de amenajare pentru un amfiteatru în aer liber, lucrări care sunt încă în desfășurare.

La finalul anului 2022 a început procedura de recepționare a clădirii, procedură ce constă în reuniunea unui minim de 15 persoane, pe de o parte reprezentanți ai instituțiilor statului abilitate în realizarea recepției, iar pe de altă parte reprezentanți ai constructorului, iar în urma acestei întâlniri au rezultat, din partea Inspectoratului de Stat în Construcții (ISC) și a Inspectoratului pentru Situații de Urgență (ISU), o serie de măsuri de implementat, urmând ca după remedierea acestor probleme Procesul Verbal de Recepție să fie semnat.

În anul 2023, în urma remedierii situațiilor constatate, reprezentanții ISU au semnat Procesul Verbal de Recepție.

În prezent mai sunt de efectuat unele lucrări de amenajare a spațiilor exterioare, după care se va depune la Primăria Sectorului 3 o nouă documentație pentru obținerea unei noi autorizații de construcție cu obiectul – Schimbare de temă a obiectivului TNOMID. După obținerea acestei autorizații, clădirea va fi în conformitate cu planurile existente și vor putea fi făcute demersurile către Primăria Sectorului 3 pentru a proceda la verificarea tuturor documentelor și ulterior pentru semnarea Procesului Verbal de Recepție și de către reprezentanții acesteia. Urmează intabularea și cadastrul, pentru ca în final să se obțină de la Ministerul Culturii trecerea sediului administrativ din locația actuală, și anume Bd.

Mihail Kogălniceanu, nr. 70-72, sector 5 (clădirea Operei Naționale București), în Bd. Octavian Goga, nr. 1, sector 3, locația unde TNOMID există și activează.

În partea plină a paharului, chiar dacă această clădire a fost proiectată sub forma unui cort metalic cu funcționare temporară, TNOMID se bucură de cea mai recentă sală de teatru, modernă, elegantă și primitoare, pe care publicul a descoperit-o într-o prea mică măsură. Ea nu necesită renovări majore și are o amprentă de carbon relativ redusă, având în vedere poziția relativ centrală și proximitatea față de rețeaua de transport în comun.

Numărul de locuri (550) poate părea mediu spre mic comparativ cu spectacolele de operă și aparent și pentru musical, frecvent prezentat la Sala Palatului în ultimii ani. În realitate acest număr de locuri (puțin peste jumătate din capacitatea unor săli de concert precum Ateneul Român, Sala Radio, Opera Națională) poate fi transformat într-un avantaj pentru mărirea longevității unui spectacol de musical, o experiență mai imersivă și mai apropiată de emoția spectacolului decât poate să experimenteze cineva din ultimele rânduri ale Sălii Palatului.

În același timp, clădirea nu oferă suficient spațiu pentru personalul administrativ, depozitarea decorurilor, sau repetiții. Soluțiile pentru aceste inconveniente sunt:

- regim de muncă hibrid pentru personalul cu activitate de birou, care să acomodeze întregul personal, prin rotații de telemuncă și lucru la birou;
- închirierea pe termen mediu sau lung a unei săli de cinema care nu mai este exploatată, în apropierea sediului, unde se vor putea ține repetiții;
- închirierea, eventual în parteneriat cu altă instituție de spectacol, a unui spațiu de depozitare pentru decoruri, la un tarif optim;

În același timp, spațiul din jurul clădirii TNOMID poate fi reamenajat, pentru a fi cât mai atrăgător pentru spectatori. Această reamenajare include:

- a) Implementarea unei soluții de transmisiuni video în exteriorul clădirii (narrowcast) pentru a mări accesibilitatea și pentru a promova spectacolele TNOMID.
- b) O reamenajare exterioară care să permită optimizarea fluxului de deservire a scenei cu decoruri: un depozit care să conțină cca 2-3 producții, din repertoriu.

Alte ameliorări interioare și exterioare:

- a) un bar cu servire rapidă în pauzele spectacolelor
- b) un magazin de suveniruri în parteneriat cu o librărie selectată în urma unei licitații, care va comercializa o selecție de produse în acord cu viziunea și misiunea TNOMID
- c) acustica naturală a sălii de spectacol este nesatisfăcătoare și necesită o soluție de amplificare electrică de cea mai bună calitate
- d) achiziționarea unui generator de energie electrică
- e) implementarea unui proiect de panouri solare care să reducă cheltuielile actuale cu energia electrică. Aici clădirea TNOMID are avantajul că nu este monument istoric, ceea ce face ca un asemenea proiect să poată fi implementat relativ rapid.

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

Chiar dacă musicalul este considerat o evoluție a genului operetă, el are un model economic diferit, putând fi profitabil în condițiile unui volum mare de reprezentații ale unui titlu, în condițiile în care calitatea acestuia îi permite longevitatea necesară. De cealaltă parte, opereta are un model economic mai apropiat de operă, neprofitabilă, având nevoie de subvenție. Chiar dacă în România încă nu se ține cont de aceste condiționări, este de datoria TNOMID să încerce să-l implementeze.

În condițiile OUG 189/2008, funcția de manager general al unei instituții de spectacole integrează componenta administrativă cu partea artistică. Chiar dacă în unele teatre sau filarmonici există posturi de director artistic, sau de director adjunct, nu există o separare clară, nici măcar la nivel de bune practici, cu atât mai puțin legalizată formal, între componenta managerială generală și cea specific artistică.

Proiectul de management conține viziunea artistică și stabilește misiunea instituției, precum și obiective și strategii de atingere a lor pentru a împlini viziunea formulată. Viziunea acestui proiect de management asupra delegării este următoarea:

- crearea unei echipe de management cu următoarele roluri, cu reprezentanți în consiliul artistic și consiliul administrativ:
 - director adjunct executiv - responsabil cu administrarea și supervizarea compartimentelor tehnice, administrative, personal, spații pentru public și dezvoltarea relațiilor cu alte organizații artistice, business, locale.
 - coordonator musical - responsabil pentru punerea în practică a viziunii artistice pentru musical, implementarea programelor și proiectelor și implementarea modelului economic specific musicalului.
 - coordonator operetă - similar pentru stagiunea de operetă.
 - coordonator balet - responsabil cu asigurarea resurselor coregrafice pentru operetă și musical, precum și gestionarea unui program specific de dans.
 - director muzical - dirijor responsabil de ridicarea nivelului artistic al orchestrei și al corului cu o opinie determinantă privind distribuția rolurilor din perspectivă muzicală
 - director economic - asigură managementul financiar
 - director/coordonator tehnic.
 - coordonator marketing și PR
 - șef serviciu juridic - asigură legalitatea tuturor acțiunilor instituției
 - șef serviciu marketing
 - șef serviciu resurse umane
 - șef serviciu administrativ

D. Analiza situației economico-financiare a instituției:

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

Finanțarea TNOMID se realizează din subvenții acordate de Ministerul Culturii și din venituri proprii din diverse surse (vânzări de bilete, comercializarea unor produse și servicii, sponsorizări, donații, fonduri nerambursabile, finanțări din alte surse etc.)

În analiza următoare voi folosi, cu prioritate, datele modificate din bugetele de venituri și cheltuieli aprobate pentru perioada 2021-2024 din *Anexa nr. 3 a Caietului de obiective*. Informațiile care nu sunt transparente în acest format (de ex. cheltuielile cu colaboratorii) provin din datele interne ale instituției și, acolo unde este cazul, voi preciza sursa lor.

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

Teoretic, alocația reprezintă fondurile publice destinate funcționării unei instituții de spectacole, în timp ce subvenția este destinată dezvoltării de programe și proiecte artistice. Cu toate acestea, în practică, Ministerul Culturii acordă instituțiilor de spectacole o subvenție anuală care este destinată atât funcționării cât și dezvoltării. Această subvenție acoperă integral cheltuielile salariale și cea mai mare parte a cheltuielilor necesare realizării programului minimal anual prevăzut în contractul de management.

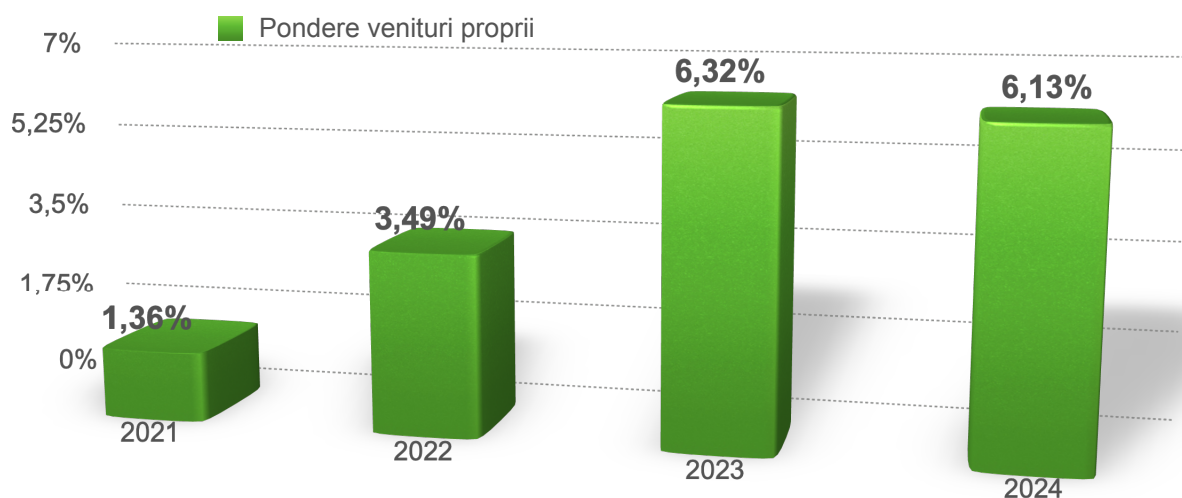
Analiza bugetului de venituri este sumarizată de următorul tabel, folosind datele de furnizate de instituție pentru perioada 2021-2024.

Bugetul de venituri în perioada 2021- 2024 (mii lei)

Denumirea indicatorilor	2021	2022	2023	2024
Venituri totale, din care:	32.030	36.048	35.856	35.711
Total venituri proprii, din care:	435	1.257	2.265	2.188
Venituri din activitatea de bază	380	880	1.670	1.900
Venituri din parteneriate	55	327	595	273
Surse atrase (sponsorizări, transferuri voluntare)	0	50	0	15
Total subvenții:	31.595	34.791	33.591	33.523
Ponderea veniturilor proprii în bugetul anual	1,36%	3,49%	6,32%	6,13%
Ponderea subvenției în bugetul anual	98,64%	96,51%	93,68%	93,87%

În perioada 2021-2024, TNOMID nu a performat aproape deloc în ceea ce privește sursele atrase, singurele sponsorizări menționate fiind de 50 mii lei în anul 2022 și de 15 mii de lei în anul 2024, ponderea cumulată a acestora fiind de 0,05% din bugetul de venituri, pe toată perioada luată în considerare. Atragerea de sponsorizări și donații rămâne încă la un nivel nesemnificativ, deși este un indicator de performanță evaluat anual de către Ministerul Culturii. Creșterea sa este una dintre prioritățile acestui proiect de management.

În schimb, veniturile proprii au avut o creștere accelerată după revenirea la normalitate după restricțiile impuse de pandemia COVID, atât cele din activitatea de bază, cât și din activități comerciale. Mai mult, această creștere accelerată s-a menținut chiar și în condițiile în care subvenția a scăzut cu 3,45% și 3,64% în anul 2023, respectiv 2024 față de anul 2022.



Dinamica ponderii veniturilor proprii în bugetul de venituri în perioada 2021 - 2024

Ponderea veniturilor proprii în bugetul anual a crescut constant de la 1,36% în 2021 la 6,13% în 2024, valoarea cumulată pe întreaga perioadă (2021 - 2024) fiind de 4,40%. Totodată, este inevitabil de remarcat că ponderea subvenției în bugetul total rămâne covârșitoare cu o medie cumulată de 95,60% în aceeași perioadă, însă în descreștere, de la un an la altul: de la 98,64% în 2021 la 93,68% în anul 2023.

Evident, atragerea de sponsorizări private este cea mai importantă sursă alternativă de venituri proprii. Prin programul de transformare digitală, această activitate va fi completată și de o soluție pentru managementul donațiilor (*crowdfunding* și *fundraising*)

Soluție propusă: *Patreon* sau alte soluții dedicate de crowdfunding

Costuri estimative: 15.000 - 25.000 lei/an

Impact:

- atragerea de finanțări suplimentare din partea publicului și a susținătorilor, oferind acces la noi surse de venit.
- automatizarea proceselor de donații și de susținere a proiectelor artistice, creând o relație directă cu publicul teatrului.

Venituri estimate: 50.000 - 75.000 lei/an prin campanii de *fundraising* digital și atragerea de fonduri de la susținători externi.

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

Analiza execuției bugetare, conform datelor din *Anexa 3 a Caietului de obiective*, coroborate cu datele furnizate de instituție este sintetizată în tabelul următor.

