

SPRE UN TEATRU 3D

Proiect de management cultural pentru ocuparea postului de Director General al Teatrului
Național Tîrgu-Mureș

2010-2015

Preambul

Vrem să construim un teatru de 3D. 3D adică: Dialog, Deschidere, Dinamism. Un teatru bazat pe multiculturalitate și dialog inter-cultural, deschidere europeană și adecvare la noile realități românești, dar conectat la realitatea lumii largi. Un teatru unde domină creativitatea, spectatorul este respectat, ierarhizările se fac pe rezultate. Un teatru care readuce publicul în săli și nu face compromisuri pe seama artei. Un management care asigură personalul calificat, conduită ireproșabilă. Un teatru 3 D care are toate dimensiunile unui Teatru Național al secolului XXI.

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

a.1. Instituții/organizații care se adresează aceleiași comunități

Principiu: Teatrul Național trebuie să fie teatrul numărul unu din oraș, județ și regiune. Generator de evenimente. Un teatru care trăiește în prezent și, inspirat de trecut, construiește viitorul.

Analiza

Contextul în care există Teatrul Național Tîrgu-Mureș este unic în România. Amplasat într-un oraș transilvan de tradiție multiculturală, cele două companii, Liviu Rebreanu (în limba română) și Tompa Miklos (în limba maghiară) deservește două culturi diferite care se apropie greu și se cunosc doar parțial. A conduce un teatru în acest oraș este o răspundere nu numai culturală, dar și civică, presupunând maximă deschidere și dialog multicultural, nu numai spre Europa, dar și spre membrii aceleiași comunități. De aceea, misiunea acestui teatru se leagă prin definiție de deschidere culturală, transparență, încurajarea dialogului și căutarea profesionalismului. Doar astfel se va ajunge ca cele două segmente de public, român și maghiar, să devină unul și același, în beneficiul teatrului, dar și al spiritualității ardelenice.

În afară de Teatrul Național cu cele două trupe ale sale, în Tîrgu-Mureș mai funcționează numeroase instituții de spectacole: Teatrul de copii și tineret Ariel tot cu două secții, română și maghiară (în incinta teatrului Ariel funcționând gruparea teatrală de proiect "underground"); Ansamblul Mureșul și acesta bicefal; Teatrul Studio de asemenea cu două secții; Teatru 74; Teatrul Yorick; Teatrul Scena; Teatrul Tamacisza; Trupa de umor Hahota; Trupa de cabaret Gruppenhecc; Compania Lullaby; Atelierul Academic.

Dintre aceste instituții, unele bugetare, altele independente, câteva au repertoriu complet, cu un grad mare de acoperire.

De exemplu Teatrul Studio, scena de examen a viitorilor artiști, în stagiunea 2010/2011 a prezentat peste 10 spectacole în limba română și maghiară, numărul biletelor vândute fiind de aproximativ 10 000.

Alte trupe s-au specializat pe anumite genuri de spectacol, de exemplu trupa Hahota joacă piese, scenete de cabaret din perioada interbelică, având în jur de 70 de spectacole anual în oraș (în sala Ansamblului Mureșul, capacitate 350 de locuri) și în localitățile unde și Teatrul National își desfășoară activitatea.

Trupa Gruppenhecc se axează pe cabaret politic în limba maghiară, în acest an având 48 de spectacole, dintre care 13 în Tîrgu-Mureș, care înseamnă în jur de 6000 de spectatori.

Teatru 74 și Teatrul Yorick sunt companii care realizează spectacole având la bază dramaturgia contemporană, atrăgând publicul tânăr, deschis la teatrul contemporan.

În ultima perioadă (2008/2010), Ansamblul Folcloric Mureșul combină cu mare succes teatrul cu muzica populară, realizând spectacole importante. Numărul spectacolelor urcă la 100, atrăgând în jur de 30 000 de spectatori. Paralel cu aceste manifestări teatrale, în oraș sunt găzduite spectacole venite din alte părți, mai ales din București. Spectacolele au un nivel artistic scăzut, dar vin cu vedete cunoscute din emisiuni mondene de televiziune și atrag mult public.

În competiția pentru câștigarea publicului, Teatrul Național a pierdut supremația. Mulți dintre artiștii angajați ai teatrului sunt mai preocupați de afacerile extra-teatrale decât de activitatea teatrală.

