



TEATRUL NAȚIONAL DE  
OPERETĂ ȘI MUSICAL  
ION DACIAN

---

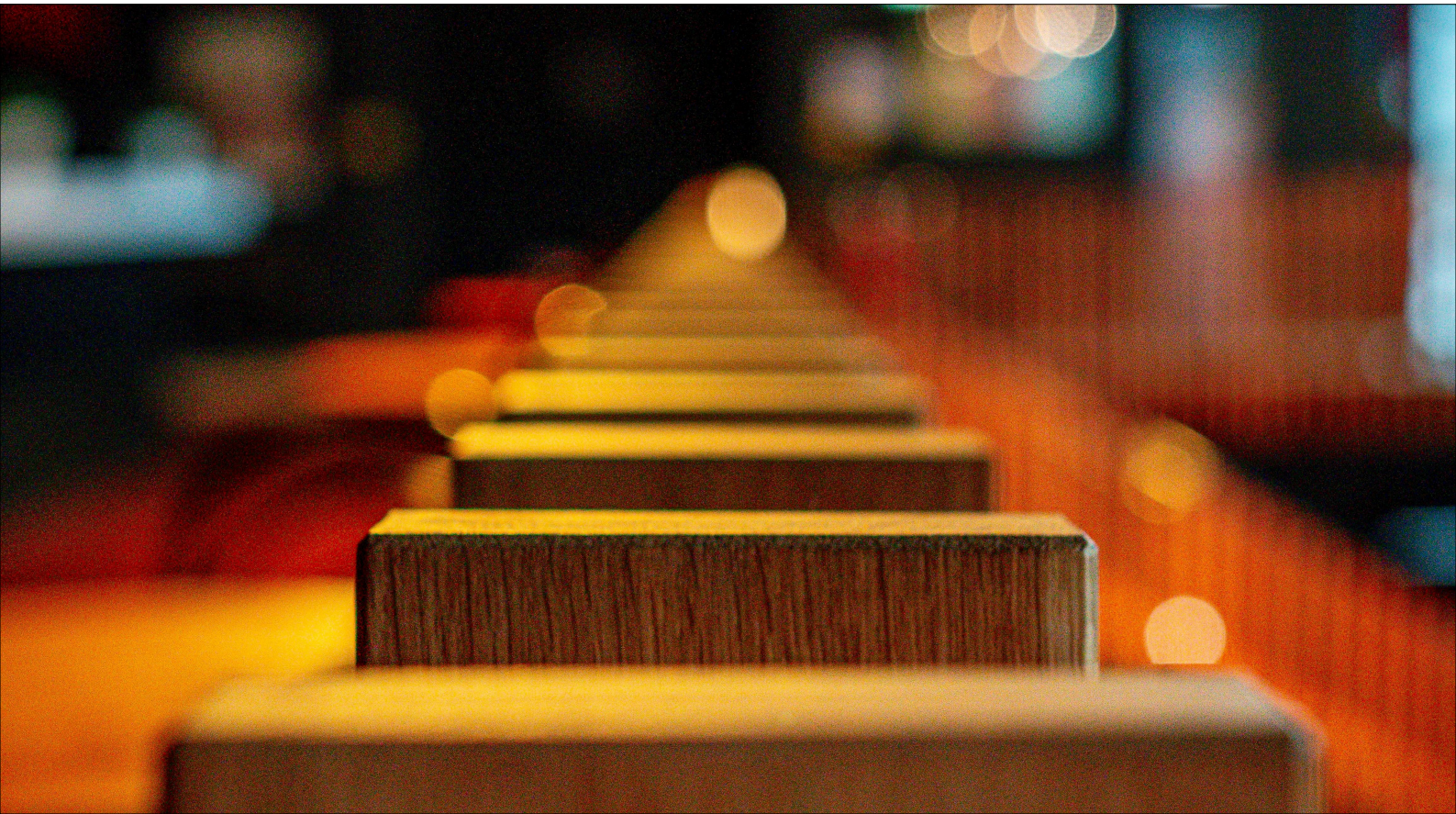


# RAPORT DE ACTIVITATE

Teatrul Național de Operetă și Musical „Ion Dacian”

2025

# PROFIL ORGANIZAȚIONAL





## Cuvânt înainte

Raportul de față reflectă un an 2025 cu realizări organizaționale și artistice deosebite, marcat de debutul unei noi etape a consolidării instituționale, începute în perioada de interimat. Teatrul Național de Operetă și Musical „Ion Dacian” a devenit cel mai important producător național de spectacole de operetă și musical, iar în plan financiar, a obținut cele mai mari venituri proprii, cu cea mai mică subvenție din ultimele două decenii.

Peste cincizeci de mii de persoane au vizitat teatrul nostru. Stagiunile noastre au atras mai mulți spectatori aflați la prima experiență decât oricând până acum, iar vârsta medie a publicului nostru este semnificativ mai scăzută față de acum un deceniu.

Au fost făcuți pași importanți pentru recepția finală a clădirii și pentru menținerea unui climat sigur pentru artiști și spectatori.

Pe scena Teatrului Național de Operetă și Musical „Ion Dacian” anul 2025 a însemnat patru premiere: *Vocea umană*, *Romeo și Julieta*, *Frumosul indiferent* și *Sânge vienez* și

peste o sută de spectacole. Fiecare dintre ele a avut un rol important în dezvoltarea publicului nou. Titlurile de succes din repertoriul curent și-au confirmat popularitatea prin serii de reprezentații cu casa închisă. Festivalul *Re: Strauss* a celebrat atât bicelelele regelui valsului, cât și cei 75 de ani de existență a Operetei, fondată la 7 noiembrie 1950 și condusă mai bine de două decenii de legendarul Ion Dacian, părintele spiritual al instituției.

Pe măsură ce ne apropiem de aniversarea unui deceniu de la reînființarea instituției (2016), continuăm să ne confruntăm, asemenea multor instituții culturale, cu provocări financiare considerabile. Schimbările economice, presiunea asupra veniturilor din bilete și incertitudinile legate de finanțare au impus decizii dificile și ajustări strategice. Cu toate acestea, am încheiat exercițiul financiar cu cele mai bune rezultate din ultimele două decenii.

În pofida acestor dificultăți, angajamentul nostru față de creativitate și excelență artistică rămâne neclintit. Suntem convinși că, prin inovație, reziliență și sprijinul continuu al comunității și al partenerilor noștri, vom depăși aceste provocări și vom ieși mai puternici, asigurând continuitatea unei moșteniri artistice de excepție.

În încheiere, doresc să le mulțumesc tuturor colegilor mei din remarcabila echipă a Teatrului Național de Operetă și Musical „Ion Dacian” – profesionalismul, dedicarea și inventivitatea lor ne definesc și continuă să inspire publicul din teatre, școli și comunități din București și din țară. Mulțumiri sincere se îndreaptă către public și către filantropii noștri. De asemenea, le sunt recunoscător membrilor Consiliului Administrativ și Consiliului Artistic, precum și principalului nostru finanțator, Ministerul Culturii.

Datorită tuturor acestora, ne putem menține angajamentul față de viziunea și misiunea noastră: aceea de a aduce spectacolele de operetă și musical de ce mai bună calitate mai aproape de toți și de a stimula o cultură a excelenței artistice.

**Radu Petrovici**, Manager  
1 martie 2026

# A) Misiunea instituției și responsabilități

## 1. Viziunea instituțională și artistică

Viziunea instituțională și artistică asumată în proiectul de management este imuabilă pe perioada mandatului. Ea are capacitatea de a canaliza toate eforturile angajaților și colaboratorilor Teatrului Național de Operetă și Musical „Ion Dacian” pentru a o duce la îndeplinire. În acest context, nu facem decât să o reamintim:

*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.*

## 2. Misiunea instituției

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

*Misiunea Teatrului 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.*

Misiunea formulată în proiectul de management este o declinare a misiunii formulate de autoritate sub formă de obiectiv principal, în Hotărârea de Guvern nr. 832/2016 privind înființarea TNOMID (Art.1.4), reluată sub formă de listă de obiective în Regulamentul de Organizare și Funcționare aprobat prin Ordinul MC nr. 3423/14.11.2024 și exprimată astfel:

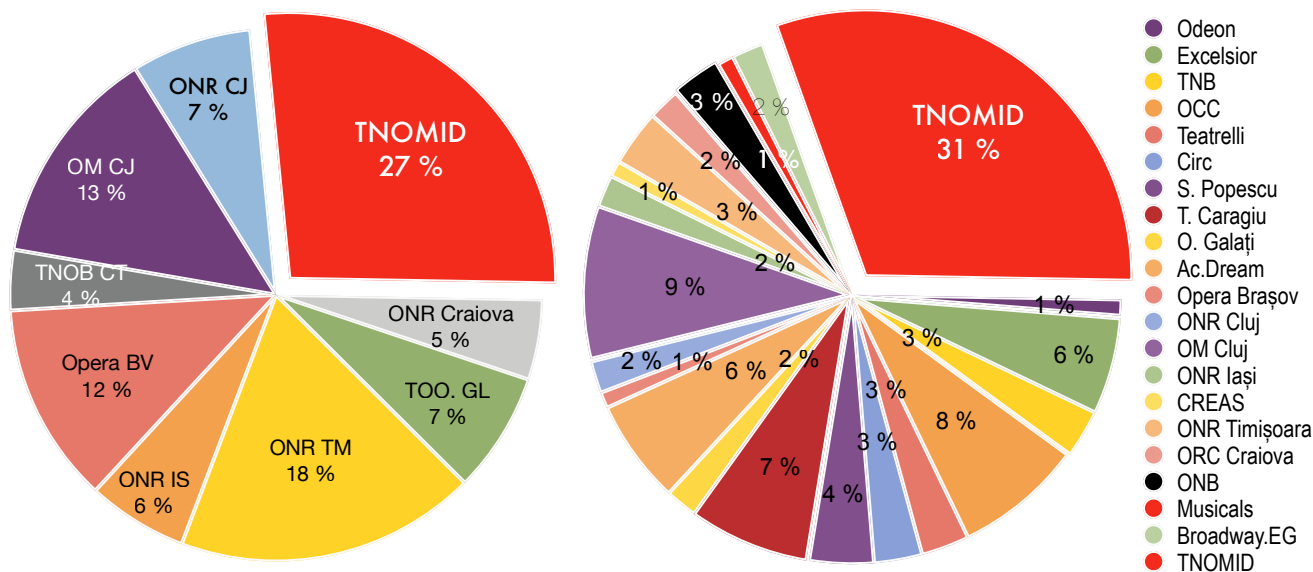
*Misiunea Teatrului Național de Operetă și Musical „Ion Dacian” constă în promovarea valorilor muzicale și coregrafice autohtone și universale, precum și ale artelor interpretative de operetă, musical și spectacol muzical, pe plan național și internațional.*

## 3. Responsabilități: Identitatea TNOMID

**Teatrul Național de Operetă și Musical „Ion Dacian” este cel mai important producător de spectacole de operetă și musical, responsabil pentru 30% din producția de teatru muzical din România în anul 2025.**

În peisajul național al artelor spectacolului, genul operetă este reprezentat printr-un repertoriu de 18 titluri totalizând 82 de reprezentații date de 10 instituții culturale publice. Perimetrul musicalului este delimitat de 35 de titluri, cu 205 de reprezentații date de 20 de organizații publice și private.

Stagiunea de repertoriu a TNOMID din 2025 a ocupat **27%** din producția națională de operetă (cu 22 de reprezentații) și **31%** din cea de musical (63 de reprezentații), ponderea cumulată pe cele două genuri muzicale fiind de **30%**.



Reprezențații OPERETĂ în România, 2025

Reprezențații MUSICAL în România, 2025

Opereta și musicalul atestă apartenența României la spațiul cultural european.

Teatrul Național de Operetă și Musical „Ion Dacian” aparține familiei teatrului muzical „popular” din Europa ai cărei reprezentați importanți sunt: Volksoper și Theater an der Wien din Viena, Opéra Comique din Paris, Teatro de la Zarzuela din Madrid, Staatstheater am Gärtnerplatz din München, Operetta din Budapesta, English National Opera, Teatrul de Operetă din Kiev.

Fiecare dintre aceste instituții are un specific unic, numitorul comun fiind spectacolul prezentat în **limba națională**.

## B. Contribuția la obiectivele guvernării și ale României

Teatrul Național de Operetă și Musical „Ion Dacian” (TNOMID) se raportează la două priorități din Programul de Guvernare 2025–2028 care sunt direct relevante pentru activitatea sa: creșterea accesului echitabil la cultură și eficientizarea instituțiilor publice de cultură.

### 1. Accesul echitabil la cultură

Programul de Guvernare identifică explicit barierele de acces - geografice, economice și educaționale - ca obiective de politică publică în domeniul culturii. În anul 2025, activitatea TNOMID a contribuit concret la diminuarea acestor bariere:

Bariera economică a fost adresată prin politica de prețuri: 57% din biletele vândute au avut prețuri sub 100 de lei, cu reduceri sistematice pentru elevi, studenți, pensionari, persoane cu handicap și veterani. Ponderea veniturilor proprii în buget (10,52%) plasează instituția printre cele mai auto sustenabile teatre lirice din România, fără a recurge la majorarea prețurilor.

Bariera educațională și cognitivă a fost adresată structural prin prezentarea tuturor spectacolelor în limba română, reducând bariera lingvistică specifică operei clasice și extinzând accesul unui public mai larg, inclusiv al publicului tânăr.

Programul educațional *Backstage* a inclus 12 tururi ghidate (330 de vizitatori) și 74 de activități cu participarea a 57 de voluntari.

Bariera temporală a fost adresată prin ajustarea orarului spectacolelor la realitățile publicului activ: ora 19:00 în zilele de lucru, ora 18:00 în weekend.

Rezultatele acestor măsuri sunt cuantificabile: 50.000 de spectatori în 2025 (+30% față de 2024), din care 32% public nou și 44% public tânăr sub 36 de ani - indicatori care confirmă extinderea bazei de beneficiari ai actului cultural.

### 2. Eficientizarea instituțiilor publice de cultură

Programul de Guvernare prevede responsabilizarea managerilor instituțiilor publice de cultură, transparentizarea bugetelor și introducerea criteriilor de performanță ca bază a finanțării. TNOMID a funcționat în 2025 conform acestor principii:

Instituția a obținut cele mai mari venituri proprii din ultimii 18 ani (4,3 milioane lei, +67% față de 2024) în condițiile celei mai mici subvenții din aceeași perioadă (36,7 milioane lei, -15% față de 2024). Cheltuiala pe beneficiar a scăzut la 818 lei, cel mai bun rezultat din ultimii 18 ani, plasând instituția pe același palier de eficiență cu Opera Națională București, la o treime din bugetul acesteia.

Toți indicatorii de performanță contractuali au fost monitorizați permanent și raportați transparent, inclusiv în comparație cu instituții similare din România și din Europa.

# ACTIVITATEA INSTITUȚIEI



## A. Obiective și priorități proprii

Anul 2025 a reprezentat primul an complet de mandat al noii conduceri, debutul acestuia fiind marcat de un context economic dificil: bugetul instituției a fost adoptat abia la finalul lunii martie, cu subvenții pentru bunuri și servicii reduse cu peste 20% față de anul anterior. În aceste condiții, prioritățile anului au fost definite de necesitatea redresării instituționale și a consolidării identității artistice, concomitent cu maximizarea veniturilor proprii.