Bugetul de cheltuieli în perioada 2021- 2024 (mii lei)

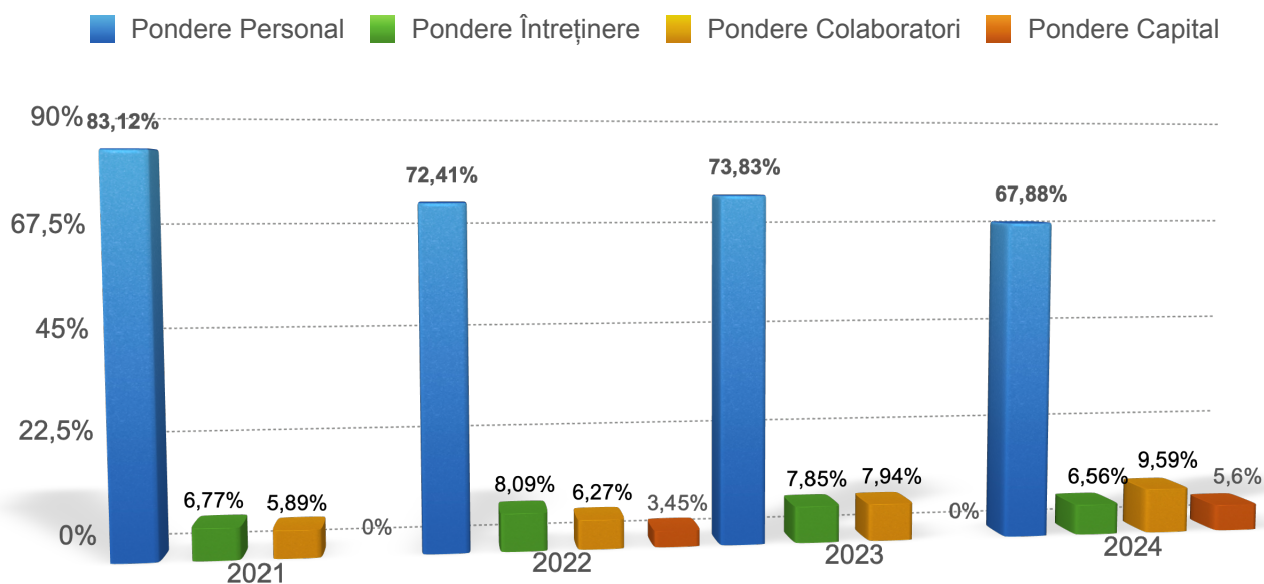
Denumirea indicatorilor	2021	2022	2023	2024
Cheltuieli totale, din care:	32.030	36.048	35.856	35.711
Cheltuieli de personal din care:	26.622	27.741	28.028	25.657
Cheltuieli salariale (bani, natură)	24.911	26.103	26.471	24.241
Contribuții	1.711	1.638	1.557	1.416
Pers. cu handicap neîncadrate	166	206	206	206
Bunuri și servicii din care:	5.242	6.857	7.622	7.848
Cheltuieli de întreținere	2.168	2.918	2.813	2.342
Cheltuieli de producție din care:	3.056	3.870	4.263	5.506
Programe	830	1.294	1.241	1.899
Întreținere spectacole	338	315	175	181
Colaboratori, din care:	1.888	2.261	2.847	3.426
drepturi de autor	934	1.274	1.592	1.805
prestări servicii	954	987	1.255	1.621
Diferențe Anexa 3 - info TNOMID	18	69	546	0
Total cheltuieli operaționale	31.864	34.598	35.650	33.505
Cheltuieli de capital	0	1.244	0	2.000
Pondere cheltuielilor de personal	83,12%	76,96%	78,17%	71,85%
Pondere cheltuielilor de întreținere	6,77%	8,09%	7,85%	6,56%
Pond. cheltuielilor cu colaboratorii	5,89%	6,27%	7,94%	9,59%
Pondere cheltuielilor de capital	0,00%	3,45%	0,00%	5,60%

Pondere cheltuielilor de personal domină bugetul de cheltuieli cu o medie cumulată de 77,37% pentru perioada 2021- 2024, dar în scădere de la 83,12% în 2021 la 71,85% în 2024.

Pentru aceeași perioadă, cheltuielile de întreținere au o pondere medie cumulată de 7,33%, iar cele cu colaboratorii au o medie cumulată de 7,46%. Cheltuieli de capital s-au efectuat doar în anii 2022 și 2024, ponderea cumulată a lor în bugetul de cheltuieli pentru perioada luată în considerare este de 2,32%.

Dacă luăm în considerare și cheltuielile aferente persoanelor cu handicap neîncadrate, cheltuielile cu colaboratorii (în fapt, muzicieni în orchestră, cor, sau dansatori, alături de echipe de creație invitate sau alți colaboratori care încheie contracte de drepturi de autor cesionate instituției), putem calcula și o pondere cumulată a cheltuielilor de orice natură cu resursa umană care se ridică la 85,40% în perioada 2021- 2024.

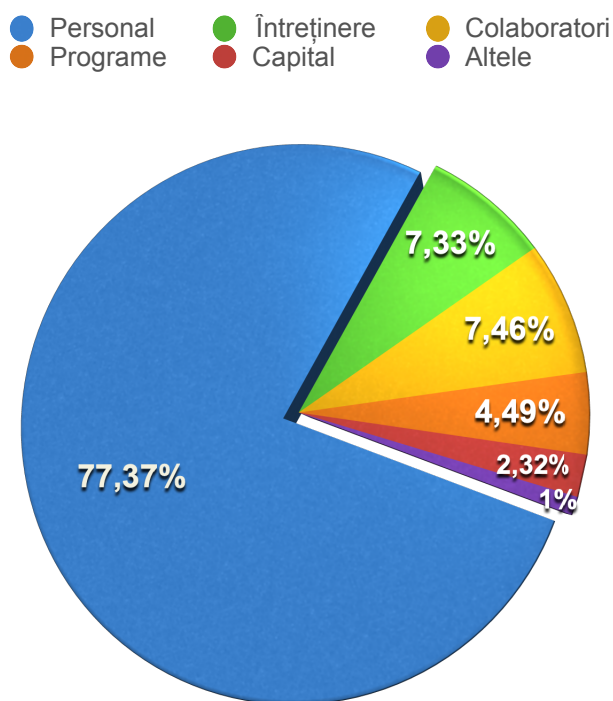
Evoluția în timp a ponderii anuale pentru aceste categorii de cheltuieli poate fi reprezentată grafic:



Evoluția ponderilor cheltuielilor 2021-2024

Creșterea ponderii cheltuielilor cu colaboratorii de la 5,89% în anul 2021 la 9,59% în anul 2024 pune în evidență reluarea treptată a activității normale după ieșirea din pandemie, dar și interesul acordat în prima 8 luni ale anului 2024 pentru mărirea calității evenimentelor TNOMID.

Ponderile medii pentru diversele categorii de cheltuieli în bugetul de cheltuieli pentru întreaga perioadă 2021 - 2024 sunt ilustrate grafic mai jos:



Ponderile medii ale cheltuielilor 2021-2024

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

Lista programelor și proiectelor desfășurate de către TNOMID în perioada 01.01.2021 - 31.08.2024 și programul minimal realizat în perioada 01.01.2021 - 01.11.2023 (pag.18 - 29 din *Caietul de obiective*), coincid în privința devizelor estimate și realizate pe întreaga perioadă 2021-2023.

Devizele estimate pentru programele și proiectele desfășurate în perioada 2021-2023 nu au fost depășite, existând chiar mici reduceri de cheltuieli (3,52% în 2021, 0,8% în 2023, 0,32% în 2024). Analiza este sintetizată în următorul tabel care coroborează informațiile din *Caietul de obiective* (pag. 18-29).

Nr.	Programul/proiectul	Devizul estimat	Devizul realizat	Observații, comentarii, concluzii
(1)	(2)	(3)	(4)	(%)
Anul 2021				
1.	Programul nr. 1: Capo d'Opereta	450.000 RON	450.000 RON	- Cost_p/beneficiar: 231,96 Lei - Cost_p/proiect: 90.000 Lei
2.	Programul nr. 2: Opereta Fest	20.000 RON	20.000 RON	- Cost_p/beneficiar: 9,29 Lei - Cost_p/proiect: 6.667 Lei
3.	Programul nr. 3: Musicalul - acceptare și succes	300.000 RON	300.000 RON	- Cost_p/beneficiar: 154,48 Lei - Cost_p/proiect: 300.000 Lei
4.	Programul nr. 4: Opereta fără frontiere	50.000 RON	29.700 RON	- Cost_p/beneficiar: 19,8 Lei - Cost_p/proiect: 2.700 Lei - Deviz realizat/estimat: 59,4%
5.	Programul nr. 5: Opereta Junior	20.000 RON	20.000 RON	- Cost_p/beneficiar: 88,89 Lei - Cost_p/proiect: 20.000 Lei
6.	Programul nr. 6: Opereta românească rediviva	10.000 RON	5.000 RON	- Cost_p/beneficiar: 52,63 Lei - Cost_p/proiect: 5.000 Lei
7.	Programul nr. 7: Academic Opereta	10.000 RON	5.000 RON	- Cost_p/beneficiar: 25,38 Lei - Cost_p/proiect: 2.500 Lei
	TOTAL	860.000 RON	829.700 RON	- Cost_p/beneficiar: 103,04 Lei - Cost_p/proiect: 34.570 Lei - Deviz realizat/estimat: 96,48% - Total beneficiari: 8.052 - Total nr proiecte: 24
Anul 2022				
1.	Programele 1-7	1.294.410 RON	1.294.410 RON	- Cost_p/beneficiar: 114,95 Lei - Cost_p/proiect: 59.934 Lei
2.	Programul nr. 9: Opereta în aer liber	0 RON	0 RON	Nr de beneficiari necunoscut
	TOTAL	1.294.410 RON	1.294.410 RON	- Cost_p/beneficiar: 114,95 Lei - Cost_p/proiect: 59.934 Lei - Deviz realizat/estimat: 100% - Total beneficiari: 11.265 - Total proiecte: 24

Nr.	Programul/proiectul	Devizul estimat	Devizul realizat	Observații, comentarii, concluzii
Anul 2023				
1.	Programele 1-7	1.241.900 RON	1.240.940 RON	• Cost_p/beneficiar: 49,99 Lei • Cost_p/proiect: 49.651 Lei • Deviz realizat/estimat programul nr. 5: 97,5% • Deviz realizat/estimat programul nr. 6: 89,67% • Deviz realizat/estimat programul nr. 7: 97%
	TOTAL	1.241.900 RON	1.240.940 RON	• Cost_p/beneficiar: 49,99 Lei • Cost_p/proiect: 49.651 Lei • Deviz realizat/estimat: 99,92% • Total beneficiari: 25.983 • Total proiecte: 26
Anul 2024				
1.	Programele 1-3	1.759.691 RON	1.753.192 RON	• Cost_p/beneficiar: 101,25 Lei • Cost_p/proiect: 134.881 Lei • Deviz realizat/estimat programul nr. 1: 89,91% • Deviz realizat/estimat programul nr. 3: 138,55%
	Programele 4-5	265.010 RON	265.010 RON	• Cost_p/beneficiar = 368,58 Lei • Cost_p/proiect = 33.126 Lei
	TOTAL	2.024.701 RON	2.018.202 RON	• Cost_p/beneficiar = 111,89 Lei • Cost_p/proiect = 96.117 Lei • Deviz realizat/estimat: 99,68% • Total beneficiari: 18.037 • Total proiecte: 21

Totodată, indicatorii de performanță din *Caietul de obiective* (pag. 15) arată că în anul 2021 au fost 266.173 de beneficiari neplătitori, spectatori ai transmisiunilor online, 298.974 în 2022 și 300.993 în 2023. Acești beneficiari neplătitori nu sunt luați în considerare pentru calcularea indicatorilor de performanță.

Costul per beneficiar rezultat din analiză este unul parțial, raportat la devizele proiectelor, de aceea l-am notat drept cost_p/beneficiar (de la cost parțial). Aceeași logică se aplică și în cazul costului per proiect, notat drept cost_p/proiect (deși diferența dintre proiect și eveniment este insesizabilă în concepția managerului din perioada 2018-2023). Din acest punct de vedere, este interesant de observat ponderea acestui cost parțial din indicatorii de performanță cost/beneficiar și cost/spectacol sau reprezentație.

Numărul de beneficiari ai spectacolelor prezentate în turnee sau transmise online nu este comunicat/cunoscut.

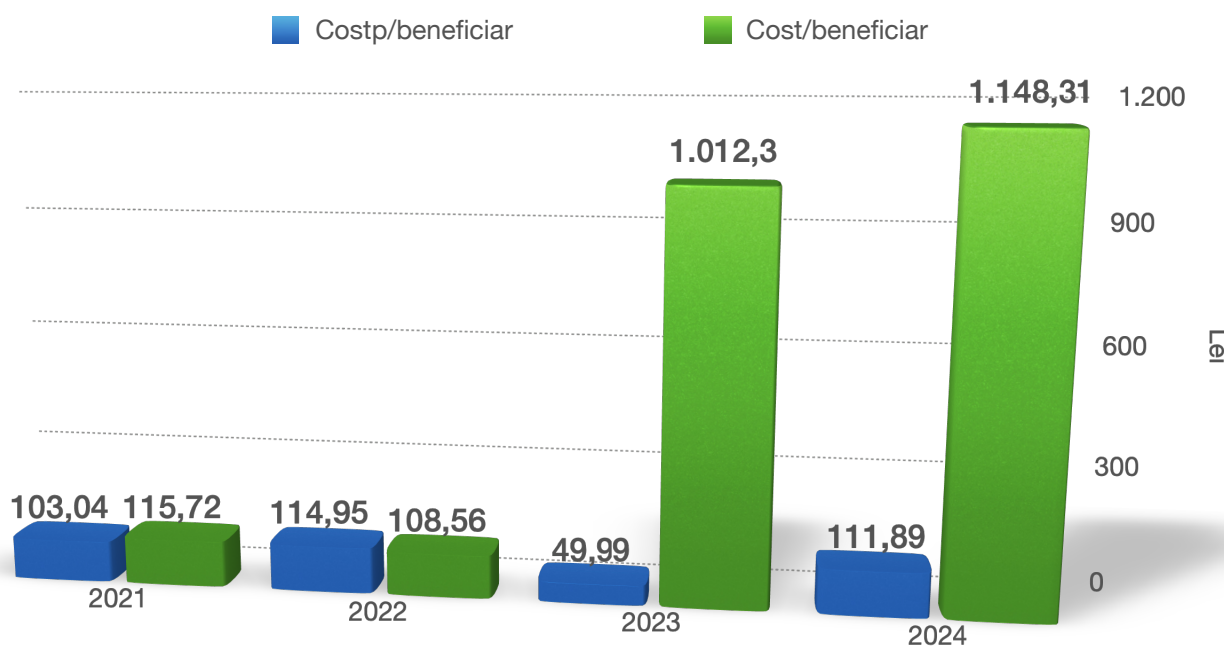
Costul/beneficiar și costul/spectacol iau în considerare toate costurile de funcționare (subvenție + venituri - cheltuieli de capital).

Graficele de mai jos pun în evidență efectele pandemiei și din perspectiva indicatorilor de performanță. Cheltuielile per beneficiar sunt foarte mici în perioada 2021-2022, crescând apoi la niște valori de aproape zece ori mai mari în 2023 și 2024.

Costurile per spectacol rămân apropiate ca valori în perioada 2021-2023, înregistrând o scădere în prima jumătate a anului 2024.

Deși TNOMID are un profil artistic unic în România, fiind specializat pe genurile Operetă și Musical, modelul său economic este similar până la un punct cu cel al teatrelor de operă (care programează, la rândul lor, și spectacole de operetă și chiar și de musical, pe lângă cele de operă și de balet). De altfel, bugetul TNOMID pe anul 2023 coincide aproape exact cu media bugetelor teatrelor regionale de operă din România: 35,8 milioane lei (ONB se bucură de un buget anual de trei ori mai mare).