Analiza

Pe lângă teatrele și trupele enumerate anterior, în oraș își mai desfășoară activitatea Filarmonica de Stat, Cinematograful Arta, numeroase muzee din care enumerăm: Muzeul de Artă, Muzeul de Etnografie, Muzeul de Științe ale Naturii, Muzeul de Arheologie-Istorie, Palatul Culturii cu Sala de Oglinzi, Biblioteca Telekiana.

Orașul Tîrgu-Mureș găzduiește mai multe festivaluri cu ecou național și internațional. Festivalul Peninsula - Félsziget este cel mai mare festival de vară din România, găzduind peste 30 000 de participanți; Festivalul de Film Internațional de Scurtmetraj, ajuns la ediția 19, atrage anual sute de filme de pe cinci continente și un public cinefil din țară și străinătate; Festivalul Școlilor de Teatru - Studio este manifestarea studenților din învățământul superior de teatru din țară și străinătate. Pe lângă acestea, Festivalul Internațional de chitară clasică, Harmonia Cordis și Festivalul Internațional de Muzică de Cameră sunt manifestări de prestigiu în rândul melomanilor.

Din lista de mai sus reiese că acest oraș, care nu se află în rândurile orașelor foarte mari din țară, are o viață muzicală amplă. Teatrul Național nu participă la niciuna dintre aceste manifestări, nici nu are un festival propriu de profil.

Propuneri :

- Noua conducere a teatrului trebuie să stabilească legături cu organizatorii manifestărilor internaționale și să găsească modalități de colaborare din care teatrul ar putea câștiga notorietate și prestigiu în rândul melomanilor, atrăgând astfel publicul de elită care frecventează aceste manifestări;
- Anual trebuie organizate spectacole care vizează tematici muzicale. De exemplu, anul 2011 este anul internațional Franz Liszt. Teatrul, împreună cu Filarmonica de Stat, ar trebui să realizeze un spectacol pe această temă. Acest spectacol ar trebui înregistrat și difuzat pe posturile publice de radio și postul public TV. La final, se poate realiza un DVD, care se poate comercializa, înainte și în pauzele spectacolelor de teatru. Comercializarea DVD-urilor și al altor produse promoționale posibile nu se face neapărat în scopul majorării esențiale a veniturilor proprii ci pentru a populariza numele, imaginea și prestigiul Teatrului Național.
- Se va studia piața și se va gândi un festival de teatru multicultural sau de teatru aplicat, specific profilului Teatrului Național Tîrgu-Mureș;

Analiza

În municipiul Tîrgu-Mureş abundă presa: ziare, reviste locale și regionale, posturi de radio, televiziuni și media online. Ziarele Zi de zi, Nepujsag, 24 de ore, Székelyhon, Cuvântul Liber, revistele de literatură Vatra, Vatra Veche, Lato, revista științifică de teatru Symbolon, posturile de radio: Gaga, Son, Pro FM, Erdely FM etc. Posturile locale de TV, TTM, ȘTII TV, Antena 1, Prima TV, Realitatea TV, ETV etc, postul de radio teritorial, Radio Tîrgu Mureş, are acoperire în opt județe. Prin vocea acestui post de radio, teatrul va putea comunica foarte ușor cu publicul. Am constatat că și posturile de televiziune precum și presa locală susțin activitățile teatrale.

Propuneri:

- Prin organizarea mai multor dezbateri despre problemele și succesele teatrului s-ar garanta o transparență în activitatea instituției. Prin aceste acțiuni publicul și-ar recăpăta încrederea în Teatrul Național;

Analiza

În ultimii ani, Tîrgu-Mureşul a devenit un oraş universitar important, cu mulți studenți. Universitatea de Medicină și Farmacie, Universitatea Petru Maior, Universitatea Sapientia, Universitatea "Dimitrie Cantemir", Universitatea de Arte împreună cu filialele universităților Babes-Bolyai, Spiru Haret etc., au mii de studenți. Oraşul se mândrește și cu licee de prestigiu: Colegiul "Papiu Ilarian", Liceul Unirea, Liceul "Bolyai", Liceul Reformat, Liceul Electromureş, Liceul "Ion Vlasiu" etc. În instituțiile menționate studiază mii de elevi și studenți, potențiali spectatori de teatru. Acest număr mare nu se regăsește în rândurile publicului.