### 1. Priorități ale teatrului pentru anul 2025

#### a) Consolidarea stagiunii de repertoriu

Cea mai importantă prioritate a anului a fost prioritizarea stagiunii proprii de repertoriu în detrimentul evenimentelor conexe, spectacolelor găzduite și parteneriatelor care diluau identitatea instituției. Evenimentele partener au fost eliminate din calendarul oficial, numărul partenerilor a scăzut de la 42 la 30, iar toate resursele artistice și de comunicare au fost orientate către producțiile proprii. Stagiunea de repertoriu a ajuns la 90 de evenimente în Sala Mare, o creștere de 38% față de 2024, la care s-au adăugat 20 de evenimente în cadrul proiectului Opereta Lounge și 12 evenimente conexe (gale, spectacole-concert).

#### b) Atragerea publicului nou și a publicului tânăr

O prioritate strategică asumată explicit în proiectul de management a fost extinderea bazei de public, cu accent pe două segmente: publicul nou, aflat la prima experiență în teatru și publicul tânăr, sub 36 de ani. Toate deciziile de repertoriu, de comunicare și de politică a prețurilor au fost subordonate acestui obiectiv. Măsuri concrete au inclus ajustarea orarului spectacolelor (ora 19:00 în zilele lucrătoare), politica de bilete accesibile (57% sub 100 de lei) și comunicarea publică orientată spre divertisment și accesibilitate, rezumată în sloganul „la Operetă, publicul pleacă zâmbind, fredonând și dansând”. Rezultatul: 32% public nou și 44% public tânăr din totalul de 50.000 de spectatori.

#### c) Premiera unui musical modern de anvergură

Decizia strategică centrală a anului a fost premiera musicalului *Romeo și Julieta* de Gérard Presgurvic, în regia lui Miklos Gabor Kerenyi (KERO®), ca instrument principal de atragere a publicului nou și de maximizare a veniturilor. Titlul a fost ales pentru potențialul său de a genera serii lungi de reprezentații după modelul teatrelor muzicale occidentale, un model aplicat în premieră în segmentul teatrului liric din România. Musicalul a avut 32 de reprezentații în 2025, atrăgând 15.688 de spectatori (grad de ocupare 89%) și generând 44% din veniturile stagiunii de repertoriu.

#### d) Redresarea financiară și creșterea veniturilor proprii

În contextul austerității bugetare, creșterea autonomiei financiare a instituției a constituit o prioritate operațională. Obiectivul contractual era o creștere de minimum 10% a veniturilor proprii față de anul anterior. Măsurile adoptate - prioritizarea stagiunii de repertoriu, seria lungă de reprezentații pentru musicalul *Romeo și Julieta*, politica de

prețuri diferențiate și vânzarea în avans a biletelor și abonamentelor - au condus la un rezultat de șapte ori peste țintă: veniturile proprii au crescut cu 67%, atingând 4,3 milioane de lei, cel mai mare nivel din ultimii 18 ani.

### **e) Repoziționarea identității instituției**

O prioritate transversală a anului a fost transformarea imaginii publice a instituției, pornind de la constatarea că, la finalul anului 2023, TNOMID era perceput ca o instituție desuetă, cu relevanță culturală scăzută. Măsurile implementate au vizat toate punctele de contact cu publicul: identitate vizuală nouă (logo lansat în aprilie 2025), website reorientat către informația utilă pentru public, actualizarea completă a paginii Wikipedia în trei limbi, recalibrarea comunicării pe rețelele sociale și semnarea unui parteneriat cu TVR Cultural pentru înregistrarea și difuzarea spectacolelor. Numărul de apariții media a crescut de la 80 în 2024 la 450 în 2025.

### **f) Celebrarea dublei aniversări prin Festivalul Re:Strauss**

O prioritate asumată față de patrimoniul artistic al instituției a fost marcarea bicentenarului Johann Strauss II și a 75 de ani de existență a Teatrului de Operetă prin Festivalul *Re:Strauss*, organizat în octombrie 2025. Festivalul a inclus premiera spectacolului-concert *Sânge vienez*, Gala aniversară *Strauss 200* și reluarea operetei *Voievodul țiganilor*, cu un grad de ocupare de 97% și 2.217 spectatori. Dincolo de cifre, festivalul a îndeplinit un obiectiv strategic important: conversia publicului nou generat de musical către genul operetă.

### **g) Avansarea demersurilor pentru recepția clădirii**

O prioritate administrativă cu impact direct asupra siguranței publicului și artiștilor a fost continuarea demersurilor pentru recepția finală a clădirii, care funcționa din 2015 cu statut formal de șantier. În 2025 a fost obținut, pentru prima dată, *Certificatul constatator al ITM* privind securitatea și sănătatea în muncă. A fost contractată firma de consultanță tehnică GRS GRUP SRL pentru elaborarea documentațiilor necesare, iar documentația pentru obținerea Certificatului de Urbanism a fost depusă la Primăria Sectorului 3. Finalizarea procesului este estimată pentru 2026.

## 2. Obiective generale și specifice ale teatrului

Obiectivele instituționale ale Teatrului Național de Operetă și Musical „Ion Dacian” sunt stabilite prin HG nr. 832/2016 privind înființarea și funcționarea instituției. Acestea sunt obiective permanente ale teatrului ca entitate publică, independente de mandatul de management, și constituie cadrul de referință față de care activitatea anuală a instituției poate fi evaluată ca grad de conformitate.

### Obiectivul principal

**Promovarea valorilor muzicale și coregrafice autohtone și universale, precum și ale artelor interpretative de operetă, musical și spectacol muzical, pe plan național și internațional.**

Grad de conformitate în 2025: ridicat.

TNOMID a realizat 122 de evenimente stagionale, dintre care 90 în Sala Mare și 20 în cadrul stagiunii de foaier *Opereta Lounge*, cu un total de 50.000 de spectatori. Instituția a acoperit 30% din producția națională de operetă și musical, confirmând rolul său de principal producător în domeniu. Cele patru premiere ale anului - *Vocea umană*, *Romeo și Julieta*, *Frumosul indiferent* și *Sânge vienez* - au reprezentat atât creație contemporană internațională cât și patrimoniu clasic al genului.

### Activități principale - grad de conformitate

**a) Producerea și promovarea repertoriului național și universal, clasic și contemporan**

Grad de conformitate: ridicat.

Stagiunea de repertoriu a inclus 9 titluri de operetă și 10 titluri de musical, cu reprezentații ale unor lucrări clasice ale genului (*Liliacul*, *Prințesa circului*, *Voievodul țiganilor*, *My Fair Lady*, *Rebecca*) alături de titluri contemporane (*Romeo și Julieta*, *Next to Normal*). Parteneriatul cu TVR Cultural a extins promovarea repertoriului la nivel național, cu o audiență estimată de 8.000 de telespectatori pentru transmisia din seara de Revelion.

**b) Coproducerea și participarea la spectacole în colaborare cu alte instituții și persoane fizice sau juridice din țară și din străinătate**

Grad de conformitate: parțial.

Au fost realizate colaborări cu Asociația CREAS (cesionarea gratuită a două producții de musical către repertoriul permanent), Acting Dream Theater, Ateneul Național Iași și alte organizații artistice. Nu au fost realizate coproducții internaționale în 2025, acestea fiind obiectiv al perioadelor ulterioare ale mandatului.

**c) Punerea în valoare a talentului creatorilor și interpreților din domeniul artelor spectacolului muzical**

Grad de conformitate: ridicat.

Premiera *Romeo și Julieta* a generat numeroase debuturi pe scena TNOMID în toate ansamblurile. Festivalul *Re: Strauss* a creat cadrul pentru afirmarea unor artiști ai instituției în producții de anvergură. Parteneriatul cu TVR asigură vizibilitate națională interpreților instituției.

**d) Sprijinirea debutului și afirmarea tinerilor creatori și interpreți; educarea prin artă a publicului**

Grad de conformitate: ridicat.

Programul *The Show Must Go On* a oferit cadrul pentru debuturi ale absolvenților de conservator. Doi elevi ai Liceului de Coregrafie „Floria Capsali” au devenit colaboratori permanenți ai trupei de balet. Programul educațional *Backstage* a inclus 12 tururi ghidate (330 de vizitatori) și 74 de activități cu participarea a 57 de voluntari. Reducerile sistematice de bilete pentru elevi și studenți au adresat explicit obiectivul de educare prin artă.

**e) Realizarea de programe, proiecte și acțiuni culturale în parteneriat cu artiști, ONG-uri și instituții din țară și din străinătate**

Grad de conformitate: ridicat.

Au fost gestionate activ 30 de parteneriate în cinci categorii — artistice, educaționale, instituționale, diplomatice și comerciale — generând 477.721 lei în venituri proprii. Parteneriatele diplomatice cu ambasadele Albaniei, Kazahstanului și Vietnamului au acoperit componenta internațională a acestui obiectiv.

**f) Realizarea și editarea de publicații specifice**

Grad de conformitate: parțial.

Caietul-program pentru spectacolele din repertoriu a fost redefinit în 2025. Nu au fost realizate publicații independente pe suport tipărit sau digital în afara materialelor de promovare curentă.

**g) Producerea și susținerea de spectacole, evenimente și spectacole muzicale**

Grad de conformitate: ridicat.

122 de evenimente stagionale, 4 premiere, Festivalul *Re:Strauss*, seria galelor *Joyful Christmas* (5 reprezentații cu casa închisă) și stagiunea de foaier *Opereta Lounge* (20 de evenimente) acoperă în totalitate acest obiectiv.

**h) Promovarea în țară și în străinătate a repertoriului reprezentativ**

Grad de conformitate: parțial.

Promovarea națională a fost intensă, inclusiv prin TVR, parteneri media și rețele sociale (2,3 milioane de vizualizări pe Facebook, 107.000 de utilizatori unici pe website). Promovarea internațională a fost limitată în 2025, fără turnee externe, decizie strategică asumată explicit pentru a concentra resursele în stagiunea proprie.

**i) Organizarea de cursuri de perfecționare, calificare, ateliere și laboratoare**

Grad de conformitate: parțial.

Formarea profesională internă a acoperit 87 de cursuri pe 13 teme pentru personalul de specialitate. Nu au fost organizate cursuri sau ateliere deschise publicului extern în 2025, acestea urmând a fi integrate în programele educaționale din stagiunile viitoare.

**k) Studiarea pieței și comunicarea specifică**

Grad de conformitate: ridicat.

A fost realizată o cercetare prin chestionare pe un eșantion de 598 de spectatori în cadrul Festivalului *Re:Strauss* și al seriei de reprezentații *Romeo și Julieta*, cu rezultate

privind segmentarea publicului, barierele de participare și preferințele de gen. Identitatea vizuală a instituției a fost complet redesenată, iar strategia de comunicare a fost recalibrată după bunele practici internaționale.

### **I) Desfășurarea activității de impresariat**

Grad de conformitate: ridicat.

Activitatea de impresariat s-a desfășurat conform OG nr. 21/2007, toate angajările de colaboratori artistici fiind realizate în acest cadru legal. Numărul colaboratorilor externi a fost de 209, într-un raport de 1:1 față de personalul angajat.

Obiectivele generale și specifice ale proiectului de management sunt următoarele:

**Obiectivul General #1:** Adoptarea viziunii și a misiunii de către întreaga organizație în primul an de mandat - cu obiectivele specifice:

- **OG1S1:** Modificarea ROF și RI (Regulamentul Intern) 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).

#### **Grad de realizare: 78%**

ROF-ul se află încă în faza de revizuire, iar RI este dependent de semnarea noului *Contract colectiv de muncă* (CCM), în curs de actualizare și aliniere la CCM sectorial în domeniul cultural. O prezentare publică a proiectului va fi făcută la finalul stagiunii 2025/26, aliniată cu raportul de activitate al instituției și rezultatele obținute în stagiune.

**Obiectivul General #2:** Creșterea calității spectacolelor, promovate în acord cu noua viziune - cu obiectivele specifice:

- **OG2S1:** Implementarea programului minimal din proiectul 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 2025/26 față de stagiunea 2024/25.

#### **Grad de realizare: 89%**

Programul minimal include realizarea a trei stagiuni: operetă, musical și balet. În anul 2025, stagiunea de balet nu a putut fi susținută din cauza efectelor OUG 52/2025 care a împiedicat realizarea decorurilor și costumelor pentru o producție nouă de balet, punctul de plecare al stagiunii coregrafice.

Programele și proiectele propuse au fost implementate cu succes.

Stagiunea 2024/25 a vândut 34.667 bilete, iar proiecția de bilete pentru stagiunea 2025/26 este de peste 45.000 (din care, la 1 martie 2026, s-au vândut deja peste 31.000).

**Obiectivul General #3:** Creșterea capacității de a gestiona proiecte printr-un program de transformare digitală - cu obiectivele specifice:

- **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.

**Grad de realizare:** nu este cazul, întrucât aceste obiective specifice sunt stabilite pentru o perioadă ulterioară celei supuse prezentei raportări.

Cu toate acestea, au fost deja întreprinse demersuri concrete pentru producția unui musical bazat pe albumul *Cantafabule* al trupei Phoenix, iar stagiunea de repertoriu este planificată pe un an în avans, în acest moment, comunicarea publică a calendarului evenimentelor fiind făcută la începutul celor două părți ale stagiunii, pe șase luni în avans.

În ceea ce privește coproducțiile, există deja atât experiența cât și precedentul necesar: coproducțiile de operetă și musical *Lăsați-mă să cânt*, *Next to Normal*, *I Love You, You're Perfect, Now Change!*.

**Obiectivul General #4:** Optimizarea capacității administrative printr-un program de transformare digitală - cu obiectivele specifice:

- **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.

**Grad de realizare:** nu este cazul, întrucât aceste obiective specifice sunt stabilite pentru o perioadă ulterioară celei supuse prezentei raportări.

Deși austeritatea a descurajat filantropia, Teatrul Național de Operetă și Musical „Ion Dacian” a obținut sponsorizări în valoare totală de 13.200 lei pe parcursul anului 2025.

Producția *Frumosul indiferent* a fost finanțată integral din venituri proprii.

Obiectivele generale și specifice ameliorează punctele slabe, transformă în oportunități amenințările, fructifică punctele tari și oportunitățile din analiza SWOT. Totodată, aceleași obiective cuantifică viziunea instituțională și artistică în indicatori de performanță. Însă bunele practici și principiile îmbunătățirii continue impun revizuirea și adaptarea acestor obiective din mai multe motive: mediul extern este în continuă transformare, iar mediul intern răspunde la managementul schimbării cu un anumit grad de predictibilitate.

## B. Programe, proiecte și activități

### 1. Programe/proiecte/activități desfășurate pentru îndeplinirea obiectivelor specifice

În viziunea proiectului de management, stagiunea de repertoriu a Teatrului Național de Operetă și Musical „Ion Dacian” este divizată tematic în trei programe mari, respectiv stagiunile de operetă, musical și balet, cea din urmă urmând să fie creată. La rândul lor, fiecare program conține două proiecte importante: premiera stagională și reluările de titluri din repertoriul curent al instituției.

#### a) Programe propuse pentru întreaga perioadă de management;

În anul 2025 au fost rulate cinci programe propuse de proiectul de management.

##### **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 lunar de reprezentații de operetă, 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.

##### **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: Un număr lunar de reprezentații de musical, 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 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 operă, operă comică *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: clădirea Teatrului

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.

În anul 2025, programul educațional *Backstage* a inclus 12 tururi ghidate, având 330 de vizitatori și 74 de evenimente cu participarea a 57 de voluntari.

**Programul nr. 6: *Transformare digitală*** - a fost inclus în planul de investiții pe anul 2026 care nu a fost aprobat.

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 mai multe zone funcționale al instituției: organizare spectacole, studii muzicale, marketing etc.