COST/BENEFICIAR (2021-2024)

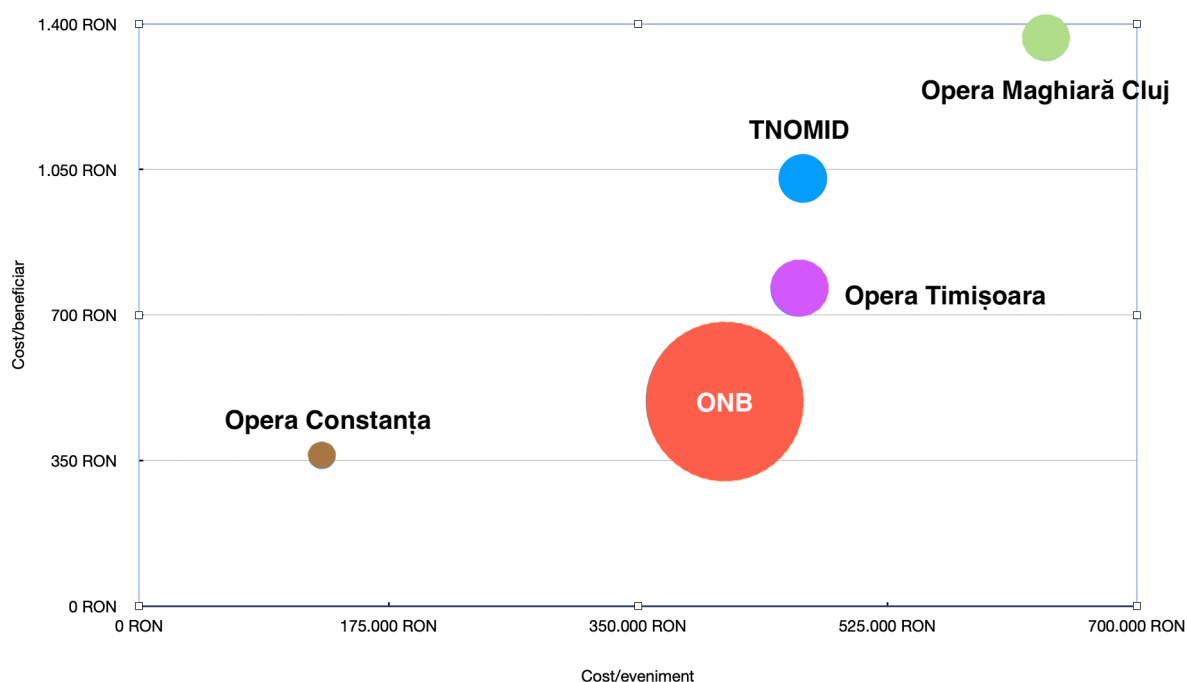


Perioada de interimat (noiembrie 2023 - august 2024) aduce costurile/beneficiar la un nivel de 1.148,31 lei și costurile/spectacol la 513.700 mii lei.

Din acest punct de vedere, este utilă o comparație a acestor indicatori de performanță la nivel național reprezentată grafic, pentru anul 2023.

Diametrul cecurilor din grafic sunt proporționale cu mărimea bugetului fiecărei instituții. TNOMID se poziționează în zona superioară a graficului cu un cost/beneficiar de 1012,3 Lei și un cost/eveniment de 456.662 Lei, ambele superioare Operei Naționale Timișoara, ONB sau Teatrului de Operă și Balet Oleg Danovski Constanța. Costul per beneficiar este inevitabil mai mare la TNOMID din cauza capacității reduse a sălii (550 de locuri). Costul per spectacol este aliniat cu cel al ONB și Opera Națională Timișoara.

Comparația poate fi dusă mai departe, pentru a fi și mai relevantă, la nivel internațional. Welsh National Opera, Festivalul de la Glyndebourne, Opera Australia, Teatro Reggio Torino, Opera Canada, Komische Oper Berlin, Deutsche Oper Berlin,



2024

Bayerysche Staatsoper Munich, English National Opera și Wiener Staatsoper se regăsesc într-o zonă cuprinse de următoarele intervale:

- Cost/beneficiar: între 700 Lei (Welsh National Opera, Wiener Staatsoper, Opera Australia, Bayerische Staatsoper Munchen) și 1.400 Lei (ENO, Rouyal Opera Stockholm, Komische Oper Berlin)
- Cost/spectacol: între 850.000 Lei (ENO, Welsh National Opera) și 1,9 mil Lei (Wiener Staatsoper, Opera Canada)

Costul/spectacol mai mare denotă o calitate mai bună a evenimentului, fiind reflexia costurilor de producție (decoruri, costume), a onorariilor artiștilor invitați (cântăreți, regizori, coregrafi etc). Cu alte cuvinte, pentru a ne apropia de zona internațională, TNOMID trebuie să realizeze premiere de producție mai consistente și să ruleze repertoriul curent invitând artiști importanți, cu carieră internațională.

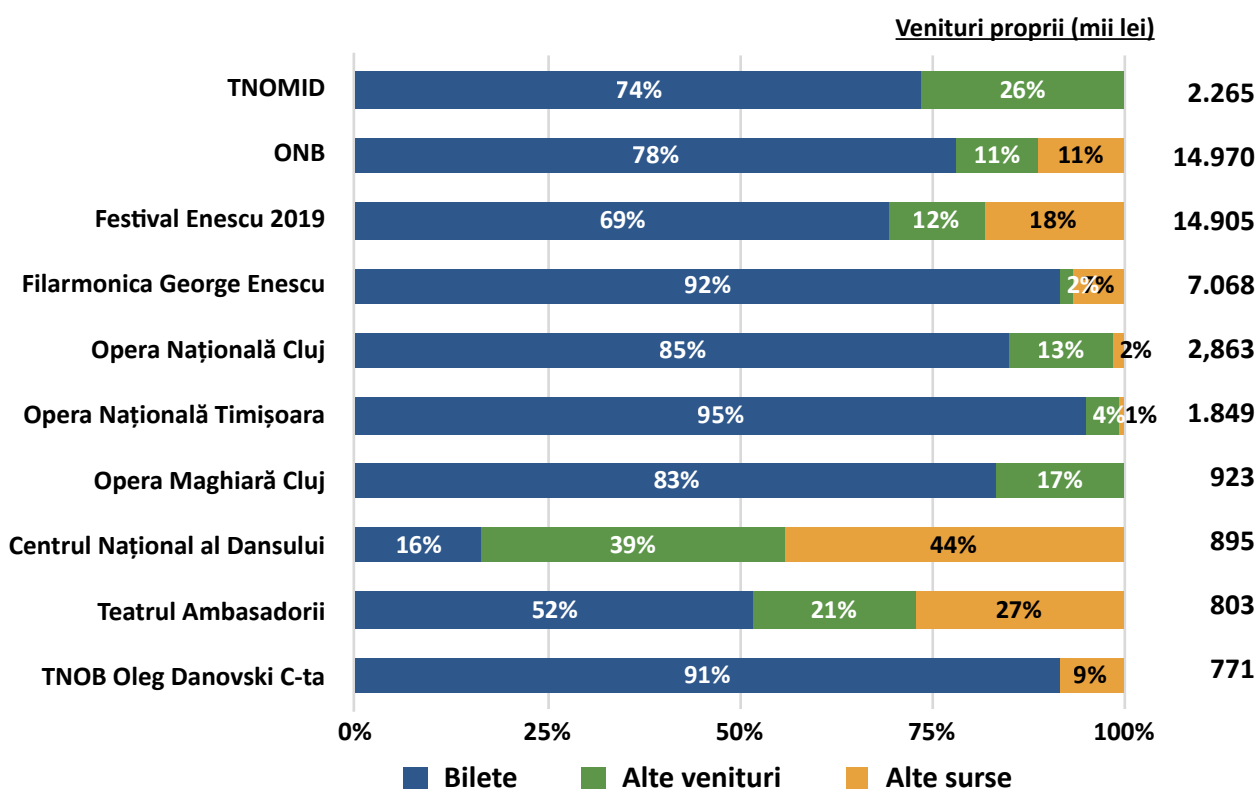
3. Soluții și propuneri privind gradul de acoperire din surse atrase/venituri proprii a cheltuielilor instituției

Pentru a ajunge la nivelul artistic și organizațional descris anterior, instituția trebuie pregătită, prin creșterea veniturilor proprii și prin atragere de fonduri private (sponsorizări, donații) și de la alte surse de finanțare publice (fonduri nerambursabile etc.) - azi inexistente.

În tabelul indicatorilor de performanță din rapoartele de activitate ale directorilor instituțiilor subordonate Ministerului Culturii, rubrica de *fonduri nerambursabile atrase/sponsorizări/alte surse* are deseori valori mici sau zero. Aproape fără excepție, toate aceste rapoarte se încheie cu o proiecție bugetară în care se cere mărirea subvenției alocate.

Graficul următor prezintă ponderile principalelor categorii de venituri din bilete, activități comerciale și din ale surse din totalul veniturilor proprii pe anul 2023:

Venituri din bilete, surse atrase, alte venituri pentru diverse institutii de spectacol din România



Surse: Rapoarte de activitate ale instituțiilor, Ministerul culturii

Veniturile din alte surse (fonduri nerambursabile, donații, sponsorizări, transferuri voluntare) variază între 0 (TNOMID) și 44% (Centrul Național al Dansului). Ca exemplu de bună practică, Festivalul Enescu are cea mai echilibrată distribuție a veniturilor proprii: 69% din bilete, 12% din activități comerciale, 18% din sponsorizări.

Sunt două soluții pentru creșterea veniturilor din alte surse:

- atragerea finanțării private (sponsorizări și donații)
- atragerea finanțării publice din alte surse (fonduri nerambursabile etc)

Cele două soluții fac parte dintr-o strategie de creștere a veniturilor proprii integrată în strategia culturală propusă în secțiunea E.

Soluțiile și propunerile pentru creșterea veniturilor proprii sunt următoarele:

- O politică comercială flexibilă, vizând un grad de ocupare a sălii de spectacole cât mai mare, prin prețuri diferențiate în funcție de evenimente.
- Reducerea numărului de beneficiari neplătitori.
- Dezvoltarea comercială a spațiului din clădirea TNOMID și din afara ei: restaurante, magazin de suveniruri și presă muzicală.
- Transformarea caietului program într-un produs comercial care să genereze venituri, inclusiv din reclama în paginile sale.
- Implementarea unui strategii de strângere de fonduri și de donații bazate pe pachete de sponsorizare (stagiune, serie de spectacole, premiere, onorarii invitați etc). Atragerea sponsorilor este o activitate continuă și necesită cel puțin o persoană angajată cu normă întreagă pentru a susține acest proces.
- Realizarea de parteneriate cu cele mai importante organizații culturale de stat (ex. ICR) sau private, în acord cu strategia culturală descrisă în capitolul E, prin care costurile unor proiecte să fie împărțite sau chiar preluate de acestea (expoziții, vernisaje, coproducții, închirieri).
- Aplicații pentru programele de finanțare nerambursabilă ale Primăriei Municipiului București, Ministerului Culturii, AFCN, Fondurile Norvegiene sau programul Europa Creativă etc.

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

Veniturile din activitatea de bază reprezintă, după subvenție, cea mai importantă sursă de venit la bugetul instituției.

Având în vedere că veniturile proprii ale tuturor instituțiilor de spectacole din lume au fost puternic afectate de restricțiile impuse de pandemia COVID, am ales să extind comparația bugetului de venituri și la anii de dinainte de pandemie (2018, 2019), precum și pentru anul 2020, când s-a declanșat starea de urgență³.

Revenirea treptată la normalitate a coincis cu creșterea tarifelor la energie electrică și termică, ceea ce a determinat o creștere a prețurilor biletelor. În acest context s-a produs însă și revenirea publicului în sălile de spectacol determinând o creștere a veniturilor din vânzarea de bilete încă din 2022 (cu 11% mai mare față de 2019), accentuată în 2023 (cu 80% mai mare față de 2022, în condițiile unei subvenții mai mici cu 11% și practic dublu față de 2019).

³ Valorile sunt preluate din Rapoartele de activitate ale directorilor pentru anii 2018 și 2019, depuse la Ministerul Culturii.

Este limpede că singura strategie viabilă pentru creșterea veniturilor proprii din activitatea de bază este creșterea nivelului artistic al programelor și proiectelor instituției.

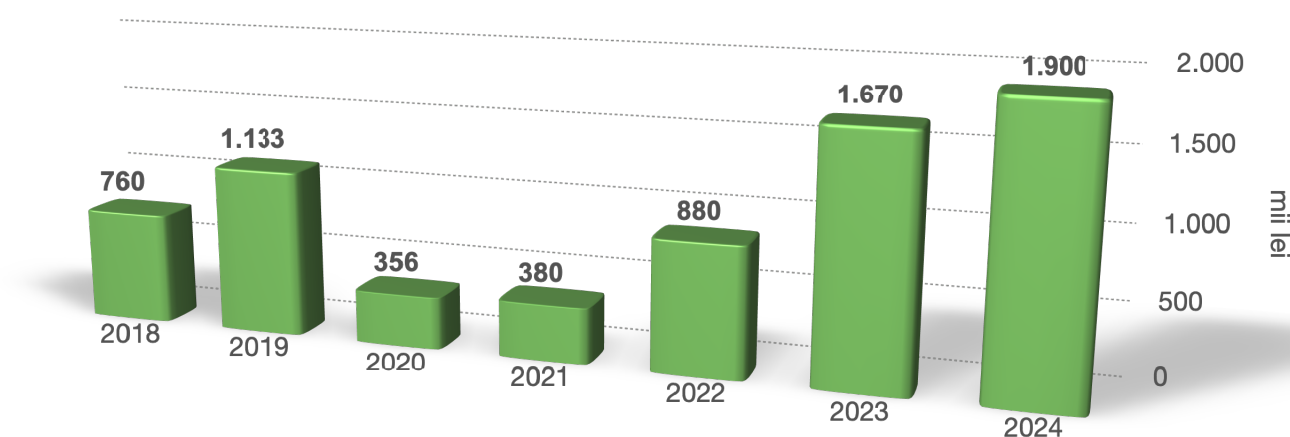
În tabelul de mai jos am folosit, pentru consistență, datele din *Anexa 3 a Caietului de obiective* pentru perioada 2021-2024 și din *Rapoartele de activitate ale managerului* publicate de Ministerul Culturii pentru anii 2018-2020.

Bugetul de venituri în perioada 2018-2023 (mii lei)

Denumirea indicatorilor	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Venituri totale, din care:	29.020	29.496	31.403	32.030	36.048	35.856	35.711
Total venituri proprii, din care:	760	1.133	435	435	1.257	2.265	2.188
Venituri din activitatea de bază	760	1.133	356	380	880	1.670	1.900
Alte venituri proprii	0	0	79	55	327	595	273
Sume atrase (ex.sponsorizări)	0	0	0	0	50	0	15
Total subvenții:	28.260	28.363	30.968	31.595	34.791	33.591	33.523
Dinamica veniturilor proprii	0	49,08%	-61,61%	0,00%	188,97%	80,19%	-3,40%
Dinamica subvenției	0	0,36%	9,18%	2,02%	10,12%	-3,45%	-0,20%
Ponderea veniturilor proprii/buget	2,62%	3,84%	1,39%	1,36%	3,49%	6,32%	6,13%
Ponderea subvenției/buget	97,38%	96,16%	98,61%	98,64%	96,51%	93,68%	93,87%

Graficul de mai jos urmărește dinamica veniturilor din activitatea de bază în perioada 2018- 2024.