Propuneri:

- Odată cu reorganizarea Teatrului Național, nou-înființatul compartiment de Marketing și PR trebuie să facă eforturi mari în aducerea tineretului la spectacole. Totodată și teatrul va ieși în sălile de școală și în universități. În aceste spații neconvenționale se vor organiza spectacole-lectură, spectacole educative și prelegeri științifice despre limbajul teatral contemporan. Programul se va numi Teatru la catedră;

- În viitor Teatrul Național trebuie să-și deschidă porțile și spre alte evenimente, colaborând cu instituții care activează în zona culturală a orașului. Din analizele făcute de către sociologi, publicul consumator de cultură nu face distincție între diferite instituții, fiind atras de performanță și nu de titulatura prestatorului de eveniment. Teatrul va colabora cu alte instituții, întărind prestigiul și totodată aducând un plus surselor de finanțare, sprijinindu-se și pe sursele celorlalte instituții. Cu toate aceste colaborări, Teatrul Național trebuie să fie scena numărul unu a urbei;
- Teatrul trebuie să urmărească permanent activitatea celorlalte instituții de cultură și să facă echipă cu acestea, dacă interesele sale o cer. Pe lângă finanțatorul principal, adică Ministerul Culturii și Patimoniului Național, trebuie depistate sursele de finanțare locală, regională din proiecte orientate specific spre evenimente locale și regionale;
- Îmbunătățirea relațiilor cu Festivalul de Film Internațional de Scurtmetraj, pentru a crea posibilitatea oaspeților festivalului de a lua parte și la spectacolele teatrului;
- Întărirea legăturii cu Filarmonica de Stat și Ansamblul Mureșul pentru a iniția din anul doi megaproiecte cu implicarea celor trei instituții, constând în spectacole pentru un stagiul de teatru de vară, existent în oraș și nefolosit la capacitatea sa;
- Elaborarea de contracte ferme cu Universitatea de Arte pentru a colabora cu studenții de la actorie, regie, scriere dramatică, coregrafie. Aceste colaborări vor consta și în realizarea unor spectacole cu costuri reduse. Prin aceste programe comune se pot depista talente noi care, după finalizarea studiilor, pot fi de folos teatrului. Totodată, implicarea în stagiile practice ale studenților masteranzi de la impresariat artistic, în analiza continuă a publicului spectator;
- Colaborarea strânsă cu teatrul de Tineret și Copii Ariel, pentru o programare fără suprapuneri și pentru o strategie comună în educarea copiilor și a tinerilor pentru teatru;
- Se cere totodată o legătură mai strânsă cu mediul de afaceri mureșean, urmărindu-se atragerea unui număr mai mare de spectatori și sponsori din acest mediu;

- Pentru o mai mare notorietate a teatrului se vor încheia parteneriate permanente cu reprezentanții mass-mediei locale;
- După depistarea spațiilor culturale frecventate de potențiali spectatori (librării, galerii de artă, săli de expoziție) se vor organiza micro-recitaluri ale artiștilor Teatrului Național, pentru promovarea spectacolelor;
- Inaugurarea unor case de bilete în locuri noi;

a.2. Participarea instituției în/la programe/proiecte europene/internaționale;

Principiu: Urmează o perioadă în care se face analiza situației teatrului. Reconstrucție. După trei ani vom ieși în spațiul european, când vom avea în cadrul teatrului creații de valoare;

Analiza

În ultimii ani, Teatrul Național nu a participat la nici un festival prestigios din țară sau străinătate (cu excepția Festivalului Național de Teatru, o singură dată, cu spectacolul Krum). În ultimii ani, Compania Tompa Miklos, a luat parte la două festivaluri din Ungaria, la Kisvarda, respectiv la Budapesta, însă prezența la aceste festivaluri nu s-a făcut pe baza unei selecții. În viitorul apropiat nu este esențial pentru teatru prezența la festivaluri internaționale. Prioritatea este reprofesionalizarea companiilor.

Propuneri

- După primul an, care va fi "Anul Stabilizării" putem să ne gândim la eventuale festivaluri naționale și, mai târziu, internaționale. În anul doi, "Anul Reconstrucției", ne dorim să invităm specialiști de teatru care, prin proiecte educaționale concentrate pe actori, vor familiariza trupa Teatrului Național cu modalitățile de lucru la nivel european. Țintim, în anul doi de reconstrucție, la prezența în cadrul festivalurilor internaționale din țară: Festivalul din Sibiu, Festivalul Interferențe din Cluj etc. Tot în anul doi vrem să ajungem la festivaluri prestigioase din centrul Europei și Balcani: Festivalul Shakespeare din Gyula, Festivalul POSZT din Ungaria, Festival de Teatru Europa-mijlocie Kosice, Slovacia, Desiré Central Station Festival Internațional de teatru la Suboțița, etc.