## b) Proiecte din cadrul programelor;

### Programul nr. 1: *Champagne!*

#### Proiectul nr. 1: *Ouverture* - Premiera stagiunii de operetă

Spectacolul-concert ***Sânge vienez*** a adus pe scena Operetei prima montare semnată de regizorul Rareș Zaharia, în anul bicentenarului Johann Strauss II, într-o producție minimalistă, susținută de o mișcare scenică energică.



Afiș *Sânge vienez*



George Vîrban și Daniela Bucșan - *Sânge vienez*

Premiera, cu distribuție furnizată integral de ansamblurile TNOMID, a avut loc pe data de 18 octombrie 2025, cu încă două reprezentații până la finalul anului (19 octombrie, și 9 noiembrie) atrăgând 1.577 de spectatori (98% grad de ocupare).

#### Proiectul nr. 2: *Repertoire* - Rularea repertoriului existent

Un repertoriu de cinci titluri de operetă a fost reluat pe scena TNOMID, cu un total de 19 reprezentații: *Liliacul* (7), *Prințesa circului* (5), *Voievodul țiganilor* (5), *Țara surâsului* (1), *Victoria și al ei husar* (1), la care a participat un număr total de 9.690 spectatori (grad de ocupare 93%).

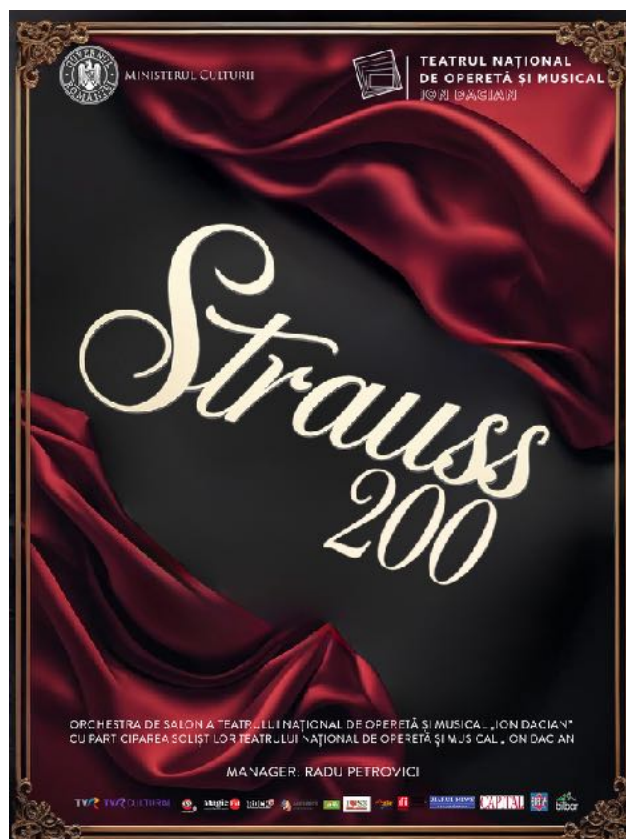
#### Proiectul nr. 4: Festival de Operetă

Anul 2025 a însemnat o dublă celebrare: bicentenarul nașterii compozitorului Johann Strauss II (25 octombrie 1825) și aniversarea a 75 de ani de la înființarea Teatrului de Stat de Operetă (7 noiembrie 1950).

Tradiționalul festival al instituției s-a intitulat **Re:Strauss** cu referință la dubla aniversare (prefixul „Re:” făcând trimitere la noua etapă de dezvoltare a Teatrului Național de Operetă și Musical „Ion Dacian”).



Afiș Festival Re:Strauss



Afiș Gala Strauss 200

Festivalul a programat cinci evenimente: premiera *Sânge vienez* (cu două reprezentații), Gala aniversară *Strauss 200*, reluarea, în stagiunea de toamnă 2025/26 a operetei *Voievodul țiganilor* și spectacolul *Vals, Dans, Vals* în stagiunea de foaier *Opereta Lounge*.

Proiectul s-a bucurat de un real succes: 2.217 spectatori (grad de ocupare 97%), fiind punctul de plecare al revirimentului stagiunii de toamnă.

Celelalte proiecte din cadrul programului *Champagne!*, respectiv: *România aplaudată* - premieră și reluare operetă românească (proiectul nr. 3), *Aproape de tine* - Turneu TNOMID (proiectul nr. 5) și *Promenada Operetei* (Proiectul nr. 6) vor fi programate în stagiunile viitoare.

## Programul nr. 2: *It's Showtime!*

### Proiectul nr. 7: *Spotlight* - Premiera stagiunii de musical

Audițiile pentru premiera musicalului *Romeo și Julieta* de Gérard Presgurvic au adus peste două sute de aspiranți în fața regizorului maghiar Miklos Gabor Kerenyi (KERO®) din care a ales două distribuții echilibrate între tinerețea noilor colaboratori și experiența ansamblurilor teatrului.

*Romeo și Julieta* a deschis scena pentru numeroase debuturi pe scena TNOMID în toate ansamblurile (balet, cor, orchestră, soliști) remarcabilă fiind evoluția tenorului Andrei Mihalcea în rolul titular pentru o serie de 20 de reprezentații în perioada 26 martie - 29 iunie 2025, alături de Cristina Popa și Eudochia Dumitrița Sinița care au împărțit în mod egal rolul Julietei (câte 10 reprezentații).



Afiș *Romeo și Julieta*



Andrei Mihalcea (*Romeo*) și Dumitrița Sinița (*Julieta*)

Revenirea musicalului *Romeo și Julieta* s-a realizat prin cesionarea directă a drepturilor de autor către TNOMID, devenind o producție proprie a instituției.

O decizie strategică a fost exploatarea titlului după bunele practici din domeniu. În stagiunea 2024/25 au fost jucate 20 de reprezentații, pentru a se transfera în cadrul proiectului *Afterparty* din stagiunea 2025/26 cu 22 de reprezentații (din care, 12 în anul 2025).

Proiectul *Spotlight* a atras 10.481 spectatori (grad de ocupare 95%).

## Proiectul nr. 8: *Afterparty* - Exploatare repertoriu musical

Musicalul *Romeo și Julieta* a deschis stagiunea 2025/26 și i-a introdus pe scena TNOMID pe Octavian Ene și Tomer Weissbuch, cei doi tineri artiști preluând ștafeta rolului Romeo de la Andrei Mihalcea, fiecare cu câte 11 de reprezentații până la sfârșitul anului.



Tomer Weissbuch și Cristina Popa  
în *Romeo și Julieta*



*Kiss Me, Kate!*

Reluările de repertoriu din anul 2025 au inclus opt titluri și 43 de reprezentații.

*My Fair Lady* (cu 8 reprezentații) și *Rebecca* (cu 7 reprezentații) au adăugat tracțiune celui mai complet sezon de musical din România, care a mai programat și *Meșterul Manole* (5 reprezentații), *Kiss Me, Kate!* (3), *Next to Normal* (2) și *I love You, You're Perfect, Now Change!* (2), *Bonjour, bonne nuit, Paris!* (3) și *Jack, între dragoste și pasiune* (1).

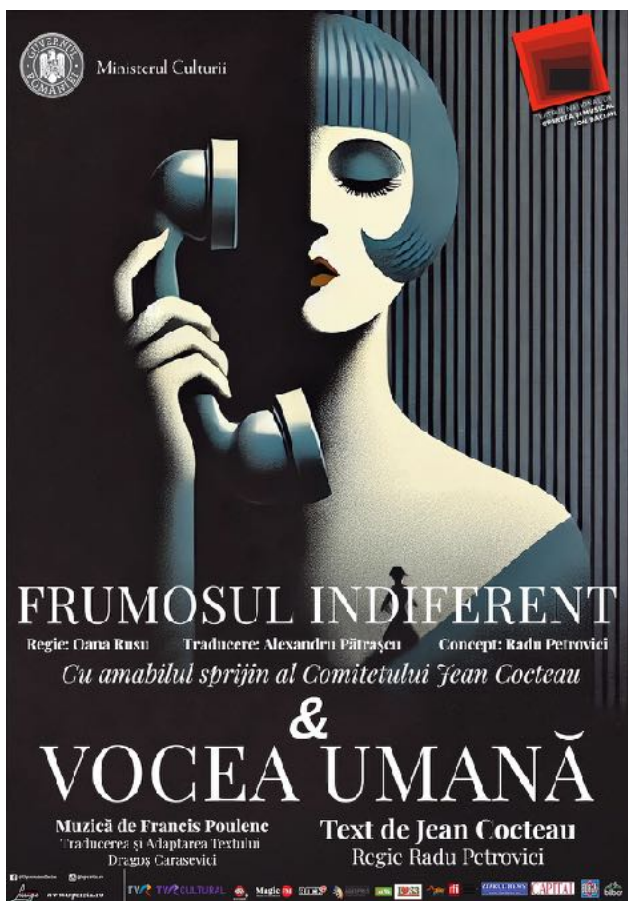
Musicalurile *Next to Normal*, câștigător al premiului Pulitzer și a trei premii Tony și *I love You, You're Perfect, Now Change!* au intrat în repertoriul permanent al Teatrului, fiind cesionate gratuit de Asociația CREAS.

Proiectul stagiunii ordinare de musical a atras un număr total de 19.092 spectatori (grad de ocupare 81%).

## Programul nr. 4: *The Show Must Go On*

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

Premiera operei *Vocea umană* pe muzica lui Francis Poulenc și libretul lui Jean Cocteau, într-un spectacol concert al cărui concept regizoral a fost semnat de Radu Petrovici, a atras atenția publicului avizat asupra noii direcții artistice a instituției, fiind foarte bine primită de critică, grație interpretării sopranei Oana Șerban. Însă vedeta spectacolului a fost orchestra TNOMID cu o performanță excelentă sub conducerea muzicală a dirijorului britanic Jonathan Bloxham.



Afiș *Frumosul indiferent/Vocea umană*



Oana Șerban - *Vocea umană*

Această premieră (6 februarie 2025, urmată de alte două reprezentații pe 7 și 8 februarie) a pregătit terenul pentru premiera musicalului *Romeo și Julieta*.

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

Premiera piesei de teatru *Frumosul indiferent* de Jean Cocteau a completat spectacolul *Vocea umană* într-un spectacol diptic inedit, în care teatrul și opera au fost unite printr-o dramaturgie comună (acțiunea piesei de teatru continuă în operă, protagonistul jucând același rol în ambele părți), conceptul regizoral fiind completat de punerea în scenă a Oanei Rusu.

Dipticul a avut premiera pe 19 iunie 2025, primind o nouă reprezentație în stagiunea 2025/26 (12 octombrie 2025).

Programul *Show Must Go On* care include cele două proiecte a stârnit interesul a 1.973 de spectatori (grad de ocupare 72%).

## Proiectul nr. 14: *Opereta Lounge*

Acest proiect prezintă lucrări camerale, inclusiv operă și operetă camerală, dar și concerte orchestrale, folosind un ansamblu format din colaboratori tineri. Evenimentele au loc în foaietul Teatrului, într-o atmosferă convivială, publicul înconjurând practic artiștii.



Afiș *Opereta Lounge*



*Tango Passion*

*Opereta Lounge* a programat 20 de evenimente în anul 2025, cu un repertoriu eclectic care s-a întins de la lied și arii de operetă (seria *Operetele mele*) până la jazz (*Sorin Zlat Trio*, *Gospel Evening*), tango (*Tango Passion*) și vals (*Vals*, *Dans*, *Vals*) la care au asistat 1.791 de spectatori (grad de ocupare 90%).

### c) Alte evenimente, activități specifice instituției, planificate pentru perioada de management.

Galele fac parte integrantă din activitatea unui teatru muzical, fiind folosite pentru a introduce momente din producțiile viitoare (așa cum a fost cazul evenimentelor *Musical Evolution* în care au fost prezentate momente din musicalul *Romeo și Julieta*) sau pentru a celebra momente speciale.

*Strauss 200* a prezentat o serie de valsuri și polci inedite, unele în premieră națională cu ocazia bicentenarului compozitorului, iar galele *Joyful Christmas* s-au bucurat de un succes de public atât de mare încât evenimentul a fost suplimentat cu încă două seri, ajungând la cinci reprezentații cu casa închisă.

## D. Rezultate și resurse

### 1. Rezultate și indici de performanță

Principalii indicatori de performanță sunt sumarizați în tabelul de mai jos.

#### Indicatori de performanță 2025

#	Indicatori de performanță	2023	2024	2025
1.	Cheltuieli pe beneficiar (subvenție+venituri-cheltuieli de capital)/nr. beneficiari	1.012 RON	1.156 RON	818 RON
2.	Fonduri nerambursabile atrase (lei)	0	0	0
3.	Număr de activități educaționale	0	6	74
4.	Număr de apariții media (fără comunicate de presă)	60	80	450
5.	Număr de beneficiari neplătitori	3.126	5.240	7.599
6.	Număr de beneficiari plătitori	31.723	33.535	42.592
7.	Număr de expoziții/Număr de reprezentații/ Frecvența medie zilnică	0/77/1	1/77/1	3/122/1
8.	Număr de proiecte/acțiuni culturale	7	7	8/21
9.	Venituri proprii din activitatea de bază	1.670.000 RON	2.300.000 RON	3.829.324 RON
10.	Venituri proprii din alte activități	595.046 RON	288.000 RON	490.921 RON

Valorile punctuale arată o ameliorare a cheltuielilor pe beneficiar la 818 lei, din care 86 lei au fost acoperiți din venituri proprii. Valoarea foarte bună a indicatorului a fost obținută grație unui număr crescut de bilete vândute (42.592) în condițiile în care numărul de invitații a fost menținut la o cotă de 15% din totalul spectatorilor. Încasările din vânzarea de bilete ating valoarea de 3,8 milioane lei.

În lipsa unui serviciu de monitorizare a presei (disponibil însă din anul 2026), numărul de apariții media este estimat folosind instrumentele Google (căutare și Gemini). Vizibilitatea media a instituției a crescut foarte mult în anul 2025, capitalizând chiar și tonul controversat generat de evenimente precum accidentarea tenorului Octavian Ene în timpul repetițiilor pentru musicalul *Romeo și Julieta*, însă revenit pe scenă în debutul aplaudat al stagiunii 2025/26.

Au fost organizate trei expoziții, două în foaierea teatrului și una la Biblioteca Națională, cu opere de artă (sculpturi de Teodoru-Teofil Doagă), afișe și partituri ale unor opere celebre și o expoziție aniversară „75 de ani de Operetă”, frecvența medie a reprezentațiilor fiind de una pe zi.

În afară de activitățile culturale, instituția a derulat 8 proiecte culturale și 21 de acțiuni culturale prin diverse parteneriate artistice și instituționale.

Cele 74 de activități educaționale reprezintă tururile ghidate (12) și evenimentele programului de voluntariat (62).