EVOLUȚIA VENITURILOR PROPRII DIN ACTIVITATEA DE BAZĂ (2018-2024)



Câteva criterii strategice ale noii politici comerciale includ:

- prețuri ale biletelor pentru orice categorie de venituri
- reduceri pentru studenți și elevi
- implementarea unui sistem de abonamente care să permită provizionarea unor fonduri prin care să se finanțeze în avans proiecte de calitate
- dezvoltarea activităților comerciale prin parteneriate.

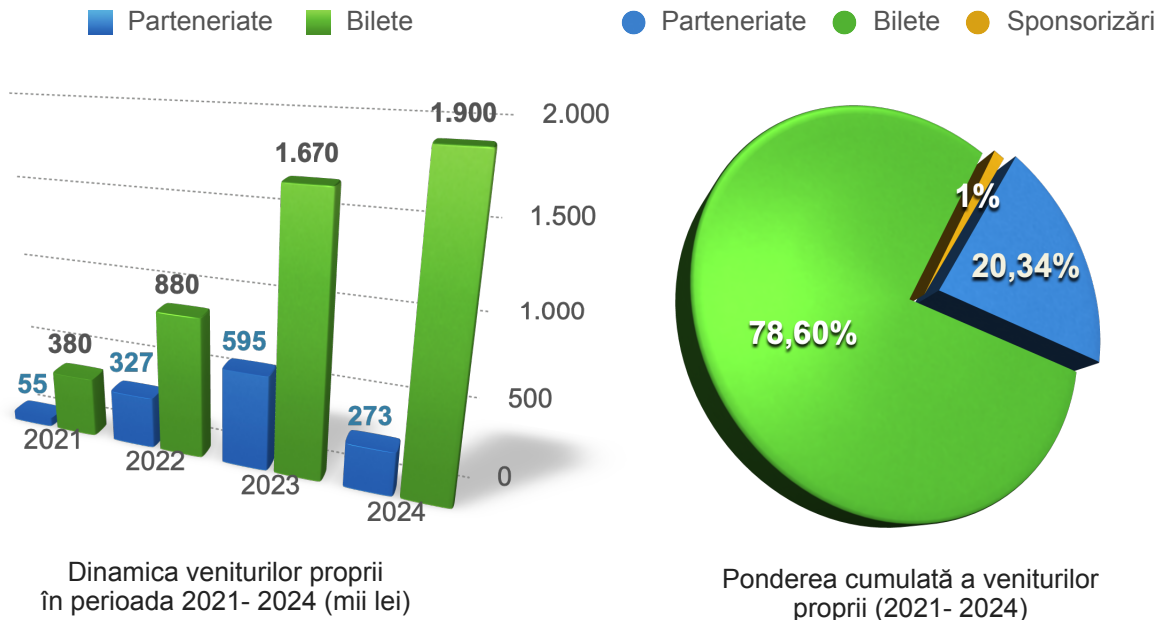
3.2. Analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției

Principalele venituri proprii ale TNOMID din alte activități au provenit din parteneriate cu diverse organizații artistice din sectorul independent, preponderent spectacole găzduite sau coproducții de evenimente.

Venituri proprii din alte activități 2021-2024 (mii lei)

Tip venit	2021	2022	2023	2024
Vânzări bilete	380	880	1.670	1.900
Parteneriate	55	327	595	273
Sponsorizări	0	50	0	15
Total venituri proprii	435	1.257	2.265	2.188
Subvenție	31.595	34.791	33.591	33.523
Buget total venituri	32.030	36.048	35.856	35.711
Pondere parteneriate/venituri proprii	12,64%	26,01%	26,27%	12,48%
Pondere parteneriate/buget	0,17%	0,91%	1,66%	0,76%

Veniturile din parteneriate nu au o evoluție constantă, fie crescătoare, fie descrescătoare, însă ponderea lor cumulată în totalul veniturilor proprii în perioada 2021 - 2024 este de 20,34%, chiar dacă ponderea cumulată în bugetul total de venituri este de numai 0,90%.



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

În subcapitolul bugetar 33.08 *Venituri din prestări de servicii*, în bugetele pentru anii 2021-2023 ale TNOMID din *Anexa 3 a Caietului de obiective*, dar și în datele furnizate de instituție nu sunt evidențiate venituri din cadrul parteneriatelor cu alte autorități publice locale.

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

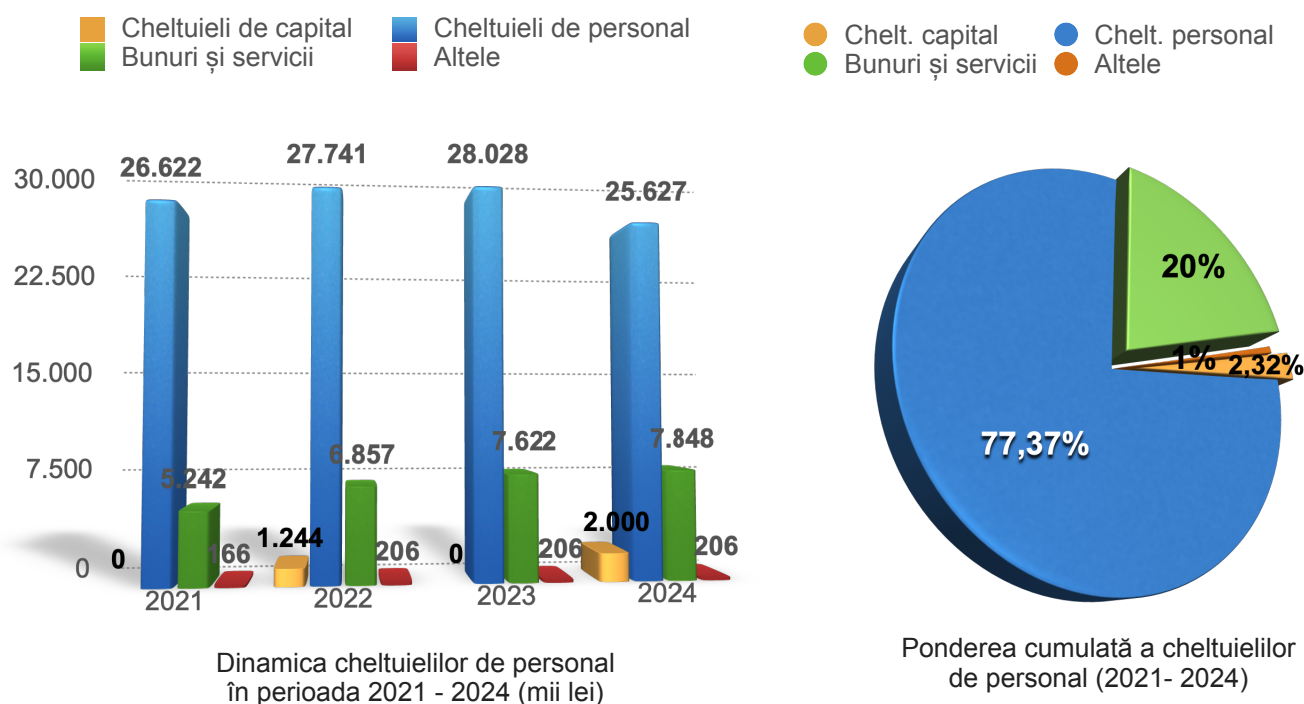
4.1. analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor

Din bugetele furnizate de instituție pe anii 2021- 2024 rezultă următoarele valori ale cheltuielilor de personal:

Cheltuieli de personal 2021 - August 2024 (mii lei)

Tip cheltuieli	2021	2022	2023	2024
Buget total cheltuieli	32.030	36.048	35.856	35.711
Cheltuieli de personal	26.622	27.741	28.028	25.627
Pondere cheltuieli personal	83,12%	76,96%	78,17%	71,76%

Cu o pondere cumulată de 77,37% din bugetul de cheltuieli pe perioada 2021-2024, cheltuielile de personal sunt, de departe, cele mai mari.



4.2. analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total

Din datele furnizate de instituție, au fost alocate pentru cheltuieli de capital în anul 2022 în valoare de 1.244.000 lei având o pondere de 3,45% din bugetul total de cheltuieli și în anul 2024 în valoare de 2 milioane lei având o pondere de 5,60% din bugetul total de cheltuieli. Ponderea cumulată a cheltuielilor de capital în buget pentru perioada 2021 - 2024 este de 2,32%.

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

Cheltuielile cu salariile sunt compuse din două subcapitole bugetare, Cheltuieli salariale în bani (23G 10.01) și Cheltuieli salariale în natură (23 10.02), constând în vouchere de vacanță. Subvenția alocată de Ministerul Culturii acoperă integral cheltuielile salariale, inclusiv contribuțiile.

Cheltuieli cu salariile 2021 - August 2024 (mii lei)

Tip cheltuieli	2021	2022	2023	2024
Cheltuieli cu salariile	24.911	26.103	26.471	24.241
Contribuții	1.711	1.638	1.557	1.416
Subvenție	31.595	34.791	33.591	33.523
Grad de acoperire a salariilor	100%	100%	100%	100%
Grad de acoperire incl. contribuții	100%	100%	100%	100%

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

Din informațiile din *Anexa 3 a Caietului de obiective*, coroborate cu datele oferite de instituție rezultă următoarea situație:

Denumire indicatori	2021	2022	2023	2024
Venituri totale (mii lei), din care :	32.030	36.048	35.856	35.711
subvenții secțiunea de funcționare (mii lei)	31.595	34.791	33.591	33.523
drepturi de autor, drepturi conexe, contracte servicii p.f.	1.888	2.261	2.847	3.426
Ponderea cheltuielilor cu drepturi de autor, drepturi conexe, contracte servicii p.f. din subvenție secțiunea funcționare	5,98%	6,50%	8,48%	10,22%
Ponderea cheltuielilor cu drepturi de autor, drepturi conexe, contracte servicii p.f. din total venituri	5,89%	6,27%	7,94%	9,59%

4.5. Cheltuieli pe beneficiar, din care:

(a) din subvenție;

(b) din venituri proprii.

Caietul de obiective oferă date cu privire la ponderea diferitelor tipuri de cheltuieli/beneficiar. Folosind datele oferite de autoritate, cât și rapoartele de activitate ale managementului precedent, am ajuns la următorul calcul, folosind formula de calcul:

$$C_B = S+V-C_c/N_B$$

unde C_B - Cheltuieli pe beneficiar; S - Subvenție; V – Venituri; C_c - Cheltuieli de capital; N_B – numărul total de beneficiari.

Calcululele reflectă o acoperire a cheltuielilor/beneficiar suportată în proporții anuale cuprinse între 93,08% - 98,64% din subvenție, ponderea acoperirii din venituri proprii ajungând la 6,92% în primele 8 luni ale anului 2024. Costul/beneficiar a crescut de la 108,56 Lei în 2022 la 1.148,31 Lei în 2024.

Cheltuieli pe beneficiar din subvenție și din venituri proprii

Denumire indicatori	Unit.	2021	2022	2023	31.VIII. 2024
Cheltuieli pe beneficiar	Lei	115,72	108,56	1.012,30	1.148,31
Număr beneficiari total	Nr	10.415	20.554	34.865	25.252
Număr de beneficiari neplătitori (fizici)	Nr.	1.560	2.059	3.126	2.832
Număr de beneficiari plătitori	Nr.	8.855	18.495	31.739	22.420
Venituri totale		32.030	36.048	35.856	28.997
Subvenție		31.595	34.791	33.591	26.989
(a) Procent plătit din subvenție	%	98,64%	96,51%	93,68%	93,08%
(b) Procent plătit din venituri proprii	%	1,36%	3,49%	6,32%	6,92%
(a) Suma cheltuită din subvenție	Lei	114,15	104,77	948,35	1.068,79
(b) Suma cheltuită din venituri proprii	Lei	1,57	3,79	63,95	79,52

În primele 6 luni ale mandatului, va fi identificată o activitate unde se pot reduce cheltuielile cu minimum 10% prin decizii de management intern. Activitatea vizată este gestionarea administrativă și operațională a teatrului, care include:

- Ticketing și relații cu publicul
- Managementul resurselor umane și administrative
- Gestionarea producțiilor și a repertoriului
- Comunicare și marketing

Aceste domenii sunt alese datorită potențialului ridicat de economisire prin digitalizare și automatizare.

Proiectele implementate prin programul de transformare digitală vor genera economii și va crește eficiența operațională:

- Reducerea cheltuielilor operaționale directe: 100.000 - 350.000 lei/an
- Creșterea veniturilor din bilete digitale, crowdfunding: 100.000 - 150.000 lei/an

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

Propuneri pentru întreaga perioadă de management:

1. Viziune

Tradiția TNOMID este axată pe spectacolul de operetă. Modernizarea și evoluția instituției înseamnă extinderea activității spre spectacolul de musical. Cele două forme de teatru muzical folosesc intensiv resurse ale ansamblului de balet și de dans, care, la rândul său, programează spectacole coregrafice. Tehnica de canto a soliștilor le permite să abordeze și repertoriul de operă.

Această identitate artistică și culturală a cărei unicitate este mereu subliniată de TNOMID în comunicarea publică a constituit, de-a lungul timpului, fundamentul oricărei declarații de viziune.

Însă numitorul comun al spectacolelor TNOMID, identitatea artistică pe care publicul ar trebui să o recunoască ușor nu este „unicul teatru de operetă și musical”, ci divertismentul prin mijloace artistice de înaltă calitate, folosind o orchestră simfonică pentru spectacolele sale, prezentând artiști care folosesc o tehnică vocală prin care proiectează natural vocea în spații mari, coregrafii clasice etc. Drept urmare, pentru ca oferta culturală a instituției să rămână relevantă, TNOMID trebuie să-și asume divertismentul de înaltă clasă ca fiind domeniul în care va excela.

În acest context, viziunea pentru următorii cinci ani este:

Până în anul 2028, Teatrul Național de Operetă și Musical „Ion Dacian” va deveni cea mai importantă instituție de divertisment muzical din România, stabilind standarde de bună practică în domeniul teatrului muzical și fiind o sursă de inspirație pentru celelalte instituții de spectacole.

Viziunea pe termen lung (5 ani) nu se poate schimba de la un an la altul și are capacitatea de a canaliza toate eforturile angajaților și colaboratorilor TNOMID pentru a o duce la îndeplinire.