Prezența la aceste festivaluri va putea fi posibilă cu sprijinul Institutului Cultural Român, precum și a Centrelor Culturale ale României din diferite țări, dar și prin intermediul parteneriatelor încheiate cu alte teatre.

a.3. Cunoașterea activității instituției în/de către comunitatea beneficiară a acesteia

Principiu: Vom construi un teatru cu o activitate transparentă, deschis la toate categoriile sociale și spre toate etniile din zonă. Prioritatea o va avea creșterea noii generații de teatrofilii.

Analiza

Teatrul Național din Tîrgu-Mureș nu a făcut niciun sondaj de opinie pentru a afla părerea publicului despre activitatea instituției. Din cele câteva scrisori de nemulțumire despre activitatea teatrului apărute în ziarele locale sau pe diverse forumuri de pe internet, feedback-ul nu se poate face în mod obiectiv, poate fi cel mult orientativ. Nu cunoaștem părerea spectatorilor și nu cunoaștem părerea celor care ocolesc spectacolele teatrului.

Propunere:

- Odată cu reorganizarea teatrului, noul serviciu de PR și Marketing va avea ca prioritate sondarea, în mod profesionist și repetat, a părerii publicului. Trebuie să privim în oglinda realității pentru a ne forma o concepție nouă în ceea ce privește aprecierea beneficiarului. Printr-un sondaj profesionist putem reduce și costurile per spectator.

a.4. Acțiuni întreprinse pentru îmbunătățirea promovării/activități de PR/de strategii media;

Principiu: O prezență mai accentuată în viața de zi cu zi a locuitorilor din oraș și zonă. Informații proaspete în lumea virtuală. O comunicare axată pe dialog.

Analiza

Analizând prezența în mass-media a Teatrului Național, nu se conturează un mesaj clar, convingător, o strategie coerentă de marketing. De exemplu, în ziua de 16 mai Compania Tompa Miklos a organizat o conferință de presă în care a anunțat premiera unui spectacol Shakespeare pentru data de 20 mai. Peste două zile, apare în presă un comunicat în care publicul află amânarea premierei cu o săptămâna. Comunicatul nu conținea motivația teatrului

în amânarea premierei. În final, la premieră rândurile Sălii mari a Teatrului nu au fost pline. Spectacolul, jucat în limba maghiară, a fost subtitrat în limba română, dar acest mesaj nu a apărut în presa română. Exemplele ar putea continua. În afară de aceste bâlbâieli, instituția nu se folosește de avantajele pe care le oferă publicitatea la televiziuni și la radiourile publice unde, după legea Audiovizualului, astfel de apariții ar fi gratuite. Nu există un PR pe producții și nici pe actori. Artiștii teatrului nu sunt invitați în emisiunile de radio/tv, nu există întâlniri cu publicul. Nu sunt organizate evenimente, în genul porți-deschise, unde s-ar putea apropia beneficiarul (publicul) de artiști. În ultima vreme, Teatrul folosește bannere, dar numai pe frontispiciul clădirii. Luând în considerare că piața teatrului se află în reconstrucție de doi ani și pietonii orașului nu au acces în preajma clădirii, bannerele nu pot avea nici un efect.

Fiecare spectacol are afiș propriu, dar aceste afișe nu au o identitate grafică unitară, pe care spectatorul să o poată asocia direct cu imaginea Teatrului Național. În general, Teatrul nu are o identitate grafică, nu are un brand pe care l-ar putea învăța publicul. Afișele teatrului nu sunt nici creații artistice și nici nu au un conținut care ar putea mobiliza publicul. Multe instituții din oraș au panouri de afișaj propriu, Teatrul Național nu are. Folosește panourile orașului unde, într-o oră sau două, un afiș este lipit peste un alt afiș.