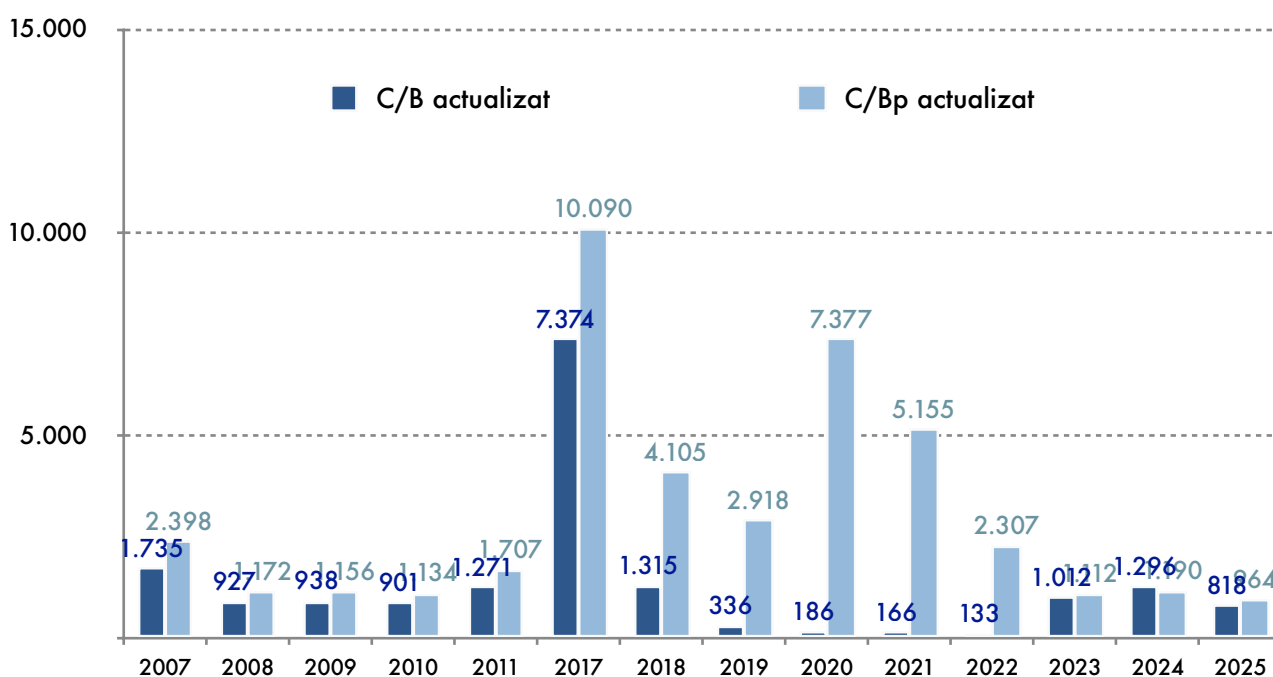
## Analiza cheltuielilor pe beneficiar

Deși se poate spune că teatrul muzical ia ce e mai bun din cele două lumi (operă și teatru) din punct de vedere artistic, în același timp, după resursele folosite, ia ce e mai rău în materie de costuri. Motivul este că marea majoritate a spectacolelor de operetă au nevoie de multe roluri secundare acoperite de soliști vocali și de actori, iar corul și corpul de balet sunt folosite intensiv, ducând numărul de persoane implicate la cca 100. Într-o piesă de teatru nu sunt folosiți mai mult de 15 artiști, iar în majoritatea operelor italiene, cele mai frecvente în România, corpul de balet e rareori utilizat.

Cheltuielile pe beneficiar depind direct și de capacitatea sălii de spectacol, cea a TNOMID fiind a doua cea mai mică dintre cele de care dispun teatrele lirice din România, astfel că valoarea acestui indicator de performanță este mult mai mare decât în cazul teatrelor dramatice, și direct comparabile, dacă nu chiar mai mari decât ale Operelor.

Evoluția cheltuielilor pe beneficiar ale Teatrului Național de Operetă și Musical „Ion Dacian” a fost foarte variabilă în ultimii 18 ani, cauza principală fiind constrângerile descrise, la care se adaugă o subvenție dintre cele mai mici din grupul teatrelor lirice.

**Cheltuielile pe beneficiar (C/B)** iau în calcul atât plătorii de bilete, cât și spectatorii care beneficiază de gratuități. În perioada 2018-2023, valorile raportate pentru ultima categorie au fost atât de mari încât au diminuat până la irelevanță acest indicator. Pentru o imagine mai realistă, am luat în calcul **cheltuielile pe beneficiar plător (C/Bp)**. Rezultatele analizei, cu valori actualizate<sup>1</sup> arată o evoluție sinuoasă după reînființarea instituției, care a început să se stabilizeze în anul 2024 și să devină reprezentativă în anul 2025.



Evoluția cheltuielilor pe beneficiar, respectiv beneficiar plător TNOMID (lei)

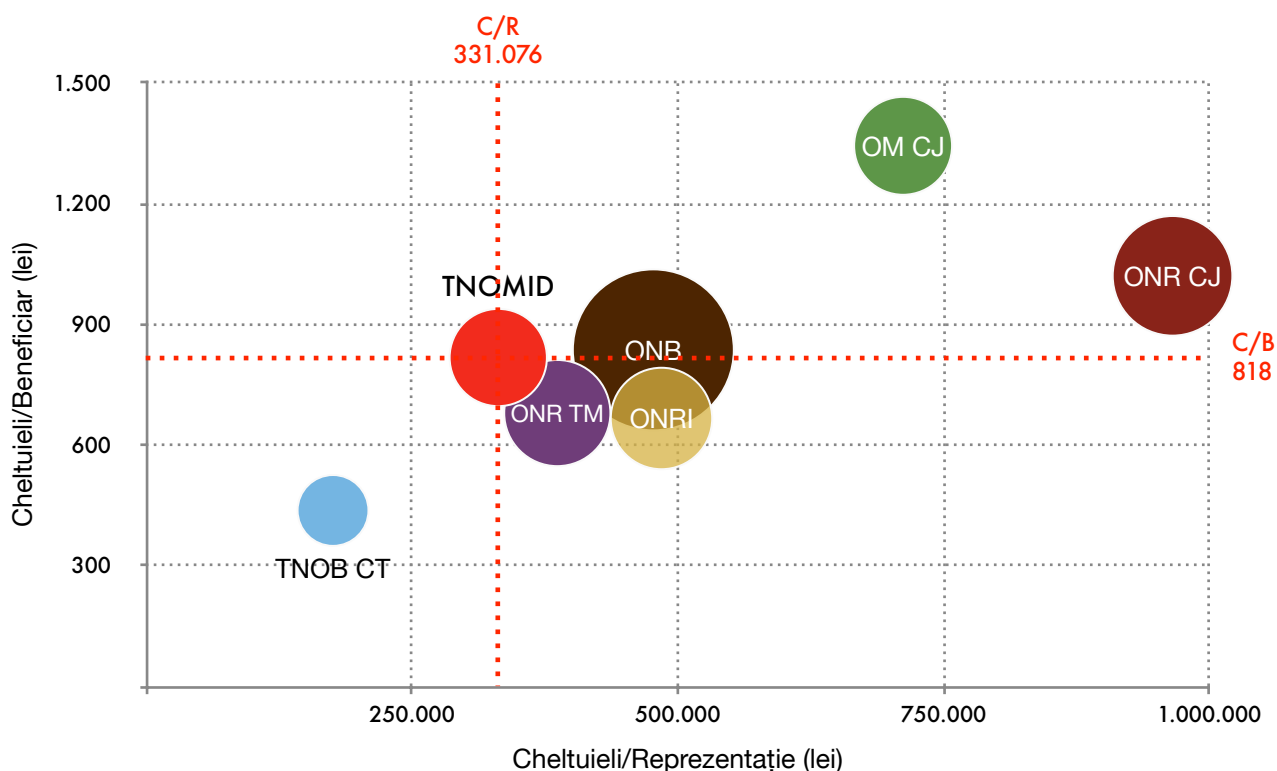
<sup>1</sup> Valori actualizate cu inflația și Indicele Prețurilor de Consum (IPC) de la Banca Națională a României (BNR) și Institutul Național de Statistică (INSSE) la nivelul din luna decembrie 2025. Sursa primară a datelor: rapoartele de activitate ale instituției (2006-2011, 2018-2023), caiete de obiective (2018, 2024).

Efectele comasării cu Opera Națională București se văd în valorile extrem de ridicate ale indicatorului C/Bp în anii 2017 (10.090 lei) și 2018 (4.105 lei), mai mari decât cele obținute de teatrele lirice cu cele mai mari bugete din lume (Metropolitan Opera din New York, Teatro alla Scala din Milano, Opera din San Francisco - cca 2.000 lei, Opernhaus din Zürich - cca 2.500 lei, Semperoper din Dresda - cca 2.150 lei). Pandemia COVID a afectat serios indicatorul, urcându-l la un record de 7.377 lei.

Cu valori de 818 lei (cheltuieli pe beneficiar) respectiv 964 lei (cheltuieli pe beneficiar plătitor), indicatorul de performanță se situează pe cea mai bună poziție din ultimii 18 ani.

La nivel național, raportat la valorile comunicate de instituții cu profil asemănător în rapoartele de activitate pe anul 2024, cheltuielile pe beneficiar variază între 438 lei (Teatrul Național de Operă și Balet „Oleg Danovski” din Constanța) și 1.344 lei (Opera Națională Română din Cluj).

Dar aceste **cheltuieli pe beneficiar** pot fi coroborate cu **cheltuielile pe reprezentație (C/R)**, calculat asemănător ca fiind raportul dintre bugetul de venituri (fără cheltuielile de capital) și numărul de reprezentații/evenimente. Graficul de mai jos ilustrează poziția instituțiilor de tip teatru liric, unele în raport cu celelalte, pe baza indicatorilor **C/B** și **C/R<sup>2</sup>**. Suprafața cercurilor este direct proporțională cu mărimea bugetului instituției.



Cheltuieli pe beneficiar și pe reprezentație ale teatrelor lirice din România

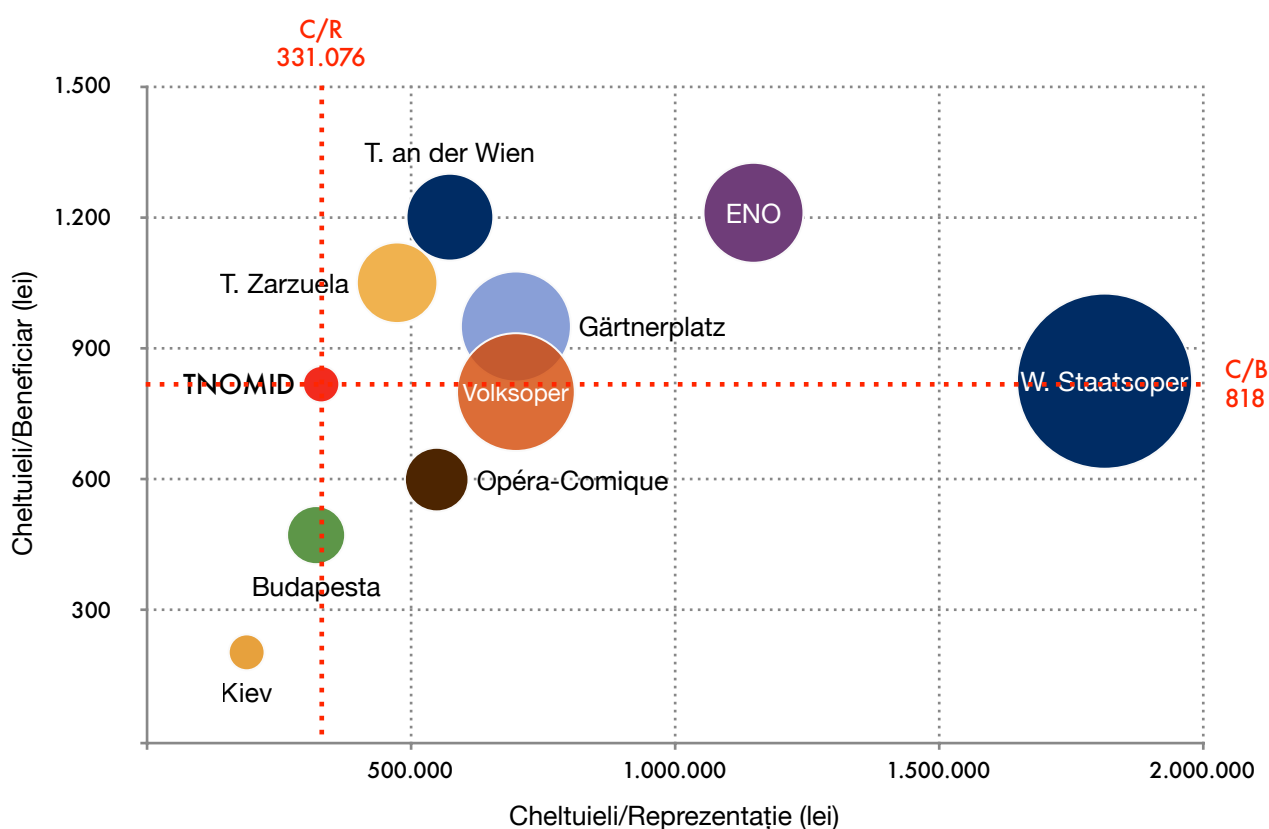
Teatrul Național de Operetă și Musical „Ion Dacian” se situează pe același palier cu Opera Națională București în ceea ce privește cheltuielile pe beneficiar plătitor (818 lei versus 837 lei). Costurile de producție mai mici cu 30% (331.000 lei versus 477.000 lei)

<sup>2</sup> Sursa: rapoartele de activitate ale instituțiilor pe anul 2024, caiet de obiective (ONR Iași).

denotă o preocupare pentru calitatea artistică, deși diferențele de buget, de finanțare publică sunt mult mai mari (în raport de 1/3), iar capacitatea sălii este printre cele mai mici (550 de locuri față de 800, cât este media sălilor de care dispun operele regionale mari din Cluj, Iași și Timișoara).

Simulările arată că, la o capacitate de 800 de locuri, Teatrul Național de Operetă și Musical „Ion Dacian” ar înregistra cheltuieli pe beneficiar de cca 620 de lei, chiar și la un grad de ocupare de 70% și ar deveni cea mai eficientă instituție lirică mare din România, fără creșteri de buget.

La nivel internațional, graficul costurilor pe vizitator și pe seară relevă că Teatrul Național de Operetă și Musical „Ion Dacian” este competitiv în familia teatrelor lirice de limbă națională, în ciuda capacității reduse a sălii și a unuia dintre cele mai mici bugete (Wiener Staatsoper este figurată în graficul de mai jos pentru comparația teatrelor muzicale/populare cu teatrele lirice mari).



Cheltuieli pe beneficiar și pe reprezentație ale teatrelor lirice din Europa

Această poziționare indică o constrângere structurală de capacitate și finanțare, nu o problemă de performanță. Capacitatea redusă a sălii presează spre un cost public mare pentru fiecare loc ocupat, în timp ce bugetul foarte mic raportat la media vest europeană limitează creșterea numărului de producții noi la o calitate cât mai înaltă. Cu toate acestea, instituția se apropie, în termeni de eficiență, de familia teatrelor muzicale populare de care aparține identitar.

## 2. Cheltuieli defalcate pe programe

Cheltuielile directe de producție artistică ale TNOMID în anul 2025 au totalizat 3.777.732 lei, repartizate pe trei programe și proiectele aferente acestora. La acestea se adaugă cheltuielile cu colaboratorii permanenți (2.182.297 lei) și cheltuielile de întreținere a instituției (3.620.759 lei), totalul execuției bugetului de bunuri și servicii fiind de 9.580.788 lei.

Analiza de față vizează cheltuielile directe de producție, singurele care pot fi alocate cu precizie pe programe și proiecte.

### **Programul 1: *Champagne!* - Stagiunea de operetă**

Total cheltuieli: 302.844 lei | Total venituri: 650.176 lei

Programul de operetă este singurul care generează un excedent consistent între venituri și cheltuieli directe de producție: la fiecare leu cheltuit, instituția a generat 2,15 lei în venituri din bilete și parteneriate. Titlurile cu cel mai bun raport sunt *Voievodul țiganilor* (cheltuieli minime de întreținere, audiență ridicată) și *Liliacul* (cel mai mare număr de spectatori din program, inclusiv transmisia TVR de Revelion).