Toate comunicările publice și interne vor fi în acord cu această viziune. De asemenea, viziunea va face parte integrantă din principalele documente care reglementează activitatea TNOMID: ROF și ROI, în primul rând.

Declarația de viziune rezumă într-o formă liberă și inspiratoare această logică și va fi publicată într-o secțiune specială a website-ului TNOMID, precum și în secțiunile descriptive ale paginilor și conturilor instituției pe rețelele sociale.

Declarația de viziune este:

Noi dăm tonul divertismentului teatral-muzical.

2. Misiune

Misiunea actuală a TNOMID este formulată în *Caietul de obiective* la pagina 2 și se regăsește, sub formă de obiectiv principal, în Hotărârea de Guvern nr. 832/2016 privind înființarea TNOMID (Art.1.4) și sub formă de listă de obiective în Regulamentul de Organizare și Funcționare aprobat prin Ordinul MCIN nr. 2540/2018 și este exprimată astfel:

Misiunea Teatrul Național de Operetă și Musical „Ion Dacian” constă în promovarea valorilor muzicale și coregrafice autohtone și universale, precum și ale artelor interpretative de operetă, musical și spectacol muzical, pe plan național și internațional.

Misiunea stabilește mijloacele pe care instituția le are la dispoziție pentru a îndeplini viziunea asumată pe perioada mandatului proiectului de management.

Perimetrul activităților artistice este dat de operetă, musical și spectacole muzicale, excluzând astfel alte activități fără legătură cu artele spectacolului, precum competițiile sportive sau comercializarea de mărfuri industriale. La nivel formal, instituțional, această misiune este completă, suficientă și nu necesită nicio schimbare de fond. Consider că este necesară reafirmarea misiunii instituției și includerea ei în viitoarea modificare a ROF.

Propun astfel actualizarea misiunii actuale, fără a-i modifica esența obiectului de activitate:

Misiunea Teatrul Național de Operetă și Musical „Ion Dacian” este accesul cât mai larg la cultură prin divertismentul muzical al spectacolelor de operetă, musical și spectacol coregrafic, realizate în condiții de integritate artistică, diversitate, incluziune și multiculturalism.

3. Obiective (generale și specifice)

În acord cu viziunea și misiunea TNOMID și ținând cont de analiza SWOT, propun următoarele obiective generale și specifice. Aceste obiective ameliorează punctele slabe, fructifică punctele tari și oportunitățile și transformă amenințările în oportunități.

Obiective generale:

- **OG1:** Adoptarea viziunii și a misiunii de către întreaga organizație în primul an de mandat – remediază punctele slabe interne 2 și 4, amenințarea internă 1.
- **OG2:** Creșterea calității spectacolelor, promovate în acord cu noua viziune – remediază punctul slab intern 1, amenințarea internă 2, amenințările externe 2 și 3 și fructifică oportunitatea externă 4.
- **OG3:** Creșterea capacității de a gestiona proiecte printr-un program de transformare digitală – remediază punctul slab intern 3 și amenințările externe 2 și 3.
- **OG4:** Optimizarea capacității administrative printr-un program de transformare digitală – fructifică oportunitatea internă 2, oportunitățile externe 1, 2, 3.

Fiecare obiectiv general generează un număr variabil de obiective specifice, evidente în acest moment. Evoluția instituției poate determina adăugarea de noi obiective specifice de la un an la altul.

Obiectivele specifice au fost stabilite în concordanță cu sistemul SMART:

- S (specifice): obiectivele sunt clare și bine definite, orientate pe specificul activității instituției, sprijinind echipa managerială să evalueze rezultatele față de obiectivele propuse;
- M (măsurabile): progresul în atingerea obiectivelor este monitorizat permanent, prin implicarea întregii echipe manageriale, oferind posibilitatea cunoașterii stadiilor de realizare a obiectivelor.
- A (realizabile): există resurse legale, logistice, de personal, financiare, materiale și informaționale precum și disponibilitatea de încheiere de parteneriate în vederea realizării obiectivelor;
- R (relevante): obiectivele sunt conforme cu valorile instituției și cu strategiile naționale și europene în domeniul culturii;
- T (încadrabil în timp): proiectele care susțin obiectivele enunțate au un calendar de implementare precis.

Obiective specifice subsumate obiectivului general **OG1**:

- **OG1S1**: Modificarea ROF și ROI astfel încât să includă declarațiile de viziune și misiune ale instituției în primul an de mandat. Publicarea pe website-ul instituției a declarațiilor de viziune și misiune în primul an de mandat.
- **OG1S2**: Diseminarea internă a proiectului de management în primele 6 luni de mandat, urmată de prezentarea publică în următoarele 6 luni, odată cu prezentarea primei stagiuni realizate integral în cadrul noii viziuni artistice (stagiunea 2025/26).

Obiective specifice subsumate obiectivului general **OG2**:

- **OG2S1**: Implementarea programului minimal din acest proiect de management în primul an.
- **OG2S2**: Implementarea cu succes a cel puțin 75% din programele și proiectele propuse până la finalul mandatului.
- **OG2S3**: Creșterea cu cel puțin 10% a numărului de beneficiari plători în stagiunea 2025/2026 față de stagiunea 2024/2025.

Obiective specifice subsumate obiectivului general **OG3**:

- **OG3S1**: Realizarea a cel puțin o coproducție de operetă în primii trei ani.
- **OG3S2**: Realizarea unui musical original românesc respectând cele mai înalte standarde artistice, în primii trei ani.
- **OG3S3**: Planificarea stagiunilor în avans pe următorii doi ani, începând din al patrulea an de mandat.

Obiective specifice subsumate obiectivului general **OG4**:

- **OG4S1**: atragerea de venituri din alte surse (finanțări nerambursabile, sponsorizări, donații) în valoare de cel puțin 500.000 lei în al treilea an.
- **OG4S2**: Realizarea unei premiere de producție finanțată integral din venituri proprii până la finalul mandatului.

4. Strategia culturală, pentru întreaga perioadă de management

Îndeplinirea obiectivelor generale și specifice garantează în cea mai mare măsură atingerea viziunii manageriale la finalul mandatului, sau chiar mai devreme. În același timp, aceste obiective devin tangibile prin implementarea strategiei culturale pe care o voi prezenta în continuare.

Bugetul anual de venituri al TNOMID (35,85 milioane lei în anul 2023) are practic aceeași valoare cu media bugetelor de venituri ale teatrelor de operă regionale finanțate de Ministerul Culturii (35,84 milioane lei în anul 2023). Un asemenea buget permite organizarea unei stagiuni de operetă de un nivel similar sau mai bun decât cel al stagiunilor de operă regionale.

Spectacolele de operetă utilizează aceleași resurse artistice ca ale celor de operă: orchestră simfonică, soliști, cor, ansamblu de balet. Din punct de vedere strategic, acest proiect de management va urmări cu prioritate dezvoltarea stagiunii de operetă. În același timp, repertoriul tradițional de operetă este relativ restrâns la un număr de 15-20 de titluri de succes. Majoritatea lor au vizat subiecte mai apropiate de problemele societății și ale vieții de zi cu zi. De aceea, producțiile de operetă, pentru a rămâne relevante, pot fi actualizate la problematica societății contemporane.

Genul musical aparține tradițional unui alt tip de funcționare, numit *showbiz*, prin care se urmărește recuperarea investiției inițiale pentru o premieră de producție și generarea de venituri proprii care să vizeze rentabilitatea. Astfel, repertoriul de musical are cicluri de exploatare mai lungi ale unor producții și un număr mai mic de premiere, tocmai pentru a permite rentabilizarea producțiilor existente deja în repertoriu.

Spre deosebire de o companie tradițională de operă, ansamblul de balet și de dansatori este utilizat mai mult ca resursă în spectacolele de operetă și musical, astfel încât stagiunea de balet/dans a TNOMID va fi mai restrânsă decât cea de operetă și musical, dar va avea o importanță mare în asigurarea diversității ofertei culturale a instituției.

Tot în cadrul diversificării, TNOMID va aborda genuri teatral-muzicale conexe care se încadrează în misiune: opera comică, *singspiel*, teatru muzical, spectacole și concerte de foaiet etc. Aceste spectacole vor fi realizate atât prin resursele artistice proprii, dar și prin colaborarea cu sectorul independent, sau alte instituții. De asemenea, aceste producții vor viza și încurajarea și sprijinirea tinerilor artiști, care vor fi implicați cu prioritate în proiectele acestei stagiuni alternative.

Cele patru stagiuni vor fi propulsate de programele și proiectele descrise în secțiunea E6.

TNOMID are nevoie de o strategie culturală inovatoare, gestionată cu maximă eficiență organizațională, pentru a câștiga o poziție dominantă în zona de spectacole muzicale și a atrage un public nou, pentru a recupera eroziunea inerentă a publicului fidel, dar tot mai senior, atras exclusiv de tradiția operetei convenționale.

O altă constatare⁴ este că numărul total de spectatori raportat de instituțiile de spectacol a crescut cu 45%, iar pe zona de divertisment cu 18,9% în anul 2023 față de 2022. În cazul TNOMID, această creștere a fost de 71,60% în cazul spectatorilor plători,

⁴ pag. 4, Caiet de obiective

și 69,62% în total (plătitori și neplătitori fizici). Spre comparație, ONB a înregistrat o creștere de 26% în aceeași perioadă.

Strategia culturală include următorul plan de acțiune:

- Adoptarea principiului conform căruia publicul este în centrul tuturor activităților creative ale TNOMID, respectând viziunea și misiunea instituției.
- Gestionarea a patru direcții stagionale: operetă, musical, dans/balet și un program alternativ de spectacole de teatru-muzical și operă comică.
- Înscrierea TNOMID în asociația Opera Europa și realizarea a cel puțin unei transmisiuni de spectacol de operetă difuzată prin platforma de streaming Opera Vision a acestei asociații. Este o cale simplă și eficientă pentru afirmarea TNOMID pe scena internațională.
- Realizarea unui musical original românesc la cele mai înalte standarde artistice. În caz de succes, va contribui la consolidarea poziției TNOMID în perimetrul instituțiilor de spectacole și la dezvoltarea acestui gen muzical teatral încă emergent în România.
- Readucerea în repertoriu și actualizarea cel puțin a unui titlu din creația națională de operetă.
- Organizarea unui festival de operetă cu participare națională și internațională cu o frecvență anuală. În funcție de perioadă, acest festival va fi tematizat (de exemplu, în anul 2025 este aniversat centenarul nașterii compozitorului Johan Strauss II).
- Realizarea unei stagiuni tematice în anul 2026 pentru a marca un deceniu de la (re)înființarea TNOMID.
- Realizarea de coproducții pentru premierele unor opere, în parteneriat cu teatre de operă naționale sau internaționale sau cu Teatrul de Operetă din Budapesta. Având în vedere specificul TNOMID, producția va putea fi exploatată mai mult decât într-un teatru de operă, unde opereta joacă un rol complementar, de diversificare a stagiunii obișnuite.
- Închirierea unor producții pe o perioadă limitată de timp, sau achiziția unor producții. Este calea cea mai rapidă pentru a realiza o premieră, având în vedere nevoia presantă a TNOMID de a-și diversifica repertoriul.
- Implementarea unei strategii de marketing eficiente (detaliată în secțiunea următoare).
- Promovarea tinerilor artiști din domeniul muzical dar și teatral prin intermediul stagiunii alternative.
- Atragerea unor regizori de teatru sau film la TNOMID pentru realizarea unor producții de operetă sau musical.
- Tururi ghidate ale clădirii TNOMID.
- Turnee naționale și internaționale în parteneriat cu instituțiile care promovează cultura în țară și străinătate (ICR, MAE etc.).

5. Strategia și planul de marketing

Strategia de marketing are un rol determinant în obținerea succesului strategiei culturale, a premierelor de producție, a dezvoltării publicului.

Dacă spectacolul de operetă aparține mai mult unei nișe, în schimb musicalul este din ce în ce mai prezent în România, cu un succes variabil de la o organizație artistică la alta. Dar trebuie remarcat succesul de public al spectacolului de musical *Fantoma de la Operă* prezentat de Opera Națională București cu un număr total de 15 reprezentații numai în anul 2023, un titlu pe care și TNOMID l-a prezentat într-o altă variantă regizorală în anul 2015, cu un succes de public fără precedent la acea vreme.

În acest context, promovarea spectacolului de operetă poate diferi strategic de promovarea unui spectacol de musical, cu mesaje adresate unor categorii de public diferite, cu gusturi diferite. Recunoașterea acestei diferențe și adaptarea strategiei poate avea beneficii palpabile în ceea ce privește dezvoltarea publicului. Din fericire, spre deosebire de operă sau operetă, spectacolul de musical este mai puțin vizibil în mediul online sau în media tradițională (televiziune și radio), experiența directă a spectatorului și protejarea investiției într-o producție nouă are prioritate în fața difuzării în masă.

TNOMID trebuie să urmărească trei direcții pentru a-și atinge țintele:

- o calitate mai bună a materialelor de marketing difuzate;
- creșterea vizibilității și relevanței la nivel național al TNOMID prin spectacolul de operetă;
- consolidarea economică a TNOMID prin spectacolul de musical.

Strategia de marketing a TNOMID include următorul plan de acțiune pe care îl consider prioritar a fi adoptat în cel mai scurt timp:

- Consolidarea identității vizuale a TNOMID. Spre deosebire de uzanțele ultimelor decenii, când un manager nou își marca mandatul printr-o identitate nouă, disruptivă, propunerea mea este de a pune accentul pe continuitate și evoluție. Un logo nou care să aibă legătură cu cel vechi, dar să împrășteze vizual identitatea.
- Realizarea unui website nou, cu o funcționalitate îmbunătățită, orientat spre public, în care accesul la calendar și achiziția de bilete să se realizeze în cel mai mic posibil număr de pași.
- Implementarea unor proiecte din cadrul programului de transformare digitală vizând marketingul digital, comunicarea automatizată și managementul relațiilor cu publicul.
- Implementarea unei politici transparente și nediscriminatorii de acreditare a jurnaliștilor, condiționată de scrierea de conținut media, indiferent dacă este favorabil sau nu.
- Continuarea și dezvoltarea parteneriatelor cu Societatea Română de Radiodifuziune și cu Societatea Română de Televiziune, precum și extinderea acestor parteneriate.