Pagina de internet a teatrului, analizată pe data de 26.05.2011, după aprecierile noastre, face mai mult rău decât bine instituției. Ca director general apare Gyorgy Csapo (între timp, pe 28 mai, deja Vlad Rădescu fusese repus în funcția de director general). Interesant este că nici Csapo, nici Rădescu nu au fost directori generali, doar interimari. În statul de funcțiuni al teatrului există trei directori adjuncți, pe pagina de web a instituției apare funcția de: Director general adjunct, și funcția de director artistic. Care ar fi adevărul? Pe site nu apare compania Tompa Mikos, câtorva spectacole le lipsește distribuția, lipsesc de asemenea informații despre spectacolele care sunt traduse și subtitrate. Fiecare instituție publică trebuie să respecte Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public. În această lege, la articolul 5.e) se prevede obligativitatea de a comunica pe pagina de internet a instituției: sursele financiare, bugetul și bilanțul contabil; la punctul f) programele și strategiile proprii. Dintre aceste informații, nici una nu se regăsește pe pagina web. Lipsa totală a transparenței funcționării teatrului ridică mari semne de întrebare. Teatrul are și pagină Facebook (la ora actuală cele mai populare forme de prezență virtuală) unde sub adresa Teatrului Național apare doar Compania Liviu Rebreanu. Această adresă are în jur de 2000 de fani. Teatrul

Național din Cluj –Napoca are 5000, Teatrul Tamasi Aron din Sfântu Gheorghe peste 2500 de fani. Pe Facebook există o adresă și pentru Compania Tompa Miklos cu 400 de fani. Cele două adrese de facebook au în comun doar lipsa datelor actualizate, fapt care aduce, din nou, mai multe daune instituției, decât beneficii. Pagina web a instituției nu conține nici o informație într-o limbă de circulație internațională. Nu are sistem de monitorizare a audienței, proprietarii neavând informații despre datele de accesare a sitului. Un amatorism profund reiese și din lista partenerilor media ai teatrului. Pe această listă apar firme cu profil de tipografie care nu au nimic comun cu presa sau media. Nu avem cunoștință că teatrul ar folosi metode precum newsletter, blog, comunicate de presă, canal propriu de tv pe internet pentru autopromovare...

Propuneri:

- Odată cu reorganizarea secretariatului literar, trebuie căutați specialiști în comunicare.;
- Reorganizarea biroului de organizare, programare și coordonare;
- Efectuarea unei analize despre obiceiurile de consum media a publicului și depistarea canalelor prin care instituția; se poate adresa celor care sunt interesați de teatru;
- Elaborarea mesajului general al teatrului în spiritul programului: Un teatru 3D Dialog, Deschidere, Dinamism;
- Crearea unei platforme de comunicare culturală între trupele română și maghiară, prin realizarea de producții comune (nonverbale sau nu), subtitrarea spectacolelor în română și maghiară, inițierea unui schimb reciproc de texte: în fiecare stagiune trupa maghiară va monta un text românesc (în traducere, desigur) și invers;
- Crearea identității grafice a Teatrului și a celor două companii;
- Reactualizarea paginii de internet;
- Pagina de web va fi înzestrată cu sistem de monitorizarea audienței online;

- Se vor semna parteneriate cu reprezentanții presei
 - Ziare locale, regionale și naționale de limbă română și maghiară
 - Reviste de specialitate
 - Posturi de radio și televiziune cu impact, local, regional, național
 - Site-uri generale și de specialitate
 - Se vor căuta partenerilor internaționali;
- Obținerea unor noi locuri de afișaj în exclusivitate de la Primărie;
- Intrarea în cataloagele de turism care fac publicitate orașului și a județului;
- Afișarea programului la recepția hotelurilor din localitate și împrejurimi;
- Aplicarea noilor tehnologii: Facebook, Twitter, Iwiw, Newsletter, SMS;
- Vom crea premii de popularitate, date de către public. Decernarea premiilor va fi prilej pentru evenimente de marcă;

a.5. Reflectarea instituției în presa de specialitate

Principiu: Readucerea evenimentele teatrului în presa de specialitate în decursul următorilor trei ani

Analiza

Analizând presa de specialitate, atât cea de limbă română cât și cea de limbă maghiară, este relevantă lipsa de prezență a teatrului. Absența celor două companii de la festivalurile de prestigiu, amânarea premierelor, nivelul slab al spectacolelor, lipsa specialiștilor de comunicare din teatru au fost factorii care au dus la această situație precară. Presa locală a preluat adesea doar comunicatele teatrului, fără alte comentarii. Excepție face spectacolul Krum de Hanoch Levin, regizat de Theodor-Cristian Popescu, cu premiera în 2009.