### **Programul 2: *It's Showtime!* - Stagiunea de musical**

Total cheltuieli: 2.975.396 lei | Total venituri: 2.724.575 lei

Programul de musical concentrează 79% din totalul cheltuielilor directe de producție, reflectând investiția strategică în premiera *Romeo și Julieta*. Costul total al premierei (1.851.000 lei) este justificat prin exploatarea pe termen lung a titlului: musicalul a generat 1.924.822 lei în venituri din cele 32 de reprezentații ale anului 2025 și este programat cu încă 22 de reprezentații în stagiunea 2025/26. Titlurile de repertoriu din program sunt toate profitabile, *My Fair Lady* înregistrând cel mai bun raport cheltuieli/venituri dintre musicalurile de repertoriu (77.830 lei cheltuieli față de 287.138 lei venituri).

### **Programul 3: Stagiunea alternativă - *The Show Must Go On***

Total cheltuieli: 1.296.932 lei | Total venituri: 534.611 lei

Programul alternativ include cele două premiere artistice cu rol strategic de re poziționare a instituției (*Vocea umană* și *Frumosul indiferent*), cu cheltuieli de producție ridicate și venituri din bilete modeste, date fiind numărul mic de reprezentații. *Opereta Lounge* se remarcă prin eficiența excepțională: cheltuieli directe de producție de 850 lei față de 121.472 lei venituri generate, cel mai bun raport din întreaga activitate a instituției, datorat modelului bazat pe colaboratori externi și spațiu neconvențional.

Raportul global venituri/cheltuieli directe de producție de 0,85 reflectă investiția deliberată în premiera *Romeo și Julieta*, care a absorbit 1.851.000 lei în 2025 dar generează venituri pe o perioadă de exploatare de cel puțin doi ani. Fără costul de producție al premierei, programul de musical ar fi și el excedentar, cu un raport de 1,28.

O defalcare a cheltuielilor pe obiectivele proiectului de management nu este posibilă la nivelul evidenței contabile actuale, întrucât sistemul de înregistrare a cheltuielilor urmează clasificarea bugetară (titluri, articole, alineate), nu structura pe obiective a proiectului de management. O astfel de corelare poate fi realizată analitic, prin distribuirea cheltuielilor de producție pe programe și proiecte (prezentată mai sus) și asocierea acestora cu obiectivele strategice cărora le corespund.

# POLITICI PUBLICE



## A. Contribuția teatrului la prioritățile PSI relevante

Planul Strategic Instituțional al Ministerului Culturii 2024–2027 este structurat în jurul a trei obiective strategice. Dintre acestea, două sunt direct relevante pentru activitatea Teatrului Național de Operetă și Musical „Ion Dacian”:

**Obiectivul Strategic 2:** Asigurarea accesului la cultură pe ansamblul teritoriului național, prin Programul 2.2. Managementul instituțiilor care funcționează în subordinea Ministerului Culturii, și

**Obiectivul Strategic 1:** Protejarea și punerea în valoare a patrimoniului cultural, a creației contemporane și a diversității culturale, prin Programul 1.2. Promovarea, protejarea și punerea în valoare a creației contemporane și a diversității culturale.

### 1. Stadiul îndeplinirii obiectivelor asumate în raport cu aceste priorități

#### **Obiectivul Strategic 2: Asigurarea accesului la cultură**

Acesta este obiectivul PSI cu cea mai directă relevanță pentru TNOMID. Programul 2.2 vizează realizarea programului minimal anual de către managerii instituțiilor publice de cultură, evaluarea anuală a managementului și transparentizarea comunicării publice.

#### **Stadiul îndeplinirii în 2025:**

Programul minimal al TNOMID pentru anul 2025 a fost realizat și depășit în toate componentele măsurabile. Rezultatul 2.2.1 din PSI: Realizarea programului minimal anual, are ca indicator ponderea bugetului utilizat în totalul bugetului alocat programului minimal. TNOMID a realizat programul minimal integral, generând în plus venituri proprii de 4,3 milioane lei (+67% față de 2024), cel mai mare nivel din ultimii 18 ani, și o pondere a veniturilor proprii în buget de 10,52% - una dintre cele mai ridicate din rândul teatrelor lirice finanțate de minister.

La nivelul accesului la cultură (indicatorul de impact al OS2), PSI face referire la datele Eurostat privind participarea culturală la artele spectacolului în România (21,4% în 2015, față de media europeană superioară). TNOMID a contribuit concret la creșterea acestui indicator prin: 50.000 de spectatori în 2025 (+30% față de 2024), din care 32% public nou și 44% public tânăr sub 36 de ani. Politica de prețuri accesibile (57% din bilete sub 100 de lei), prezentarea spectacolelor în limba română și ajustarea orarului la nevoile publicului activ sunt măsuri asumate explicit ca răspuns la barierele de participare culturală identificate în PSI.

#### **Obiectivul Strategic 1: Creația contemporană și diversitatea culturală**

Programul 1.2 al PSI vizează promovarea și punerea în valoare a creației contemporane. TNOMID s-a aliniat acestei priorități prin cele patru premiere ale anului 2025:

- *Vocea umană* de Francis Poulenc - operă de cameră contemporană, în premieră națională în formula spectacol-concert;
- *Romeo și Julieta* de Gérard Presgurvic - musical contemporan internațional în premieră în România în formula seriei lungi de reprezentații;
- *Frumosul indiferent* de Jean Cocteau - premieră teatrală în limbă română;

- *Sânge vienez* de Johann Strauss II - premieră în regia lui Rareș Zaharia, în cadrul Festivalului Re:Strauss.
- Parteneriatul cu TVR Cultural pentru înregistrarea și difuzarea spectacolelor contribuie la obiectivul PSI de creștere a vizibilității creației contemporane și a artelor spectacolului la nivel național.

## 2. Politici publice aflate în implementare

La nivelul instituției, în 2025 au fost implementate următoarele politici publice cu relevanță directă pentru PSI:

- **Strategia Națională Anticorupție 2021–2025** (H.G. nr. 583/2016) - implementată integral, inclusiv *Planul de integritate al instituției*, transparentizarea informațiilor de interes public și actualizarea registrului de riscuri.
- **OUG nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură** - instituția funcționează în baza contractului de management nr. 132/19.12.2024, cu obiective și indicatori de performanță convenite cu autoritatea. Primul an de mandat face obiectul prezentului raport de evaluare.
- **Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public** - secțiunea de informații de interes public de pe website-ul instituției este actualizată permanent, inclusiv în limba engleză.
- **Sistemul de Control Intern Managerial** (Ordinul nr. 600/2018) - implementat și monitorizat, cu 89% dintre activitățile procedurabile acoperite de proceduri documentate.

## 3. Rezultatele așteptate ale documentelor de politici publice

În raport cu indicatorii de rezultat ai PSI relevanți pentru TNOMID, instituția anticipează pentru perioada 2026–2027 următoarele contribuții:

La Rezultatul 2.2.1 - Realizarea programului minimal anual - TNOMID proiectează pentru 2026 un număr estimat de 52.000 de beneficiari (față de 50.000 în 2025) și venituri proprii de 4,55 milioane lei, menținând și consolidând performanța financiară din 2025.

La obiectivul PSI de creștere a participării culturale, instituția vizează consolidarea segmentelor strategice de public nou și tânăr prin extinderea programului de abonamente tematice, continuarea parteneriatului cu TVR Cultural (5 transmisiuni programate în 2026), extinderea programului de voluntariat în internship și planificarea stagiunii pe doi ani în avans pentru a asigura predictibilitatea ofertei culturale.

La obiectivul de promovare a creației contemporane, stagiunea 2025/26 include producția unui musical original românesc bazat pe albumul *Cantafabule* al trupei Phoenix - un proiect care răspunde explicit obiectivului PSI de susținere a creației contemporane autohtone.

## 4. Nerealizări și cauzele acestora

**Nerealizarea 1: Stagiunea coregrafică** (Programul *Let's Dance!*) - neimplementată

Programul minimal asumat prin contractul de management prevedea realizarea a trei stagiuni: operetă (*Champagne!*), musical (*It's Showtime!*) și coregrafie (*Let's Dance!*).

Primele două au fost realizate integral și depășite ca indicatori. Stagiunea coregrafică nu a putut fi lansată în 2025.

**Contextul:** TNOMID dispune de două producții de tip colaj coregrafic în repertoriul curent - *Vitriliul unei vieți* și *Fluturi* - care nu au succes de public (încasări de aproximativ 14.500 lei/reprezentare în 2023 și 2024). Stagiunea coregrafică trebuia construită de la zero prin producția musicalului coregrafic *Dance, Ballerina, Dance!* - o premieră națională ca titlu și ca format (coregrafie modernă pe muzică de jazz, cu referințe la baletul clasic).

Cauza directă a nerealizării este externă instituției: emiterea OUG nr. 52/01.10.2025, care a blocat angajarea cheltuielilor în instituțiile publice, a survenit în etapa de pregătire a producției. Perioada foarte lungă scursă între emiterea ordonanței și derogarea acesteia pentru instituțiile publice de spectacole a împiedicat angajarea la timp a cheltuielilor de producție - scenografie, costume, onorarii pentru echipa de creație și muzicienii colaboratori. Producția nu a mai putut fi finalizată în termenul stagiunii 2025.

### **Nerealizarea 2: Modificarea ROF și a Regulamentului Intern - parțial neîndeplinită**

Obiectivul General #1 - Adoptarea viziunii și misiunii de către întreaga organizație în primul an de mandat - a fost realizat în proporție de 78%. Obiectivul specific OG1S1 prevedea modificarea ROF și a Regulamentului Intern astfel încât să includă declarațiile de viziune și misiune ale instituției.

Cauza: ROF-ul se află în continuare în faza de revizuire la Ministerul Culturii - a doua propunere de modificare, transmisă în decembrie 2025, este în analiză. Regulamentul Intern este dependent de semnarea noului Contract Colectiv de Muncă, aflat în curs de actualizare și aliniere la CCM sectorial în domeniul cultural, proces care nu s-a finalizat în 2025. Prezentarea publică a proiectului de management, prevăzută în primele 12 luni, a fost reprogramată pentru finalul stagiunii 2025/26.

Ambele nerealizări au cauze predominant externe instituției - cadrul legislativ impredictibil (OUG 52/2025) și dependența de aprobări ale autorității tutelare (modificarea ROF) sau de negocieri colective (CCM) - și nu reflectă deficiențe de management intern.

## **5. Propuneri pentru remedierea deficiențelor**

### **Pentru stagiunea coregrafică:**

Producția *Dance, Ballerina, Dance!* este reprogramată pentru stagiunea 2026/27, cu finanțare din bugetul de cheltuieli pentru proiecte al anului 2026. Lansarea stagiunii coregrafice ca al treilea program permanent al instituției rămâne o prioritate a mandatului, cu obiectivul de a produce cel puțin un titlu nou de balet sau dans contemporan în fiecare stagiune, începând cu 2025/26. Pe termen mediu, se urmărește extinderea corpului de balet prin colaboratori externi și prin valorificarea parteneriatului cu Liceul de Coregrafie „Floria Capsali”, care a furnizat deja doi colaboratori permanenți în 2025.

### **Pentru modificarea ROF și a Regulamentului Intern:**

Procedura de modificare a ROF continuă în relație cu Ministerul Culturii, pe baza celei de-a doua propuneri transmise în decembrie 2025. Finalizarea Contractului Colectiv de Muncă, în curs de negociere, va permite ulterior actualizarea Regulamentului Intern.

## B. Priorități pentru perioada următoare

### 1. Prioritățile pentru perioada următoare (termen scurt, mediu sau lung)

#### Termen scurt (2026)

**Lansarea stagiunii coregrafice.** Prioritatea imediată neîndeplinită în 2025 din motive externe este producerea musicalului coregrafic *Dance, Ballerina, Dance!*, punctul de plecare al celui de-al treilea program stagional permanent al instituției. Lansarea stagiunii coregrafice completează oferta artistică a TNOMID și permite valorificarea integrală a corpului de balet, subdimensionat ca număr de reprezentații față de potențialul artistic al ansamblului.

**Finalizarea recepției clădirii.** Obținerea *Certificatului de Urbanism* de la Primăria Sectorului 3, finalizarea *Cărții Tehnice* a construcției și organizarea recepției finale cu ISC reprezintă cea mai urgentă prioritate administrativă. Funcționarea instituției cu statut formal de șantier de peste un deceniu generează vulnerabilități operaționale, limitări în exploatarea spațiilor și costuri suplimentare care vor fi eliminate prin finalizarea procesului în 2026.

**Extinderea parteneriatului cu TVR Cultural.** Cele 5 transmisiuni programate în stagiunea 2025/26 vor extinde audiența virtuală a instituției la aproximativ 75.000 de beneficiari, contribuind la obiectivul PSI de creștere a accesului la cultură dincolo de perimetrul geografic al Bucureștiului. Arhivarea în condiții profesionale a spectacolelor de repertoriu este o prioritate culturală cu valoare pe termen lung.

**Lansarea noului website.** Platforma actuală opereta.ro este învechită tehnologic. Versiunea nouă, planificată pentru 2026, va îmbunătăți experiența utilizatorului, va integra sistemul de ticketing și va extinde conținutul în limbile engleză și franceză, în linie cu obiectivele de vizibilitate internațională ale PSI.

**Finalizarea modificării ROF și a Contractului Colectiv de Muncă.** Aprobarea celei de-a doua propuneri de modificare a ROF, aflată în analiză la Ministerul Culturii, și semnarea noului CCM - aliniat la CCM sectorial în domeniul cultural - vor consolida cadrul organizatoric și relațiile de muncă ale instituției pe toată durata mandatului.

#### Termen mediu (2026–2028)

Consolidarea poziției de pol național al teatrului muzical în limba română. Obiectivul strategic central al mandatului este ca TNOMID să devină, până în 2028, cea mai importantă instituție de divertisment muzical din România, stabilind standarde de bună practică în domeniu. Mijloacele concrete includ: planificarea stagiunii pe doi ani în avans începând din al patrulea an de mandat, extinderea formulei festivalului *Re: Strauss* prin invitarea unor companii de teatru muzical din familia europeană de care TNOMID aparține identitar, și asumarea explicită a misiunii complementare față de operă: accesibilitate, repertoriu popular inteligent, musical contemporan și operetă reinterpretată.

Producerea unui musical original românesc. Demersurile pentru producerea unui musical bazat pe albumul *Cantafabule* al trupei Phoenix sunt în curs. Acesta va fi primul musical original românesc de anvergură produs de instituție și răspunde direct obiectivului

PSI de susținere a creației contemporane autohtone și a diversității culturale. Proiectul este asumat pentru primii trei ani de mandat.

**Realizarea unei coproducții de operetă.** TNOMID are deja experiența și precedentul necesar pentru coproducții - *Lăsați-mă să cânt*, *Next to Normal*, *I Love You*, *You're Perfect*, *Now Change!* Primul proiect de coproducție internațională de operetă este obiectiv specific asumat contractual pentru primii trei ani de mandat și va contribui la obiectivul PSI de promovare a culturii românești în spațiul european și de colaborare cu instituții similare din Uniunea Europeană.

**Diversificarea surselor de finanțare.** Obiectivul contractual de atragere a minimum 500.000 lei din surse extrabugetare (sponsorizări, donații, finanțări nerambursabile) în al treilea an de mandat devine prioritate operațională. Contextul de austeritate din 2025 a limitat filantropia privată la 13.200 lei, dar parteneriatul cu TVR, extinderea programului de abonamente și creșterea vizibilității instituției creează premisele pentru atragerea de resurse complementare subvenției publice.