- Crearea unei arhive foto-video a TNOMID, accesibilă printr-o secțiune a website-ului, cu informații despre istoria instituției, o bază de date cu datele tehnice și cu fotografiile sau filmări ale spectacolelor susținute de-a lungul anilor.
- Integrarea identității vizuale atât în website-ul TNOMID cât și în rețelele sociale. Stabilirea unor strategii de comunicare pentru fiecare rețea socială, în funcție de specificul ei și de popularitatea în România: promovare spectacole și evenimente pe Facebook, mesaje scurte pe rețeaua X, conținut predominant foto pe Instagram, predominant video pe TikTok.
- Crearea unui profil pe rețeaua de socializare LinkedIn, cu orientare profesională. Aici se vor posta exclusiv anunțurile organizaționale de interes public și ofertele de ocupare a locurilor de muncă în special pentru personalul non-artistic, inclusiv cel tehnic.
- Suport pentru noua politică comercială pentru box-office (studii de piață și criterii pentru stabilirea prețului biletelor pentru fiecare categorie).
- Suport pentru noua politică de atragere de finanțare privată, în special sponsorizare corporativă. Exemplu: sponsorul stagiunii (de operetă, de musical, de dans, sau alternativă), sponsorul unei premiere, sponsorul unui festival, sponsorul unui artist. Organizarea de evenimente caritabile și de strângere de fonduri.
- Redefinirea caietului program pentru spectacolele din repertoriu, cu spații rezervate reclamelor, astfel încât editarea acestuia să nu genereze niciun cost din subvenție și să genereze profit, în timp. Conținutul muzicologic și educațional al caietului program trebuie să evolueze de la banal, așa cum este acum, la excepțional, pentru ca spectatorii să fie tot mai interesați nu doar să-l achiziționeze, dar să-l și păstreze ca amintire. În acest sens, vor fi încheiate parteneriate cu instituții de învățământ sau cu muzicologi, critici, filosofi, istorici, sau publicații cu conținut similar (de exemplu licențiere de conținut de la revista *L'avant-scène de l'Opéra*, care are în colecție și numere dedicate celor mai celebre titluri de operetă).
- Promovarea stagiunii în publicații internaționale de profil (reviste dedicate Operei, pentru operetă, de ex. *Opera*, *Opera Now*, *Opera Magazine* sau revista *Musicals* pentru spectacolele de musical). Colaborarea se poate extinde cu invitarea la București a unor critici ale acestor reviste care să scrie cronici ale spectacolelor TNOMID.
- Amenajarea unui magazin de suveniruri specifice TNOMID (cărți, fotografii, discuri, reviste etc.) în parteneriat cu o rețea de librării sau de difuzare de presă.

Strategia internă de marketing implică fidelizarea angajaților și atragerea de noi talente și resurse umane) prin:

- implementarea unui proiect din cadrul programului de transformare digitală vizând optimizarea comunicării și colaborării interne.

- comunicarea clară și periodică către angajați a misiunii instituției, a viziunii manageriale și a contribuției fiecărui angajat la creșterea operetei.
- schimburi de experiențe între artiștii TNOMID și artiști invitați, schimburi de artiști cu alte instituții similare din Europa
- interviuri în media și în digital ale artiștilor
- implicarea angajaților în evenimente cu impact social - strângeri de fonduri, evenimente caritabile.
- recunoașterea meritelor și performanțelor angajaților.

În cadrul programului de transformare digitală propun trei proiecte, ca parte integrantă a strategiei de marketing:

1. Soluție CRM (Customer Relationship Management - managementul relațiilor cu clientul)
 - Soluție propusă: #DIESE sau Theasoft
 - Costuri estimative: 50.000 - 150.000 lei
 - Impact: automatizarea completă a vânzărilor de bilete și a abonamentelor, precum și integrarea comunicării cu spectatori.
 - Reduceri estimate: economii anuale de 75.000 - 125.000 lei prin automatizarea activității personalului casieriei de bilete care poate fi astfel utilizat mai productiv în alte activități, cu o reducere a costurilor în domeniul relațiilor cu publicul de cel puțin 10% față de costurile tradiționale de publicitate.
2. Soluții de marketing digital și comunicare automatizată
 - Soluție propusă: Mailchimp, HubSpot sau alte soluții dedicate
 - Costuri estimative: 25.000 - 50.000 lei
 - Impact: automatizarea campaniilor de marketing și trimiterea de newsletter-e personalizate va crește eficiența comunicării cu publicul și va reduce semnificativ costurile tradiționale de publicitate, precum pliante și afișe. Soluțiile de marketing digital vor crește rata de conversie și loialitatea spectatorilor.
 - Reduceri estimate: economii anuale de 25.000 - 50.000 lei, prin reducerea costurilor tradiționale de marketing și creșterea eficienței campaniilor online.
3. Soluții de comunicare și colaborare prin Microsoft Office 365
 - Soluție propusă: Microsoft Office 365
 - Costuri estimative: 25.000 - 50.000 lei/an
 - Impact: optimizarea comunicării interne și a colaborării între departamente, facilitând schimbul de documente, calendarul evenimentelor și gestionarea proiectelor. Aceasta va reduce timpul și costurile administrative legate de întâlniri și coordonarea între echipe.
 - Reduceri estimate: Economii de 25.000 lei/an, prin reducerea timpului petrecut în activități manuale de gestionare a documentelor și coordonarea echipelor.

Planul de marketing

În artele spectacolului există cinci elemente relevante pentru construcția mixului de marketing: produsul, plasarea, prețul, promovarea și oamenii. Pe întreaga durată a implementării strategiei de marketing, componentele acestui mix vor fi abordate interdependent.

1. **Produsul** este cel mai important element al mixului de marketing cultural, reprezentat în cazul TNOMID de evenimentele culturale. Scopul principal al acestui element este influențarea comportamentului de consum printr-o ofertă atractivă. Produsele TNOMID vor fi realizate în conformitate cu viziunea și misiunea instituției.

Direcții de acțiune:

- Furnizarea de informații echipei de management cu privire la nevoile, preferințele, așteptările 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.

2. **Prețul.** Este un un subiect de maximă importanță pentru instituțiile teatrale.

Direcții de acțiune:

- Aplicarea reducerilor de tarife pentru segmentele elevi, studenți și pensionari, persoane cu dizabilități, grupuri defavorizate.
- Negocierea tarifelor pentru grupuri în limitele unor intervale prestabilite.
- Aplicarea tarifelor standard pentru instituții publice/ școli/ universități.
- Promovarea și susținerea achiziționării de abonamente prin oferirea unor beneficii suplimentare (aplicabil în cazul evenimentelor de tip festival).
- Identificarea oportunităților de promovare a vânzărilor prin intermediul parteneriatelor: concursuri, invitații, bilete la prețuri promoționale pe o perioadă definită de timp.
- Promovarea prin materiale tipărite distribuite în zonele cu potențial de public pentru de divertisment (Centrul vechi, zona corporatistă Pipera/Băneasa).

3. **Plasarea.** Este echivalentă cu distribuția din marketingul produselor comerciale, și reprezintă procesul prin care este livrată oferta culturală, precum 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. Abordarea de marketing a distribuției culturii înseamnă a face cultura disponibilă tuturor. Instituțiile culturale se confruntă acum nu cu distanța fizică, ci cu distanța psihologică a publicului față de oferta culturală.

Direcții de acțiune:

- Spații de joc:

- Menținerea calității serviciilor conexe de pază, curățenie, lumini, sonorizare, confortul scaunelor/ fotoliilor etc.
- 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.
- Spații alternative:
 - Utilizarea spațiilor disponibile în clădire (ex. foaietul) în diverse scopuri care pot îmbunătăți evenimentele culturale: magazin/ librărie, cafenea, bibliotecă, muzeu, utilizarea foaietului ca spațiu de expoziții, lansări sau evenimente culturale ș.a.
 - Amenajarea unui punct de informare și a unui magazin, 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 parări adecvate.
- Accesibilitatea ofertei și distribuția билетelor:
 - Îmbunătățirea modului de prezentare a activității instituției în mediul online printr-o strategie de comunicare integrată și evidențierea facilităților oferite consumatorilor de cultură.
 - Distribuția билетelor 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 TNOMID ca punct central de atracție culturală regională în peisajul Bucureștiului (hub cultural).

4. **Promovarea.** TNOMID ca instituție publică de cultură există pentru a realiza și a facilita comunicarea dintre evenimentul cultural și public. Promovarea este pasul final al procesului de marketing, în niciun caz primul.
Regândirea produselor și serviciilor culturale ale instituției pe mai multe axe oferă numeroase elemente de comunicare.

- Promovarea activității TNOMID - Imagine identitară
 - Utilizarea și promovarea imaginii identitare actuale TNOMID în vederea creșterii notorietății pozitive a brandului și pentru 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.
- Mediul online: Website
 - Website-ul instituției, corelat cu prezența pe rețelele de socializare, necesită îmbunătățiri majore, ce vor fi implementate în cel mai scurt timp.
 - Dezvoltarea platformei în sensul integrării noilor aplicații media și sociale în comunicarea online, precum și adaptarea la noile cerințe ale unor platforme ca iOS, Android.
 - Actualizarea site-ului în limbile română și engleză.
- Newsletter
 - Implementarea unui newsletter lunar, care să furnizeze informații cu privire la activitatea instituției și atingerea unui număr de minim 2.000 de abonați în primul an.
- Rețelele de socializare vor fi utilizate pentru promovarea activității instituției în mod direct, acestea având capacitatea demonstrată de a forma comunități: Facebook, Instagram, TikTok, X, LinkedIn, YouTube.
- 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: 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.
- Relații publice:

- Realizarea de acorduri de colaborare cu parteneri din mass-media locală, regională, națională și internațională.
 - Promovarea prin intermediul instituțiilor culturale și administrative din București, din țară și din străinătate.
 - 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.
- 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.
 - Implementarea unei politici de acreditare transparente și nepreferențiale.
 - Includerea reprezentanților mass-media în listele de protocol ale TNOMID, 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.
5. **Oamenii.** Evenimentele culturale TNOMID 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, TNOMID va realiza programe dedicate apropierei dintre public și artiști, recunoscuți în comunitate.
- Orice angajat care intră în contact cu consumatorii va avea un impact asupra satisfacției percepute de aceștia. Reputația TNOMID 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.

6. Programe propuse pentru întreaga perioadă de management

Modelul actual de funcționare al stagiunii TNOMID este definit de principiile teatrului de ansamblu și de repertoriu. Repertoriile de operetă și de musical sunt prezentate în spectacole singulare, promovând, în primul rând, varietatea de titluri.

De altfel, acesta este un model urmat, practic, în toate instituțiile de spectacol muzical din România. Pe lângă tradiție, următorul motiv, ca importanță, pentru utilizarea acestui sistem este teama că programarea a 2 - 4 spectacole cu același titlu și aceeași distribuție ar scădea interesul publicului. În același timp este și o recunoaștere a faptului că producțiile și interpretarea muzicală nu sunt la un nivel deosebit.

Opereta și musicalul au modele economice diferite și programări diferite. Calendarul spectacolelor de operetă poate funcționa în regim de tip *stagione*, cu serii mai lungi de spectacole și 2-3 distribuții. Un titlu precum *Die Fledermaus* poate fi programat în luna decembrie, cu o serie de 4 - 6 spectacole pentru o reluare, sau 6 - 10 spectacole în cazul unei premiere de producție, cu condiția să fie singura dată când este prezentat într-un sezon și beneficiind de 2 sau 3 distribuții de artiști pentru rolurile principale.

Avantajele acestui sistem constau în optimizarea repetițiilor și numărului de servicii muzicale și, în timp, conduc și la îmbunătățirea performanței artistice, prin respectarea stilisticii muzicale specifice unui compozitor, reducerea până la eliminare a greșelilor tehnice de la un spectacol la altul.

În replică, musicalul funcționează în regim de volum. Teatrele de pe Broadway sau West End rulează industrial un unic titlu, programând sute de spectacole vreme de mai mulți ani, până când interesul publicului scade.

Având în vedere aceste două exemple de bune practici în domeniul operetei și al musicalului, precum și specificul misiunii TNOMID, cele două modele merită să fie cel puțin încercate, cu obiectivul final de a fi implementate. Numai așa TNOMID se poate impune pe piața artelor spectacolului la nivel național în poziția de creator al unui standard artistic și organizațional.

În acord cu viziunea și misiunea instituției, enunțate la începutul acestei secțiuni, propun următoarele programe:

Programul nr. 1: Champagne! - Stagiunea de Operetă

Tip program: spectacole de operetă - repertoriu

Durată: anuală, pe toată durata stagiunii

Loc: Sala Mare

Obiectiv: Promovarea genului operetă

Descriere: Un număr de 4-8 spectacole de operetă în fiecare lună (în total 36 - 54 de spectacole pe stagiune), utilizând în principal întregul colectiv artistic angajat al TNOMID (orchestră, cor, soliști, cu participarea periodică a corpului de balet, acolo unde este cazul).

Acest program permite satisfacerea normei de lucru pentru întregul colectiv și vizează eliminarea progresivă a spectacolelor și evenimentelor de foaiet.

Programul nr. 2: *It's Showtime!* - Stagiunea de Musical

Tip program: spectacole de musical

Durată: anuală, pe toată durata stagiunii

Loc: Sala Mare

Obiectiv: Promovarea genului musical

Descriere: Două până la trei titluri de musical pe stagiune: un titlu unic pentru stagiunea de toamnă (octombrie - decembrie) și unul pentru stagiunea de primăvară (ianuarie - iunie), completat de un al treilea, în regim de premieră. Numărul de reprezentații pentru fiecare dintre cele două titluri va crește progresiv de la o stagiune la alta, de la o frecvență de două spectacole pe săptămână în primul an de mandat, până la maximum cinci reprezentații săptămânale în ultimul an. De-a lungul întregului mandat, producțiile actuale vor fi înlocuite de premiere de o calitate vizuală și muzicală cât mai bună, pentru a susține longevitatea titlului și succesul seriei de reprezentații.

Programul nr. 3: *Let's Dance!* - Stagiunea coregrafică

Tip program: spectacole de balet și dans, în general cu coregrafie modernă

Durată: pe toată durata stagiunii

Loc: Sala Mare

Obiectiv: Promovarea tinerilor artiști și varietatea repertorială

Descriere: 1-4 titluri pe stagiune, unul dintre acestea fiind în premieră. Această stagiune trebuie să existe, dar extinderea sau micșorarea ei ca număr de reprezentații depinde de succesul stagiunilor de operetă și musical, respectiv de cererile de resurse coregrafice, astfel încât să respecte normele de muncă ale dansatorilor.