**Extinderea programului de voluntariat în internship.** Programul de voluntariat, lansat în 2025 cu 57 de voluntari și 74 de evenimente, va fi transformat într-un program formal de internship, cu beneficii pentru tinerii artiști și studenți la profiluri artistice, administrative și tehnice. Proiectul urmărește atât obiectivul PSI de formare a resursei umane specializate, cât și pe cel de dezvoltare a publicului tânăr prin implicarea directă a acestuia în viața instituției.

**Realizarea unui studiu profesionist de public.** Amânat din 2025 din cauza costurilor (cca 350.000 lei), studiul sociologic de identificare a categoriilor și nevoilor publicului potențial al TNOMID va fi planificat pentru 2026–2027, în funcție de disponibilitatea bugetară. Acesta va fundamenta recalibrarea strategiei de comunicare și a politicii repertoriale pe baze empirice, dincolo de datele colectate prin chestionarele interne.

### **Termen lung (2028 și după)**

**Creșterea capacității.** Simulările financiare arată că, la o capacitate de 800 de locuri față de cele 550 actuale, TNOMID ar deveni cea mai eficientă instituție lirică mare din România - cu cheltuieli pe beneficiar de aproximativ 620 de lei la un grad de ocupare de 70% - fără creșteri de buget. Această constrângere structurală de capacitate este identificată în raportul de activitate ca principala limitare a performanței financiare a instituției și necesită o soluție pe termen lung, în dialog cu autoritatea tutelară și cu Primăria Sectorului 3, care administrează zona.

**Digitalizarea integrală a instituției.** Programul nr. 6 din proiectul de management - *Transformare digitală* - nu a primit finanțare în planul de investiții pe 2026. Pe termen lung, digitalizarea fluxurilor interne (studii muzicale, organizare spectacole, resurse umane, marketing, ticketing integrat) rămâne condiție de sustenabilitate organizațională și de aliniere la practicile instituțiilor europene de profil similar.

### **Aliniere la prioritățile PSI relevante**

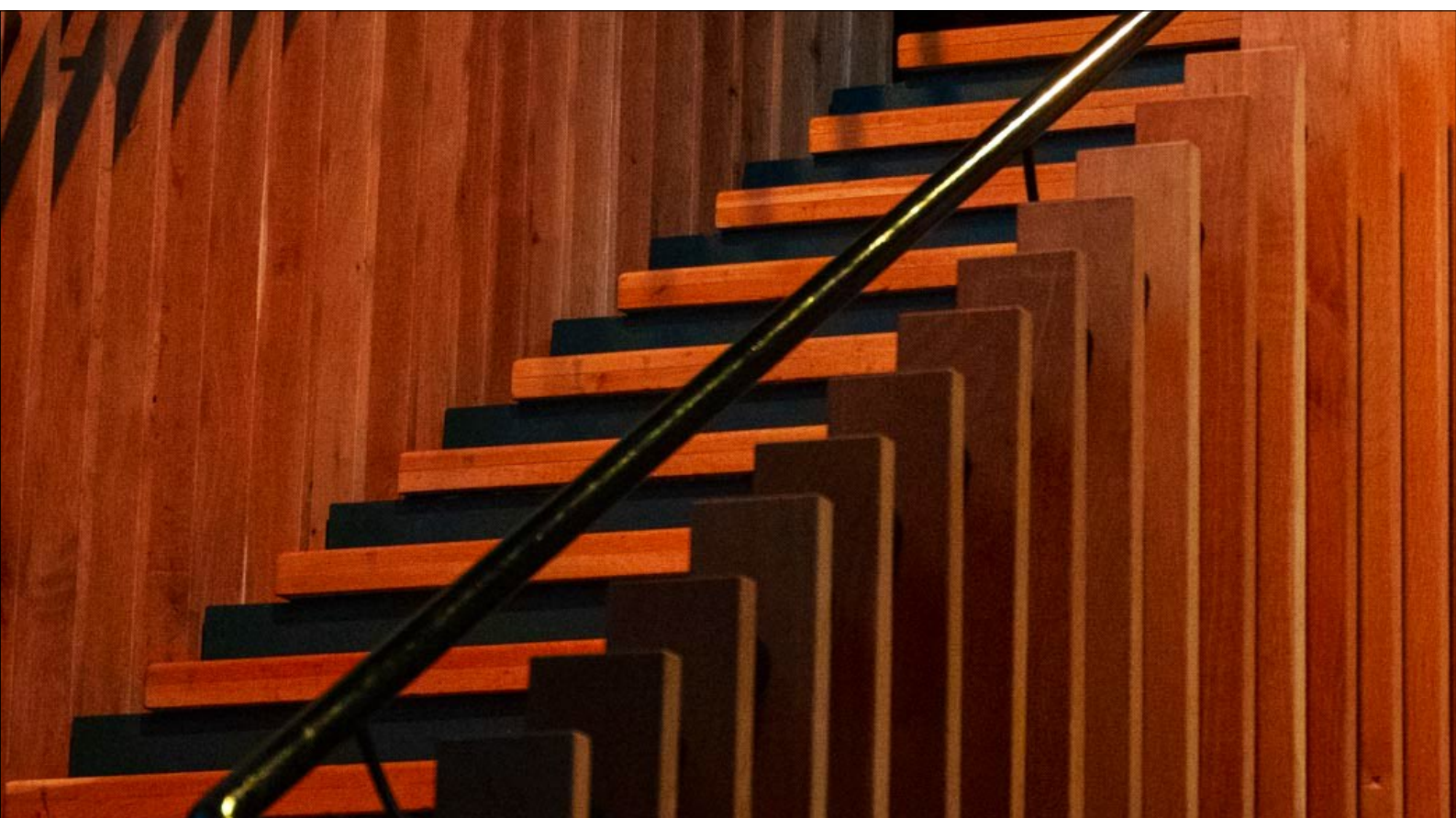
Prioritățile pentru perioada următoare sunt coerente cu cele două obiective strategice ale PSI cu relevanță directă pentru TNOMID:

- OS2 - Asigurarea accesului la cultură este susținut prin toate prioritățile de termen scurt și mediu: extinderea audienței prin TVR, consolidarea politicii de prețuri accesibile, extinderea publicului tânăr și nou, planificarea stagiunii pe termen lung

pentru predictibilitatea ofertei culturale. Indicatorul de rezultat PSI - ponderea bugetului utilizat în programul minimal - va fi urmărit și în 2026, cu o proiecție de 52.000 de beneficiari față de 50.000 în 2025.

- OS1 - Creația contemporană și diversitatea culturală este susținut prin prioritățile de termen mediu: musicalul original românesc *Cantafabule*, coproducția internațională de operetă și continuarea politicii de premiere cu miză artistică ridicată. Parteneriatul cu TVR Cultural pentru arhivarea patrimoniului de spectacol al instituției contribuie și el la acest obiectiv strategic, asigurând conservarea și punerea în valoare a creației interpretative naționale.

# TRANSPARENȚĂ INSTITUȚIONALĂ

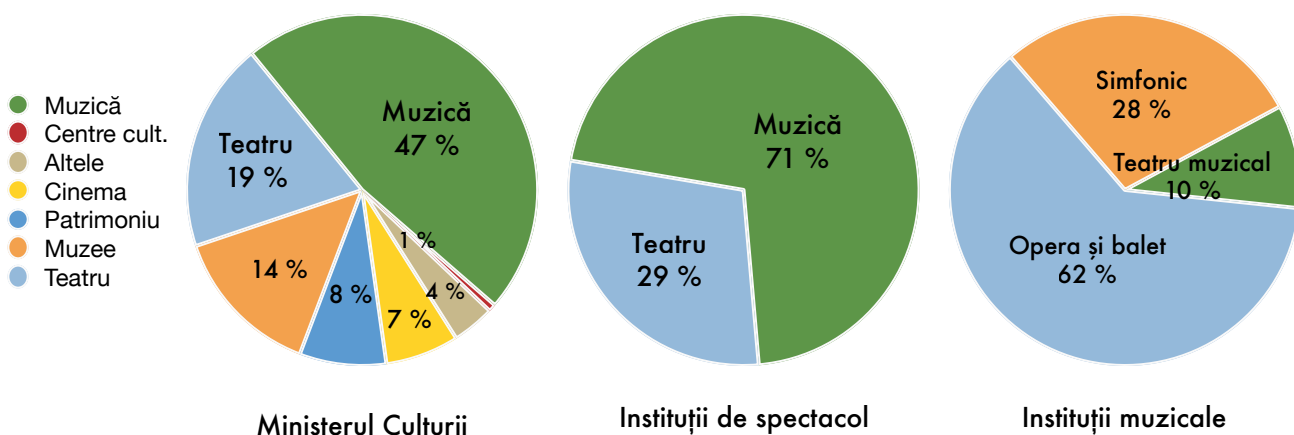


## A. Bugetul instituției

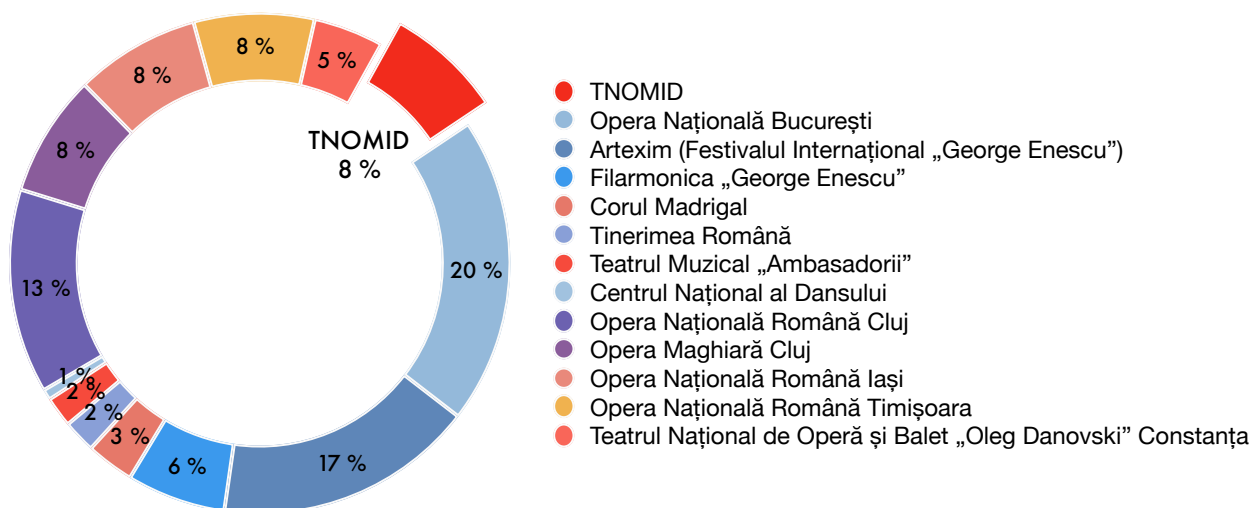
Finanțarea TNOMID se realizează din subvenții acordate de Ministerul Culturii și din venituri proprii din diverse surse (vânzări de bilete, vânzări de bunuri și servicii, sponsorizări și donații, fonduri nerambursabile, finanțări din alte surse etc.)

### 1. Finanțare de la bugetul de stat, rambursabilă, fonduri externe nerambursabile

Finanțarea publică a portofoliului național cultural prin Ministerul Culturii arată că instituțiile muzicale au o pondere de 47% din totalul subvențiilor aprobate la începutul anului 2025, în valoare de 934 milioane de lei<sup>3</sup>. Ponderea finanțării instituțiilor muzicale în subvențiile alocate artelor spectacolului este de 71%.



Finanțarea teatrului muzical ocupă 10%, iar cea a TNOMID este de 8% din subvenția totală alocată celor 13 instituții muzicale în anul 2025.

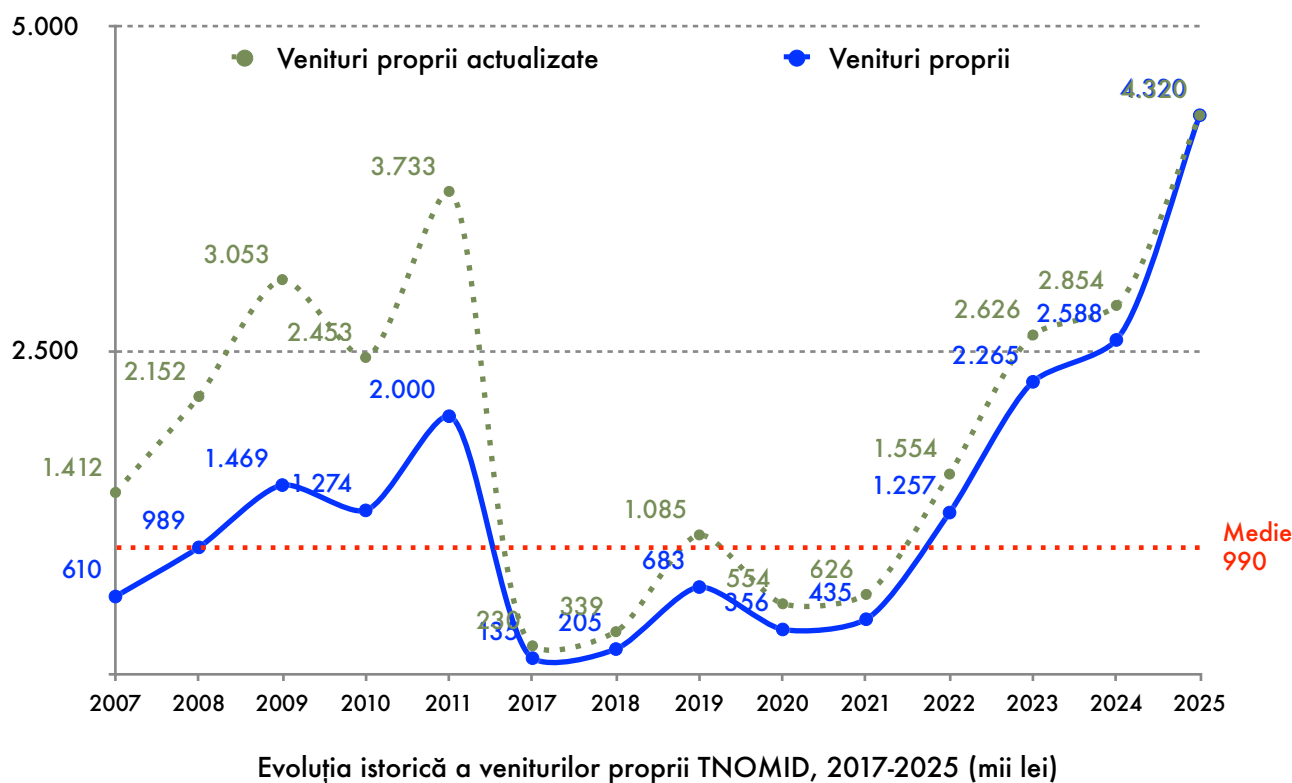


<sup>3</sup> Mai exact, 860 milioane de lei, ca valori aprobate ale subvențiilor, la care am adăugat și Artexim/Festivalul Enescu 2025, întrucât finanțarea acestuia prin fonduri nerambursabile joacă un rol similar subvenției.