Programul nr. 4: *The Show Must Go On* - Stagiunea alternativă

Tip program: spectacole de operă comică și de teatru muzical

Durată: pe toată durata stagiunii

Loc: Sala Mare

Obiectiv: Promovarea tinerilor artiști și varietatea repertorială

Descriere: Extinderea genului muzical de operetă la rădăcinile acestuia: opera comică și *singspiel*, și extinderea genului musical la teatrul muzical de tip Kurt Weil/Bertold Brecht. Titlurile vor fi introduse treptat în repertoriu și vor fi rampa de lansare a tinerilor absolvenți ai conservatoarelor și școlilor de teatru din România și din Uniunea Europeană, cu obiectivul final de a sprijini cariera de început a acestora și de a asigura și o bază de selecție a viitorilor artiști ai ansamblului TNOMID. Promovarea acestor tineri artiști nu se limitează doar la cântăreți, ci și la instrumentiști, echipe de creație pentru producții scenice, cor, ansamblu de dansatori etc.

De asemenea, în cadrul aceluiași program vor fi incluse și spectacolele de tip recital, gală, concerte/opere/operete camerale.

Programul nr. 5: Backstage - Activități conexe

Tip program: educațional

Durată: pe toată durata stagiunii

Loc: TNOMID

Obiectiv: educarea publicului, promovarea instituției

Descriere: Programul va fi realizat cu prioritate prin voluntariat (în cadrul programului normal de lucru), apelând la resursele umane ale instituției, dar și în cadrul bugetelor unor premiere de producție sau festival și va cuprinde următoarele activități:

- Tururi ghidate - vizitarea clădirii TNOMID, inclusiv în culise
- Ateliere pentru copii - prezentarea instrumentelor muzicale, întâlniri cu artiștii, tehnici de canto și de dans, lumea showbiz
- Realizarea de materiale media care prezintă lumea divertismentului muzical: *Cum se realizează un spectacol de operetă sau musical?*; Premiera stagiunii - *Making of*; Interviuri cu echipe de creație, soliști, dar și personal tehnic/culise.

Programul nr. 6: Transformare digitală

Tip program: organizațional

Durată: pe toată durata mandatului

Loc: financiar, administrativ, resurse umane, marketing

Obiectiv: reducerea cheltuielilor operaționale, eficientizarea activităților, optimizarea fluxurilor interne, automatizarea administrării, îmbunătățirea interacțiunii cu publicul.

Descriere: Prin acest program se vor implementa mai multe soluții de digitalizare pe următoarele zone funcționale:

- Managementul producțiilor și repertoriului;
- Gestionarea spațiilor și resurselor;
- Crowdfunding și fundraising;
- CRM (Customer Relationship Management) - gestionarea relațiilor cu publicul și clienții;
- Management financiar;
- Marketing și comunicare;
- Ticketing;
- Module de integrare cu sisteme externe;
- Rapoarte și analize;

Proiectele din cadrul acestui program au fost descrise, împreună cu impactul și beneficiile pe care le aduc în secțiunile anterioare, acolo unde erau relevante. Cu toate acestea, ele sunt enumerate și în acest capitol, pentru a sublinia o perspectivă integrată asupra lor.

7. Proiectele din cadrul programelor

Proiectele propuse implementează politica artistică a TNOMID, care va fi elaborată în detaliu de echipa de management, coordonată de managerul general. La nivel principal, această politică se fundamentează pe următoarele obiective artistice:

- extinderea repertoriului cu titluri din creații naționale de operă sub-reprezentate în România (repertoriul german, francez, rus și spaniol etc). Unele titluri vor fi prezentate de TNOMID, altele vor fi prezentate de companii invitate.
- restaurarea unor producții „istorice” de mare succes.
- înlocuirea unor producții uzate moral și material sau care nu mai produc veniturile așteptate de la un titlu de repertoriu canonic (de exemplu: *Die Fledermaus* sau *Die lustige Witwe*).
- promovarea creației românești și susținerea tinerelor talente.

Mărirea capacității de organizare și creșterea performanței artistice și administrative a TNOMID de-a lungul celor cinci ani poate permite abordarea graduală a unor proiecte tot mai complexe. Începând cu invitarea unor regizori importanți pentru premiere ale unor titluri de repertoriu cât mai bune, coproducții cu teatre de operetă și musical cu reputație internațională (Teatrul de Operetă din Budapesta, Ronacher Theatre, companii din West End sau Broadway), TNOMID țintește ca în a doua jumătate a mandatului de cinci ani să atingă capacitatea de crea un musical original, național, realizat la cele mai înalte standarde artistice, cu care să obțină un succes și o viabilitate similară celor de pe piața anglo-saxonă.

Repertoriul curent de operetă al TNOMID se reduce la numai 6 titluri (spre comparație, mai puțin de 25% din repertoriul curent de operă al ONB). Doar 3 din cele 6 titluri se regăsesc în top 15 mondial al celor mai des reprezentate operete până în anul 2027⁵ (*Liliacul* - locul 1, *Voievodul țiganilor* - locul 4, *Țara surâsului* - locul 7). Completarea și reîmprospătarea acestui repertoriu este o prioritate absolută și o urgență inevitabilă. Din același top 15, se pot selecta cel puțin 10 mari titluri de operetă care nu există acum în repertoriul TNOMID, cum ar fi:

- *Die lustige Witwe* (*Văduva veselă* de Franz Lehár - locul 2, cu 369 de spectacole programate, în 97 de producții),
- *Orphée aux enfers* (*Orfeu în infern* de Jacques Offenbach - locul 5, 175 s, 43 p),
- *Die Csárdásfürstin* (*Silvia* de Emmerich Kálmán - locul 6, 171s, 56p),
- *Candide* (Leonard Bernstein - locul 8, 96 s, 17 p),
- *Im weißen Rössl* (*La calul bălan* de Ralph Benatzky - locul 9, 96 s, 17 p)
- *Gräfin Mariza* (*Contesa Marița* de Emmerich Kálmán - locul 10, 69 s, 24 p),
- *Judith* (de Franz Lehár - locul 11, 58 s, 29 p),
- *Der Vogelhändler* (*Vânzătorul de păsări* de Carl Zeller - locul 12, 47 s, 14 p),
- *Paganini* (de Franz Lehár - locul 13, 46 s, 15 p),

⁵ <https://www.operabase.com/statistics/en> - perioada 2022-2026

- *Eine Nacht in Venedig* (*Noapte la Veneția* de Johan Strauss II, locul 14, 44 s, 15 p),
- *Leichte Kavallerie* (*Cavaleria ușoară* de Franz von Suppé, locul 14, 40 s, 23 p).

Marea majoritate a acestor titluri au făcut gloria Teatrului de Operetă în primele cinci decenii de existență, iar o bună parte dintre ele nu se regăsesc în repertoriile companiilor regionale de operă din România.

Evident, nu poate fi ignorată nici creația românească de operetă, care include peste 40 de titluri de la 14-15 compozitori, din care TNOMID își va face o prioritate în a le promova, în producții actualizate și relevante pentru publicul de astăzi.

În ceea ce privește musicalul, deși oferta repertorială este mai mare și foarte variată, modelul de funcționare descris mai sus impune alegerea cu atenție a unor titluri relevante cultural pentru publicul românesc, astfel încât șansele de a avea succes să fie cât mai mari și să permită exploatarea noilor producții în cât mai multe spectacole (cel puțin de ordinul zecilor pe stagiune).

Proiectele din această secțiune urmăresc în același timp și un obiectiv economic, acela de a fragmenta tematic programele în serii de spectacole cu repertoriu variat, care permit punerea în vânzare a abonamentelor.

Am identificat patru mari categorii de spectacole musical:

1. Pentru întreaga familie - în care intră marile titluri de succes, cu zeci de mii de reprezentații, cu costuri mari de producție și de licențiere (ex. *The Lion King*, *Wicked*, *Cats* etc.)
2. Spectacole foarte populare - la fel de celebre precum cele de familie, dar destinate, în general, unui public matur (ex. *Fantoma de la Operă*, *Moulin Rouge!*, *Cabaret* etc.).
3. Serie limitată - musicaluri sezoniere, cu longevitate mai redusă (zeci/sute de reprezentații la nivel mondial), cu succes imediat și dependent de contextul social, tendințe, mode (ex. *The Curious Case of Benjamin Button*, *Kathy and Stella Solve a Murder!* etc.)
4. Musicaluri istorice - succese care și-au pierdut noutatea, dar care permit reinterpretări regizorale ingenioase, grație unor costuri de licențiere mai scăzute (*My Fair Lady*, *West Side Story* etc.)

Considerând toate aceste criterii, rezultă o selecție de spectacole din care se vor alege premierele stagiunii de musical, dar care se poate schimba pe parcursul mandatului, în funcție de oportunități artistice și de consultarea cu viitorul coordonator al secției de musical din TNOMID.

Spectacole pentru Sala Mare din categoriile 1. și 2.:

- *The Producers* – Muzica și versuri Mel Brooks
- *Beauty and the Beast* – Muzica de Alan Menken, versuri de Howard Ashman și Tim Rice
- *Les Misérables* – Muzica de Claude-Michel Schönberg, versuri de Alain Boublil și Jean-Marc Natel

- *Hello, Dolly!* – Muzica și versuri de Jerry Herman
- *Sunset Boulevard* – Muzica de Andrew Lloyd Webber, versuri de Don Black și Christopher Hampton

Spectacole din categoriile 3 și 4:

- *West Side Story* – Muzica de Leonard Bernstein, versuri de Stephen Sondheim
- *She Loves Me* – Muzica de Jerry Bock, versuri de Sheldon Harnick
- *Anything Goes* – Muzica și versuri de Cole Porter
- *Elisabeth* – Muzica de Sylvester Levay, versuri de Michael Kunze
- *Jesus Christ Superstar* – Muzica de Andrew Lloyd Webber, versuri de Tim Rice
- *Jekyll & Hyde* – Muzica de Frank Wildhorn, versuri de Leslie Bricusse
- *Chicago* – Muzica de John Kander, versuri de Fred Ebb
- *Company* – Muzica și versuri de Stephen Sondheim
- *Romeo și Julieta* – Muzica de Gérard Presgurvic, regia Kero (producție nouă a unui spectacol care există deja în repertoriu)

Musicaluri pentru Foaier:

- *They're Playing Our Song* – Muzica de Marvin Hamlisch, versuri de Carole Bayer Sager
- *The Last Five Years* – Muzica și versuri de Jason Robert Brown
- *Putting It Together* – Muzica și versuri de Stephen Sondheim
- *Flowers for Algernon* – Muzica de Charles Strouse, versuri de David Rogers

În cadrul programului nr. 1 - ***Champagne! - Stagiunea de Operetă*** sunt propuse următoarele proiecte:

***Proiectul nr. 1: Ouverture - Premierele stagiunii* - 1 - 4 spectacole**

Acest proiect va prezenta o producție nouă în fiecare stagiune pentru un titlu de repertoriu de operetă, cu 1-2 distribuții mixte de roluri principale acordate membrilor ansamblului de soliști TNOMID și unor invitați, inclusiv în cazul dirijorului. Cel puțin una dintre aceste premiere, în cei cinci ani de mandat, va fi o creație unui compozitor român. Cel puțin una dintre premierele de producție din cei cinci ani de mandat va fi co-produsă cu un teatru de operă sau operetă din străinătate.

***Proiectul nr. 2: Repertoire - Rularea repertoriului existent* - 16 - 52 spectacole** pe stagiune cu reluări de titluri din repertoriul curent de operetă, în serii de câte 3-4 spectacole pentru fiecare titlu. Cel puțin o serie de spectacole, în cei cinci ani de mandat, va fi o creație românească a unui compozitor român.

***Proiectul nr. 3: România aplaudată - premieră și reluare operetă românească* - începând din stagiunea 2027/28 și continuând în stagiunea 2028/29, cu ocazia aniversării a 110 ani de la Marea Unire, TNOMID va programa o premieră de operetă românească. Proiectul conține 1-2 titluri cu 4 - 8 spectacole/stagiune.**

Proiectul nr. 4: Festival de Operetă - Festivalul Internațional de Operetă *Regina Maria/ Queen Mary Operetta International Festival* sau *Ion Dacian* (titluri în lucru) - microstagione tematică de operetă, cu spectacole din repertoriul TNOMID și spectacole de operetă invitate de la alte teatre de operă sau operetă din România și UE. Printre temele posibile: Festival Johan Strauss cu ocazia bicentenarului nașterii compozitorului, în stagiunea 2025/26, cumulat cu aniversarea a 75 de ani de la înființarea teatrului de Operetă; Aniversarea unui deceniu de la reînființarea TNOMID din 2016 etc. - 4-10 spectacole/stagiune. De asemenea, acest proiect poate include și un spectacol de musical din cadrul *Proiectului nr. 8* de exploatare musical.

Proiectul nr. 5: Aproape de tine - Turneu TNOMID - turnee naționale și internaționale cu producțiile de succes ale TNOMID. Numărul de spectacole nu poate fi estimat exact în acest moment, depinzând de un context extern instituției (impresariat, program etc).

Proiectul nr. 6: Promenada Operetei - evenimente desfășurate în aer liber și în spațiile din interiorul clădirii Operetei, în avanpremieră stagiunii, având rolul de a promova instituția în rândul cât mai multor beneficiari și de a disemina programul stagiunii care urmează să înceapă. 1 eveniment pe an

În cadrul programului nr. 2 - ***It's Show Time!* - Stagiunea de Musical** sunt propuse următoarele proiecte:

Proiectul nr. 7: Spotlight - Premierele stagiunii de musical - Acest proiect va prezenta o producție nouă în fiecare stagiune pentru un musical, cu 1-2 distribuții mixte de roluri principale acordate membrilor ansamblului de soliști TNOMID și unor invitați, inclusiv în cazul dirijorului. Cel puțin una dintre aceste premiere, în cei cinci ani de mandat, va fi o creație românească a unui compozitor român. Cel puțin una dintre premierele de producție din cei cinci ani de mandat va fi co produsă cu un teatru de musical din străinătate.

Proiectul nr. 8: Afterparty - Exploatare repertoriu musical

40 - 84 spectacole pe stagiune cu reluări de titluri din repertoriul curent de operetă, în serii de câte 3-4 spectacole pentru fiecare titlu. Cel puțin o serie de spectacole, în cei cinci ani de mandat, va fi o creație a unui compozitor român.

Proiectul nr. 9: Inima orașului - Musical românesc

Premiera și exploatarea ulterioară (20 - 42 spectacole pe stagiune) a unui musical nou, original, românesc, comisionat de TNOMID care să țintească cel puțin categoria de serie limitată, realizat după cele mai bune practici din domeniu. Obiectivul final este să fie licențiable (licența deținută de TNOMID) și să fie preluat de teatre din România și din străinătate. Acest proiect va fi multianual, finanțabil din orice surse, pentru că va avea o perioadă de planificare mai mare decât orice alt musical întrucât necesită un efort de creație dramatică și muzicală, pe lângă efortul obișnuit cerut de o premieră de producție.