## 2. Venituri proprii

### Venituri proprii

Veniturile proprii din anul 2025 ale Teatrului Național de Operetă și Musical „Ion Dacian”, în valoare de **4,3 milioane lei** sunt **cele mai mari din ultimii 18 de ani**. Graficul de mai jos ilustrează evoluția veniturilor proprii în perioada 2007-2025<sup>4</sup>:



Veniturile proprii au înregistrat o **creștere de 67%** față de anul 2024 (interimat), de **91%** față de 2023 (cel mai performant an al echipei de management anterioare) și de peste trei ori mai mare decât media anuală a veniturilor proprii (990 mii lei) de la reînființarea instituției și până la debutul acestui mandat (2017-2024).

Analiza veniturilor proprii din ultimii 18 ani arată că evoluția crescătoare din perioada 2007-2009 devine oscilantă în perioada 2009-2011 din cauza crizei economice globale.

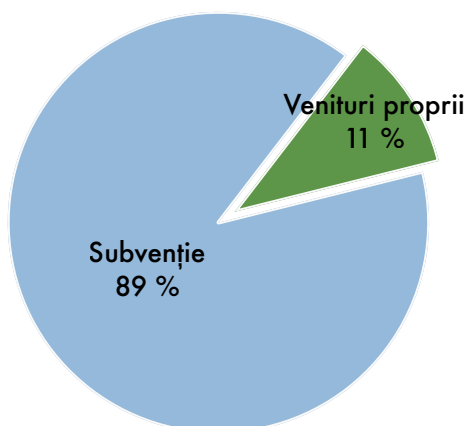
Soluția comasării TNOMID cu ONB în perioada 2013-2016 nu a adus beneficiile sperate, veniturile proprii ale noii instituții fiind mai mici cu cca 33%, în medie anuală, față de veniturile cumulate ale celor două organizații din 2011. După reînființare (2016), instituția a traversat, în regim de conducere interimară, o perioadă de doi ani în care și-a reconstruit identitatea cu mare dificultate, iar veniturile proprii foarte mici sunt o reflexie a acestei crize instituționale.

<sup>4</sup> Graficul exclude datele din perioada 2013-2016, în care TNOMID a fost comasat cu ONB. Valorile sunt actualizate cu inflația și Indicele Prețurilor de Consum (IPC) de la Banca Națională a României (BNR) și Institutul Național de Statistică (INSSE) la nivelul din luna decembrie 2025.

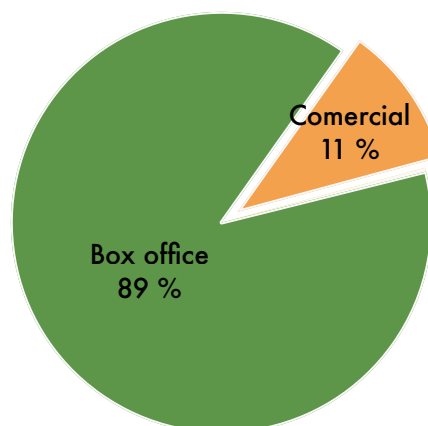
Implementarea unui nou proiect de management (2018) produce un mic reviriment în anul 2019, anulat rapid de pandemia COVID (2020-2021). Începând din anul 2023 evoluția veniturilor proprii este constant pozitivă, instituția traversând cu bine un an economic 2025 dificil, ceea ce face și mai remarcabilă performanța financiară.

Structura veniturilor proprii este:

- 88,64%, respectiv 3,8 milioane lei provin din vânzarea de bilete;
- 11,06%, respectiv 478 mii lei reprezintă venituri comerciale din parteneriate;
- 0,3%, respectiv 13.200 lei provin din sponsorizări.

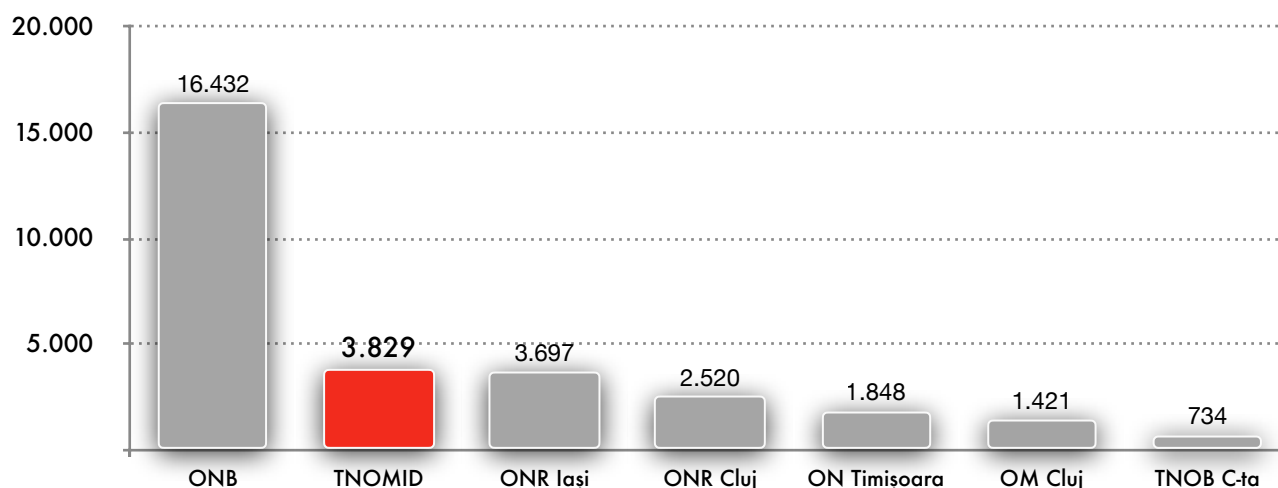


Structura veniturilor



Structura veniturilor proprii

În context național, TNOMID ocupă a doua poziție după încasările din vânzarea de bilete în anul 2025, din cele șapte teatre lirice finanțate de Ministerul Culturii<sup>5</sup> și a treia după totalul veniturilor proprii.

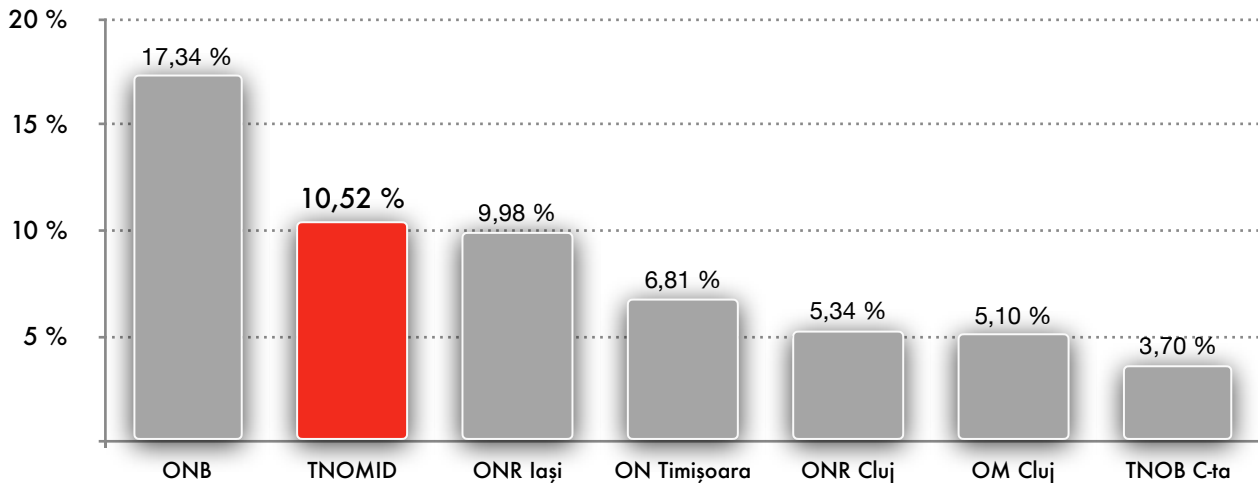


Venituri proprii din activitatea de bază ale teatrelor lirice din România - 2025 (mii lei)

<sup>5</sup> Sursa: bugetele de execuție ale instituțiilor la 31.12.2025.

În familia teatrelor muzicale europene de care aparține identitar Teatrul Național de Operetă și Musical „Ion Dacian”, ponderea veniturilor din vânzarea de bilete în totalul veniturilor este de **9,33%** și este comparabilă cu Opéra Comique din Paris (9,98%), Volksoper din Viena (15%)<sup>6</sup>. Este un rezultat remarcabil, având în vedere capacitatea mult mai mică a sălii de spectacole (550 de locuri, față de cele 1.294 de locuri ale Salle Favart, sau 1.261 ale Volksoper).

Ponderea veniturilor proprii în bugetul de venituri este de **10,52%**, una dintre cele mai mari pentru instituțiile de profil similar din România.



Ponderea veniturilor proprii în buget ale teatrelor lirice din România - 2025

<sup>6</sup> Sursa: rapoartele anuale ale instituțiilor.

### 3. Sintează a cheltuielilor detaliate pe părți, capitole, subcapitole, titluri, articole

Conform datelor contului de execuție bugetară la 31 decembrie 2025, bugetul de cheltuieli al TNOMID pentru anul 2025 a fost în valoare de 41.053.429 lei.

#### Bugetul de cheltuieli 2023 - 2025 (lei)

Categorii	2023	2024	2025
<b>2. Total cheltuieli din care:</b>	<b>35.293.969</b>	<b>44.826.000</b>	<b>41.053.429</b>
<b>2.a. Cheltuieli de personal din care:</b>	<b>28.011.923</b>	<b>34.800.406</b>	<b>31.287.003</b>
2.a.1. Cheltuieli cu salariile	20.531.923	30.011.406	31.220.553
2.a.2. Alte cheltuieli de personal	7.480.000	4.789.000	66.450
<b>2.b. Cheltuieli cu bunuri și servicii din care:</b>	<b>7.076.048</b>	<b>8.035.427</b>	<b>9.580.795</b>
2.b.1. Cheltuieli pentru proiecte	2.233.950	2.369.682	3.777.739
2.b.2. Cheltuieli cu colaboratorii	1.962.848	2.613.077	2.182.297
2.b.3. Cheltuieli pentru reparații curente	0	0	404.407
2.b.4. Cheltuieli de întreținere	2.879.250	3.052.668	3.216.352
2.b.5. Alte cheltuieli cu bunuri și servicii	0	0	0
<b>2.c. Cheltuieli de capital</b>	<b>0</b>	<b>1.813.842</b>	<b>0</b>
<b>3.c. Fond de handicap</b>	<b>205.998</b>	<b>176.325</b>	<b>185.631</b>

La nivelul masei salariale, amânarea plății drepturilor bănești câștigate în instanță de către angajați este observabilă în scăderea valorii „altor cheltuieli de personal”.

Scumpirea utilităților și mărirea taxelor a avut ca efect creșterea cheltuielilor de întreținere cu 5% față de anul 2024, respectiv 12% față de 2023. Reparațiile curente au însumat 404.407 lei, în timp ce investițiile (cheltuielile de capital) au fost oprite în anul 2025.

Cheltuielile pentru proiecte au crescut în anul 2025 cu 59% față de anul 2024, respectiv cu 69% față de 2023, reflectând creșterea activității artistice și investiția în calitatea producțiilor.

## B. Achiziții publice, sectoriale și concesiuni

### 1. Informații legate de procesul de achiziții publice, achizițiile sectoriale și concesiunile de lucrări și servicii

În anul 2025, s-au realizat un număr de 671 achiziții directe care au totalizat cheltuieli în valoare de 5.53 milioane lei, din care 4,17 milioane lei au reprezentat procedurile SEAP derulate de Oficiul Achiziții Publice din cadrul TNOMID, pentru un număr de 302 achiziții de bunuri și servicii:

#### Achiziții publice SEAP 2025

	Achiziții programe și proiecte		Achiziții funcționare	
	Bunuri	Servicii	Bunuri	Servicii
Număr de achiziții	49	74	34	145
Valoare	580.139 RON	1.309.992 RON	73.533 RON	2.210.544 RON
<b>Total</b>	<b>1.890.131 RON</b>		<b>2.284.077 RON</b>	

Nu s-au realizat achiziții prin alte proceduri.

Durata medie a unei proceduri de achiziție directă a fost de 24 de ore.

Nu au existat proceduri anulate sau în procedură de anulare.

## C. Litigii

### 1. Informații despre litigiile în care este implicată instituția

În anul 2025, Teatrul Național de Operetă și Musical „Ion Dacian” a fost implicat într-un număr total de 9 litigii, repartizate pe patru materii juridice. Nu au existat litigii suspendate în cursul anului.

#### Situația pe tipuri de litigii

Litigii de muncă - 5 cauze

Reprezintă categoria predominantă, cu cauze privind: contestarea unei decizii de concediere, calcul de drepturi salariale (două cauze distincte, una individuală și una colectivă), drepturi bănești solicitate de sindicat și constatarea nulității absolute a unui act adițional la contractul individual de muncă. Contextul general al litigiilor salariale este legislativ - aplicarea dispozițiilor Legii nr. 153/2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice, respectiv raportarea la nivelul maxim al salariului de bază existent în instituție pentru funcții similare.

Materie civilă - 2 cauze

O plângere contravențională formulată de instituție împotriva unui proces-verbal de control al Inspectoratului Teritorial de Muncă București și o acțiune în răspundere delictuală formulată de instituție împotriva administratorului unui site care a publicat informații apreciate ca defăimătoare și neadevărate.

Contencios administrativ și fiscal - 1 cauză

Litigiu privind anularea unei decizii administrative emise de instituție, cu solicitare de despăgubiri și daune morale. Cauza se află în apel, primul termen fiind programat în mai 2026.

Litigii cu profesioniștii - 1 cauză

Acțiune în pretenții legată de un prejudiciu material constat printr-o decizie a Curții de Conturi, în care TNOMID a figurat ca pârât alături de o altă parte. Cauza a fost finalizată în 2025.

## **Rezultate**

Din cele 9 litigii, 4 au fost finalizate definitiv în cursul anului 2025, iar 5 se aflau pe rol la 31 decembrie 2025.

### **Litigii finalizate:**

Din cele 4 dosare soluționate definitiv în 2025, 3 s-au finalizat favorabil instituției - contestația deciziei de concediere (câștigată în apel), calculul drepturilor salariale pentru trei reclamânți (câștigat în apel) și litigiul cu profesioniștii privind prejudiciul material constat de Curtea de Conturi (câștigat în recurs). Un singur dosar finalizat s-a soluționat nefavorabil instituției - calculul drepturilor salariale pentru un reclamant, instituția fiind obligată la plata diferențelor salariale în valoare de 5.750 lei, sumă ce urmează a fi actualizată cu indicii de inflație.

### **Litigii pe rol la 31 decembrie 2025:**

Dintre cele 5 dosare aflate pe rol, 2 au primit hotărâri favorabile instituției în primă instanță sau fond (litigiul sindical privind stimulentele de fidelitate și acțiunea privind nulitatea unui act adițional), ambele necomunicate până la data raportului. 1 dosar a primit hotărâre nefavorabilă în fond (contenciosul administrativ privind anularea deciziei administrative), instituția declarând apel în iulie 2025. 1 dosar (plângerea contravențională față de ITM) are hotărâre pronunțată după data raportului, în martie 2026, cu o valoare disputată de 200.000 lei. 1 dosar (acțiunea în răspundere delictuală) nu are termen alocat.

Toate litigiile sunt reprezentate de consilierul juridic intern al instituției. Nu au fost angajate cabinete de avocatură externe în 2025, cheltuielile avansate în dosare fiind nesemnificative (taxe de timbru).