În cadrul programului nr. 3 - ***Let's Dance!* - Stagiunea coregrafică** sunt propuse următoarele proiecte:

Proiectul nr. 10: Pirouette - Premierele stagiunii coregrafice - Acest proiect va prezenta o producție nouă în fiecare stagiune pentru un spectacol de balet sau dans

modern, realizat cu o coregrafie modernă, cu 1-2 distribuții mixte de roluri principale acordate membrilor ansamblului de soliști TNOMID și unor invitați, inclusiv în cazul dirijorului. - 4 reprezentații pe stagiune

Proiectul nr. 11: *Impulse* - Repertoriu coregrafic

6 - 24 spectacole pe stagiune cu reluări de titluri din repertoriul curent de balet/dans modern, în serii de câte 1-4 spectacole pentru fiecare titlu.

În cadrul programului nr. 4 - ***The Show Must Go On* - Stagiunea alternativă** sunt propuse următoarele proiecte:

Proiectul nr. 12: *Dincolo de Operetă e Opera*

Acest proiect va prezenta o producție nouă de operă comică sau *singspiel*, gen din care s-a născut opereta. Producțiile vor fi în general închiriate sau co-produse cu alte teatre de operă sau operetă. Distribuția va fi preponderent alcătuită din proaspăt absolvenți ai academiilor de muzică din România și UE, inclusiv pentru colaboratori ai orchestrei și ai corului. Proiectul va demara în anul 2026 (stagiunea 2025/26) și va include maximum cca 4 spectacole pe stagiune.

Proiectul nr. 13: *Dincolo de Musical e Teatrul*

Acest proiect va prezenta o producție nouă de teatru muzical, gen derivat din operetă. Producțiile vor fi în general închiriate sau co-produse cu alte teatre dramatice. Distribuția va fi preponderent alcătuită din proaspăt absolvenți ai academiilor de teatru și film din România și UE. Proiectul va demara în anul 2026 (stagiunea 2025/26) și va include cca 4 spectacole pe stagiune.

Proiectul nr. 14: *Operetta Lounge*

Acest proiect prezintă lucrări camerale, inclusiv operă și operetă camerală, dar și concerte orchestrale, folosind un ansamblu format din colaboratori tineri. 10-20 concerte pe stagiune.

Va fi creat un ansamblu cameral din orchestra actuală și colaboratori, numit *Orchestra de Salon* cu un repertoriu variat, compus din potpuriuri și teme celebre din operetă și musical. Acest repertoriu este atent selectat și aranjat pentru a oferi publicului o experiență muzicală captivantă și elegantă. Formula restrânsă permite o interpretare mai intimă și rafinată a muzicii. Această abordare este ideală pentru evenimente de tip cameral și reprezentații care necesită flexibilitate și mobilitate, fiind perfectă pentru turnee și deplasări.

În cadrul programului nr. 6 - **Transformare digitală**, sunt propuse următoarele proiecte:

Proiectul nr. 15: Managementul producțiilor și repertoriului

Implementarea unui sistem digital care să permită planificarea eficientă a spectacolelor, urmărirea resurselor necesare (echipamente, costume) și coordonarea echipelor artistice și tehnice. Se va putea centraliza și gestiona calendarul de repetiții și spectacole.

Proiectul nr. 16: Gestionarea spațiilor și resurselor

Optimizarea utilizării și rezervării spațiilor (scene, săli de repetiții) și a echipamentelor tehnice. Acest proiect va permite o mai bună organizare și urmărire a resurselor disponibile, prevenind suprapunerile și blocajele în programare.

Proiectul nr. 17: Crowdfunding și fundraising

Digitalizarea campaniilor de strângere de fonduri prin platforme de crowdfunding și fundraising pentru atragerea de fonduri pentru noi producții și proiecte artistice.

Proiectul nr. 18: CRM (Customer Relationship Management)

Gestionarea eficientă a relațiilor cu publicul și colaboratorii. Aceasta va include gestionarea abonamentelor, analizarea comportamentului publicului și personalizarea campaniilor de marketing pentru a crește loialitatea spectatorilor.

Proiectul nr. 19: Management financiar

Digitalizarea proceselor financiare, inclusiv urmărirea cheltuielilor, veniturilor, facturarea automată și gestionarea bugetului pe fiecare producție artistică.

Proiectul nr. 20: Marketing și comunicare

Integrarea soluțiilor digitale pentru gestionarea campaniilor de marketing (email, social media) și a instrumentelor pentru monitorizarea impactului acestora.

Proiectul nr. 21: Ticketing

Sistem de ticketing digital ce va optimiza vânzările de bilete și rezervările, permițând achiziția online și gestionarea eficientă a fluxului de spectatori.

Proiectul nr. 22: Module de integrare cu sisteme externe

Integrarea cu diverse soluții externe (ticketing, plăți, contabilitate) pentru a facilita un flux de lucru eficient și conectat între toate platformele utilizate în cadrul instituției.

Proiectul nr. 23: Rapoarte și analize

Dezvoltarea un modul avansat de generare a rapoartelor și analizelor financiare, operaționale și de marketing.

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

Scopul acestor activități ocazionale este de a marca diverse momente speciale, precum zile naționale sau aniversări culturale, plus evenimente de importanță în istoria muzicii și a culturii:

- Evenimente cu ocazii speciale (zile naționale, aniversări culturale etc.);
- Evenimente caritabile sau dedicate creșterii gradului de conștientizare și educare a publicului în raport cu subiecte de importanță socială mărită.

Această secțiune include concerte, recitaluri sau spectacole organizate cu prilejul unor ocazii speciale, care urmăresc să marcheze momente calendaristice importante, printr-un repertoriu adecvat. Printre variantele propuse se află și Concerte de Crăciun, Paște sau Anul Nou.

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

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

Analizând datele din ultimii zece ani ale bugetelor instituțiilor de spectacole din subordinea Ministerului Culturii, am constatat că există o creștere constantă subvențiilor acordate, pe și pe diferite categorii de cheltuieli. În cazul TNOMID, în ultimii cinci ani am calculat următoarele variații medii: subvenția a avut o creștere medie anuală de 3,90%, cheltuielile cu salariile au crescut în medie 3,27% pe an, iar cheltuielile cu bunuri și servicii înregistrează o creștere anuală medie de 9,09%.

De asemenea, există o serie de drepturi bănești câștigate în instanță de către angajații TNOMID, evidențiate la capitolul *alte cheltuieli de personal*, care pot impacta, în special, bugetele anilor 2024, 2025 și 2026.

Aceste creșteri se regăsesc în proiecția de buget pentru următorii cinci ani.

Nr. crt.	Categorii	Anul 2024	Anul 2025	Anul 2026	Anul 2027	Anul 2028	Anul 2029
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1.	Total venituri, din care:	44.644	46.271	43.911	47.898	49.641	51.276
	1.a. venituri proprii, din care:	2.188	3.560	6.522	10.297	10.573	10.685
	1.a.1. venituri din activitatea de bază	1.900	2.987	6.228	10.029	10.495	10.495
	1.a.2. surse atrase	15	300	59	68	78	90
	1.a.3. alte venituri proprii	273	273	235	200	0	100
	1.b. subvenții/alocații	33.523	34.831	36.189	37.601	39.068	40.592
	1.c. alte venituri	8.933	7.880	1.200	0	0	0
2.	Total cheltuieli, din care:	44.644	46.271	43.911	47.898	49.641	51.276
	2.a. cheltuieli de personal, din care:	34.590	34.375	28.561	28.259	29.177	30.130
	2.a.1. cheltuieli cu salariile	25.657	26.495	27.361	28.254	29.177	30.130
	2.a.2. alte cheltuieli de personal	8.933	7.880	1.200	5	0	0
	2.b. cheltuieli cu bunuri și servicii, din care:	8.054	11.895	13.350	16.338	20.464	21.146
	2.b.1. cheltuieli pt. proiecte	1.899	3.941	5.145	6.750	7.600	8.100
	2.b.2. cheltuieli cu colaboratorii	3.426	4.959	5.145	6.250	9.222	9.061
	2.b.3. cheltuieli cu reparații curente	181	197	215	235	256	292
	2.b.4. cheltuieli cu întreținerea	2.548	2.548	2.780	3.032	3.308	3.609
	2.b.5. alte cheltuieli cu bunuri și servicii	0	250	65	71	77	84
	2.c. cheltuieli de capital	2.000	0	2.000	3.300	0	0

Proiecția de buget include costurile programelor și proiectelor propuse în secțiunea E) *Strategia, programele și planul de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice a instituției, conform sarcinilor formulate de autoritate.*

În procesul de calcul al acestor proiecții am identificat o serie de beneficii:

- implementarea strategiei va conduce spre crearea unor noi locuri de muncă, în special pentru tineri muzicieni și artiști, în baza unor contracte temporare, pentru implementarea diferitelor proiecte ajungând până la un număr constant de cca 100 de colaboratori în ultimii 2 ani de mandat.
- Resursa umană folosită în programele și proiecte va ajunge astfel la 300 persoane, foarte apropiată de Teatrul de Operetă din Budapesta (345).
- Implementarea proiectului de management poate crește ponderea veniturilor proprii din activitatea de bază (bilete) în bugetul anual de venituri până la 20,83%.
- Implementarea unei politici de atragere a finanțării private prin sponsorizare țintește o valoare de minimum 90.000 lei în anul 2029.
- Ținta asumată pentru veniturile proprii este ca în ultimele două stagioni să poată acoperi costurile unei premiere de producție.

Alte asumții:

- Succesul implementării acestui proiect presupune și investiții pentru spații de depozitare și săli de repetiție, motiv pentru care am propus menținerea și creșterea cheltuielilor de capital.
- De asemenea, pentru a putea fi implementat, este nevoie ca veniturile proprii din activitatea de bază să fie reportate în anul următor (cazul Artexim).
- Liberalizarea pieței de energie poate avea efecte încă necunoscute asupra cheltuielilor cu întreținerea.

2. Numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului.

Estimare număr beneficiari

Nr. crt.	Total beneficiari estimați	2024	2025	2026	2027	2028	2029
2.1	La sediu (plătitori)	31.870	36.960	50.325	58.080	70.015	72.000
2.2	În afara sediului	7.500	7.500	8.500	8.500	9.500	10.000
	TOTAL	39.370	44.460	58.825	66.580	79.515	82.000

Asumții:

- Estimările sunt minimale și iau în calcul o medie de 107 de evenimente pe an, cu un grad mediu de umplere a sălii crescător, cuprins între 68% și 95% (cazul cel mai defavorabil, respectiv cel mai favorabil)
- Evenimentele din afara sediului, Promenada Operetei și turneele depind de premise și parteneriate viitoare, dar putem previziona o creștere a numărului de beneficiari, ținând cont de interesul crescut al publicului pentru turneele TNOMID.

3. Programul estimat pentru perioada de management aprobată.

Programul minimal reprezintă o selecție a programelor și proiectelor descrise în secțiunile *E6. Programe propuse pentru întreaga perioadă de management* și *E7. Proiectele din cadrul programelor*. Pentru a evita redundanța, descrierile corespunzătoare programelor și proiectelor din programul minimal sunt prezentate succint în tabelul următor:

Nr. crt.	Program	Scurtă descriere a programului	Nr. proiecte în cadrul programului	Denumirea proiectului	Buget prevăzut de program (lei)
2024					
1.	Champagne!	Stagiunea de operetă	1	Repertoire	800.000
2.	It's Showtime!	Stagiunea de musical	1	Afterparty	1.400.000
3.	Let's Dance!	Stagiunea coregrafică	1	Impulse	100.000
2025					
1.	Champagne!	Stagiunea de operetă	1	Repertoire	800.000
2.	It's Showtime!	Stagiunea de musical	1	Afterparty	1.400.000
3.	Let's Dance!	Stagiunea coregrafică	1	Impulse	100.000
2026					
1.	Champagne!	Stagiunea de operetă	1	Repertoire	1.000.000
2.	It's Showtime!	Stagiunea de musical	1	Afterparty	1.500.000
3.	Let's Dance!	Stagiunea coregrafică	1	Impulse	100.000
2027					
1.	Champagne!	Stagiunea de operetă	1	Repertoire	1.000.000
2.	It's Showtime!	Stagiunea de musical	1	Afterparty	2.000.000
3.	Let's Dance!	Stagiunea coregrafică	1	Impulse	100.000
2028					
1.	Champagne!	Stagiunea de operetă	1	Repertoire	1.000.000
2.	It's Showtime!	Stagiunea de musical	1	Afterparty	2.000.000
3.	Let's Dance!	Stagiunea coregrafică	1	Impulse	100.000
2029					
1.	Champagne!	Stagiunea de operetă	1	Repertoire	1.200.000
2.	It's Showtime!	Stagiunea de musical	1	Afterparty	2.500.000
3.	Let's Dance!	Stagiunea coregrafică	1	Impulse	150.000

Pornim de la idee că proiectele din programul minimal se axează exclusiv pe misiunea instituției și vizează rularea întregului repertoriu, cu un număr crescător de reprezentații de la un an la altul.

Dintre prioritățile repertoriale luate în considerare pentru premierele stagiunilor din perioada de 2024-2029 enumerăm următoarele titluri de operetă: *Wiener Blut* (2025), *Orphée aux enfers* (2025/2026), *Die lustige Witwe* (2026), *Lăsați-mă să cânt* (2027), *Die Csárdásfürstin* (2028), iar pentru premierele de musical: *The Producers* (2025), *Rock Me Amadeus - Falco - The Musical* (2025/26), *Les Misérables* (2026), *Chicago* (2029). Selecția pentru premierele coregrafice va fi definitivată ulterior, în funcție de resursele disponibile, una dintre premiere fiind o coregrafie modernă pentru *Die Puppenfee* (2025/26).

Prin implementarea acestui proiect de management, peste cinci ani, Teatrul Național de Operetă și Musical „Ion Dacian” (TNOMID) va fi o instituție culturală de referință în România și un actor pe scena internațională a spectacolelor muzical-teatrale. Datorită modernizării repertoriului, profesionalizării resurselor umane și utilizării celor mai bune practici în domeniul producțiilor de operetă și musical, TNOMID va atrage un public mai divers și fidelizat, incluzând atât tineri, cât și spectatori internaționali. Teatrul va deveni un punct de atracție culturală în București, oferind o experiență artistică imersivă și de înaltă calitate.

În plus, transformarea digitală și optimizarea organizatorică vor asigura o gestionare eficientă a resurselor, reducând costurile operaționale și crescând veniturile din surse alternative, precum sponsorizări și parteneriate. Cu un branding modern și o prezență digitală puternică, TNOMID va fi recunoscut nu doar pentru spectacolele sale, ci și ca un promotor activ al culturii românești în Europa, stabilind noi standarde în divertismentul muzical.