## **D. Managementul resurselor umane**

### **Forțele artistice și resursele umane ale Operei**

Teatrul Național de Operetă și Musical „Ion Dacian” (TNOMID) funcționează ca teatru de repertoriu și de ansamblu, cu spectacole cântate în limba română. În anul 2025, instituția are 205,5 posturi aprobate, organizate în trei categorii funcționale: 138 cu funcții artistice de specialitate (68,7%), 28 cu funcții tehnice (13,9%) și 42 cu funcții administrative (20,9%) și conducerea instituției - manager, doi directori adjuncți și directorul financiar-economic. Structura e completată de 209 colaboratori - un raport de 1:1 față de 3:1 la English National Opera (975 colaboratori la 314 angajați), indicând un potențial de extindere a colaborărilor externe care ar putea susține diversificarea repertoriului.

**Orchestra**, formată din 51 de muzicieni titulari (25,4% din efectiv), acoperă un repertoriu amplu, de la baroc la musicalul modern. Sub conducerea dirijorilor Alexandru Ilie

și Constantin Grigore, ansamblul s-a remarcat în 2025 în mod special prin premiera *Vocea umană* (dirijor: Jonathan Bloxham), titlurile de operetă *Liliacul*, *Voievodul țiganilor* și musicalul *Meșterul Manole*, precum și prin *Gala Strauss 200* activând și în formule camerale în cadrul *Opereta Lounge*. Ponderea de 25,4% se situează în media operelor naționale - Opera Națională Cluj (27,1%), Opera Timișoara (26%) - și a celor europene cu repertoriu în limba locală: Volksoper Viena (23,5%), Staatstheater am Gärtnerplatz München (29,5%), Opéra-Comique Paris (18,5%).

**Corul**, condus din 2018 de dr. Aurel Muraru, numără 27 de artiști titulari și 20 de colaboratori. Mulți artiști ai corului sunt distribuiți și în roluri solistice. În 2025, corul s-a remarcat în *Romeo și Julieta* (regia KERO®) - furnizând inclusiv interpretele rolului titular - și în *Meșterul Manole*. Cu 13,4% din efectiv, corul TNOMID este mai restrâns față de media teatrelor lirice românești (18,5%) și față de instituțiile europene comparabile: Teatro de la Zarzuela (25,3%), Staatstheater am Gärtnerplatz (17,5%) sau Volksoper Viena (14,6%).

**Baletul**, al doilea din București după cel al Operei Naționale, este coordonat din noiembrie 2024 de Marina Minoiu și numără 24 de dansatori titulari și 9 colaboratori, majoritatea formați la Liceul de Coregrafie „Floria Capsali”. În 2025 a excelat în producții le: *Romeo și Julieta*, *Kiss Me, Kate!* și *Prințesa Circului*. Ponderea baletului în efectivul TNOMID (11,9%) este comparabilă cu Opera Națională București (17,2%) și superioară Operei Timișoara (9,7%).

**Ansamblul de soliști vocali** (29 artiști, alături de 3 dirijori și 4 corepetitori - 17,9% din efectiv) reprezintă nucleul identitar al teatrului. Pregătirea rolurilor se desfășoară constant cu maeștrii corepetitori, asigurând coerența stilistică și continuitatea artistică a repertoriului.

**Echipa tehnică de scenă** (28 de angajați: 2 regizori de scenă, 7 mânăuitori decor/recuzită/tapițer, 4 tehnicieni sunet/lumini, 8 cabinier, 3 machiaj/perucherie, 2 croitorie, 1 suflor, 1 șef atelier) este esențială pentru funcționarea producțiilor. Cu 14% din efectiv, se situează sub media operelor românești (17,6%) și net sub practica europeană: ENO 34%, Teatro de la Zarzuela 22,5%, Staatstheater am Gärtnerplatz 19%, Volksoper 6%.

**Structurile administrative și de management** cuprind 40 de angajați, din care 37 cu normă întreagă. Cele mai consistente compartimente sunt financiar/salarizare/contabilitate (10), pază/PM/PSI (8), personal auxiliar (6) și studii muzicale (3). Departamentul de marketing și relații publice (3 posturi, 1,5% din efectiv) rămâne sub media operelor românești (2,6%) și semnificativ sub practica europeană - ENO alocă 7%, Zarzuela 6,7%, Gärtnerplatz 3%. Într-un gen care concurează direct cu entertainment-ul comercial, capacitatea de comunicare este o condiție de supraviețuire instituțională.

## 1. Informații despre managementul resurselor umane

În anul 2025, Teatrul Național de Operetă și Musical „Ion Dacian” a funcționat cu 205,5 posturi aprobate, organizate în trei categorii funcționale: 138 posturi cu funcții artistice de specialitate (68,7%), 28 cu funcții tehnice (13,9%) și 42 cu funcții administrative (20,9%), la care se adaugă conducerea instituției - manager, doi directori adjuncți și directorul financiar-economic. Structura este completată de 209 colaboratori externi, un raport de 1:1 angajați-colaboratori, indicator al potențialului de extindere a colaborărilor externe pentru diversificarea repertoriului.

Personalul artistic este înalt calificat: 96,4% dețin studii superioare. Personalul tehnic are un profil opus - 92,9% cu studii medii - iar cel administrativ se situează intermediar, cu 61,9% studii superioare.

Structura de vârstă relevă o distribuție polarizată: 58,2% din angajați (117 persoane) se află în intervalul activ 25–49 de ani, în timp ce 44,8% (90 de persoane) au vârste între 50 și 64 de ani. Personalul tehnic este cel mai afectat de îmbătrânire (75% în intervalul 50–64 de ani), urmat de cel administrativ (57,1%). Doar 3 angajați - toți cu funcții artistice - au sub 25 de ani. Instituția adresează această vulnerabilitate prin colaboratori externi, programul de voluntariat și parteneriatul cu Liceul de Coregrafie „Floria Capsali”.

Echilibrul de gen este remarcat prin paritate în toate categoriile: personal artistic - 70 bărbați și 68 femei; tehnic - 14 bărbați și 14 femei; administrativ - 18 bărbați și 24 femei.

## **2. Fluctuația de personal, număr concursuri organizate**

În perioada 20.12.2024–31.12.2025, 24 de posturi au devenit vacante: 13 prin acordul părților și 11 prin încetarea de drept a contractului individual de muncă. Rata de fluctuație raportată la numărul total de posturi aprobate este de aproximativ 11,7%, nivel obișnuit pentru o instituție de spectacole cu ansamblu stabil. Toate posturile vacante au fost ocupate prin angajare directă, conform OG nr. 21/2007 privind regimul juridic al personalului contractual din instituțiile publice de cultură.

## **3. Fluctuația funcțiilor de conducere, funcții exercitate temporar**

Conducerea instituției a fost marcată în 2025 de vacantarea funcției de director general adjunct (structuri artistice) începând cu 1 iulie 2025. Această situație a generat necesitatea reorganizării unor structuri interne și a stat la baza celei de-a doua propuneri de modificare a ROF, transmise Ministerului Culturii în decembrie 2025 și aflate în analiză la data raportului. Reorganizarea organigramei și redistribuirea atribuțiilor au fost analizate și avizate de Consiliul Administrativ în ședința extraordinară din 4 iulie 2025.

Nu au existat alte funcții de conducere exercitate temporar sau în regim de interimat pe parcursul anului 2025.

### **Concursuri și promovare**

Nu au fost organizate concursuri de ocupare a posturilor vacante în 2025, angajările realizându-se prin angajare directă conform OG nr. 21/2007, aplicabil personalului contractual din instituțiile publice de cultură.

A fost organizat un examen de promovare, conform HG nr. 1336/2022 privind dezvoltarea carierei personalului contractual din sectorul bugetar.

Evaluarea anuală a personalului pentru activitatea din 2024 s-a realizat conform OMC nr. 2714/25.03.2024, în termenul legal, calificativele obținute fiind în majoritate „foarte bine”.

## **4. Venitul mediu, inclusiv sporuri**

Cheltuielile totale de personal în 2025 au fost de 31.287.003 lei, din care 31.220.553 lei cheltuieli cu salariile și 66.450 lei alte cheltuieli de personal. Față de 2024, cheltuielile cu salariile au crescut cu aproximativ 4%, în timp ce alte cheltuieli de personal (care includ drepturile câștigate în instanță) au scăzut dramatic de la 4.789.000 lei la

66.450 lei, ca urmare a amânării plății acestora pentru 2026 - o problemă cronică de finanțare cu impact asupra climatului organizațional.

Raportat la numărul mediu de posturi aprobate (205,5), cheltuiala lunară brută medie per post este de aproximativ 12.680 lei, incluzând toate categoriile de sporuri și drepturi salariale. Această valoare reflectă grila de salarizare din Legea nr. 153/2017, aplicabilă personalului din instituțiile publice de cultură, cu diferențieri semnificative între categoriile funcționale - personalul artistic de specialitate beneficiind de sporuri specifice domeniului (spor de condiții deosebite, indemnizații de merit, sporuri pentru ore suplimentare legate de producțiile în premieră).

Raportul dintre cheltuielile de personal și bugetul total al instituției este de 76,2%, nivel caracteristic teatrelor lirice cu ansamblu stabil și orchestra proprie, unde costul resursei umane artistice este structural ridicat față de alte tipuri de instituții culturale.

# RELAȚIA CU COMUNITATEA



## A. Atragerea de resurse din comunitate

### 1. Lucrul cu voluntari

În anul 2025, TNOMID a lansat primul program instituțional de voluntariat, orientat către activitățile de acces al publicului la spectacole. Prima acțiune a avut loc pe 21 mai 2025, sub coordonarea departamentului de marketing, care a definit reguli și fluxuri de lucru adaptate continuu prin confruntarea cu situații neprevăzute.

Programul a implicat **57 de voluntari** - elevi și studenți selectați printr-un proces dedicat - care au participat la **74 de evenimente** pe parcursul anului. Voluntarii au desfășurat activități de primire și ghidare a publicului, gestionare a accesului în sală și comunicare a regulilor de conduită specifice spectacolului de teatru muzical (ora de începere, politica privind fotografiatul în timpul spectacolului etc.). Prin aceste activități, tinerii au dobândit abilități practice de rezolvare a problemelor, comunicare și lucru în echipă în mediul cultural instituționalizat.

Programul de voluntariat a generat și o valoare strategică suplimentară: conversia unor participanți în public fidel al instituției, prin contactul direct și regulat cu viața teatrului. Programul continuă în 2026, cu obiectivul de a fi transformat într-un program formal de internship, extins și către profiluri administrative, tehnice și de marketing.

### 2. Parteneriate cu alte instituții publice, mediul de afaceri și participări în asociații internaționale

Viziunea instituțională afirmată de proiectul de management vizează adoptarea celor mai bune practici din domeniu și, pe termen lung, poziționarea instituției ca o sursă de inspirație pentru alte organizații artistice.

Una dintre observațiile importante asupra activității instituției din mandatul conducerii anterioare a fost un număr relativ mare de evenimente conexe și parteneriate cu diverse organizații artistice. Deși sunt o soluție pentru bugete mici, există riscul diluării identității instituției. O primă măsură a fost aceea de a prioritiza stagiunea de repertoriu, atât la nivelul calendarului de evenimente dar și în strategia de marketing. Din acest motiv, numărul partenerilor s-a diminuat față de anii anteriori, de la 42 la 30 (- 29%).

Cu toate acestea, în anul 2025, parteneriatele au generat **venituri de 477.721 lei** reprezentând 11% din totalul veniturilor proprii.

Maximizarea acestor venituri este importantă pentru creșterea rezilienței financiare, direcția de dezvoltare trebuie să fie aliniată la viziunea, misiunea și obiectivele instituției.

Relațiile de parteneriat ale Teatrului Național de Operetă și Musical „Ion Dacian” cu alte instituții, organizații și grupuri informale se împart în cinci mari categorii: artistice, educaționale, instituționale, diplomatice și comerciale.

Toate aceste parteneriate au ca beneficiu comun promovarea instituției în grupuri informale și în grupurile țintă ale instituției.

## Parteneriate artistice:

- **Acting Dream Theater SRL**

Spectacole: *Cartea junglei* (4 reprezentații), *Eliza* (3), *Cinderella* (3)

Număr de reprezentații: 7

Beneficii: Dezvoltarea publicului foarte tânăr, întrucât TNOMID nu are în repertoriu spectacole pentru copii.

- **Asociația CREAS** pentru coproducția unor musical-uri camerale și dezvoltare artistică

Spectacole: *Next to Normal* și *I Love You, You're Perfect, Now Change*. În vara anului 2025, cele două producții au fost cesionate gratuit instituției, intrând în repertoriul permanent al stagiunii.

Număr de reprezentații: 2

Beneficii: Scăderea costurilor de producție, dezvoltarea repertoriului.

- Alte parteneriate artistice au fost încheiate cu următoarele organizații: **Ateneul Național Iași** (spectacolul *Rădăcini*), **Sorin Zlat Band** (pentru concertele de jazz *A Song For You*, *A Jazzy Christmas*, *A Time For Love*) **Corul Sanctus Pro Deo** (*Concert de Crăciun*), **Asociația Artă și Talent** (*Ecouri de jazz și dor*), **Asociația Valahii** (*Gala de excelență*), **Fundația Victoria Copiilor prin Educație** (*Symphonic Beats - Together We Shine Brighter*) - evenimente desfășurate în Sala Mare și în seria de foaier *Opereta Lounge*.

Număr total de evenimente: 8

Beneficii: Dezvoltarea publicului nou, promovarea în afara grupurilor țintă principale. Parteneriate educaționale:

- **Liceul de Coregrafie „Floria Capsali”**: parteneriat strategic pentru dezvoltarea noii generații de artiști. Această instituție este pepiniera din care se recrutează colaboratori balerini în instituțiile de spectacole din România. Parteneriatul constă în punerea la dispoziția a sălii de balet a TNOMID pentru repetiții și antrenamente și organizarea evenimentului *Gala de absolvire*.

În total, **75 de elevi** ai Liceului de Coregrafie „Floria Capsali” au beneficiat de parteneriatul cu TNOMID, 20 dintre aceștia participând în spectacolul galei de absolvire.

Doi elevi au devenit colaboratori permanenți ai trupei de balet a Teatrului Național de Operetă și Musical „Ion Dacian” în anul 2025.

- Alte parteneriate pentru promovarea spectacolelor de operetă și musical în rândul elevilor și studenților au fost încheiate cu **Colegiul Național „Dinu Lipatti”** și **Liga studenților din Facultatea de Automatică și Calculatoare**.

## Parteneriate instituționale:

- Corul Național de Cameră Madrigal „Marin Constantin”, Centrul Național de Artă Tinerimea Română, Biblioteca Națională a României, Teatrul Excelsior, Teatrul Național I.L. Caragiale - parteneriate de sprijin logistic reciproc.

## Parteneriate diplomatice:

- Evenimente de promovare reciprocă având ca beneficiu extinderea vizibilității teatrului în afara grupurilor țintă principale. Parteneri: Ambasada Republicii Albania, Ambasada Republicii Kazahstan, Ambasada Republicii Socialiste Vietnam.

## Parteneriate comerciale și de promovare:

- Aceste parteneriate au avut ca beneficiu extinderea vizibilității teatrului în grupurile țintă și informale. Parteneri: Asociația Professional Women's Network România, City Guide Media, Eventim, Media Group Services International, Nova Events, Real Media Network, Moxa International, Asociația Prematurilor, Expert Ticketing, Vendismart.

## Donații și sponsorizări

O categorie aparte de parteneri sunt donatorii și sponsorii noștri. În anul 2025 nivelul sponsorizărilor acordate de mediul privat instituțiilor publice de spectacole a scăzut dramatic.

- **Sponsori:** Cabinet Avocat Elena Potra și Alex Medica: **13.200 lei**