Propuneri:

- Un teatru 3D fără prezență în presa de specialitate este de neînchipuit. În viitor, fiecare mișcare a teatrului trebuie să fie urmată de comunicate de presă care vor ajunge periodic la specialiștii din presa culturală;
- Teatrul în general, și fiecare spectacol în mod special, va avea un jurnal public pe internet unde specialiștii pot urmări evoluția teatrului și a spectacolelor;
- În fiecare an vor fi organizate microstagioni pentru jurnaliștii din domeniul teatral. Aceste acțiuni vor fi urmate de un dialog deschis cu artiștii. La fiecare premieră vor fi invitați reprezentanții presei de specialitate;
- Vom crea posibilitatea pentru studenții teatrologi de a-și efectua practica de cronică teatrală în cadrul Teatrului Național;
- În al treilea an vom depune eforturi pentru a atrage presa internațională la spectacolele noastre;
- În parteneriat cu posturile locale de radio și TV, vom realiza emisiuni despre teatru unde, în mod constant, vom analiza, alături de specialiști, fenomenul teatral, astfel încât publicul să devină familiarizat cu limbajul și actul teatral;

a.6. Profilul beneficiarului actual:

- *analiza datelor obținute;*
- *estimări pentru atragerea altor categorii de beneficiari;*

Principiu: Prin cunoașterea profilului beneficiarului economisești o mulțime de energie și bani.

Analiza

Statutul de Teatru Național nu înseamnă dar o situație economică relaxată. Teatrul cu acest statut trebuie să servească toate categoriile de public. Are ca obligație să îndeplinească o misiune culturală în orașul de reședință și în localitățile apropiate. Cercetătorii din domeniul teatral nu au analizat cifrele referitoare la publicul Teatrului Național. Cifre nu găsim nici pe site-ul teatrului. Fostul director al Companiei Tompa Miklos, Beres Andras a publicat un referat științific din care aflăm, că secția maghiară în 1983/1984 a vândut 215.714 de bilete

(oraș pe atunci cu o populație de 120000 de locuitori din care de etnie maghiară în jur de 55%). Aceași trupă în stagiunea 2004/2005 a vândut 8630 de bilete, iar în 2009/2010: 13250. Din datele obținute de la Institutul Național de Statistică, reiese că, în anul calendaristic 2010, Teatrul Național a comercializat 31345 de bilete la cele două companii, în cele două săli. Din acest total, la sediu s-au comercializat 25102 de bilete. În opinia noastră numărul spectatorilor este extern de redus. Nu putem accepta nici faptul ca un teatru național să vândă doar 6000 de bilete în localități din jur. Amintim faptul că în județul Mureș, Sighișoara are 34 537 de locuitori, Reghin 36 000 de locuitori, Tîrnăveni 28 634 de locuitori, Sovata 9000 de locuitori etc... Fără să avem o imagine conturată din studii de piață putem constata că numărul biletelor vândute a scăzut mult și teatrul nu și-a îndeplinit obligația de a juca în afara sediului, cu toate că instituția are autobuz, are camion și are 2 șoferi pe lista angajaților.

Propuneri:

- Este de maximă urgență efectuarea unor studii despre categoriile actuale ale publicului teatrului și detectarea altor grupuri din societate care ar putea deveni spectatori de teatru. Studiul trebuie să se extindă în orașele apropiate din zonă unde există tehnic posibilitatea de a prezenta spectacole. Cu un studiu corect executat putem economisii bani și eforturi fizice în mobilizarea publicului;
- Pe baza programelor și a eficienței lor, estimăm dublarea numărului de spectatori în cinci ani;
- Prin aplicarea platformei de dialog inter-cultural, vom crea un segment de public care va frecventa spectacolele ambelor trupe; de asemenea se va crea o direcție de marketing adresată familiilor mixte, persoanelor bilingve din care în Tîrgu-Mureș există o comunitate semnificativă

a.7. Beneficiarul-țintă al activităților instituției

- *pe termen scurt*
- *pe termen lung*

Principiu: Portretul beneficiarului se schimbă permanent, de aceea este nevoie de o analiză permanentă a publicului

Analiza

În studiul „Barometrul de Consum Cultural 2009”, Centrul de Studii și Cercetări în Domeniul Culturii a determinat că media consumului de teatru în 2009 a fost mai mică cu 15% decât în 2008. Statistica s-a realizat la nivel național. Se observă că scăderea publicului de teatru este un fenomen general în România. Chiar și luând în considerare acest lucru, credem că scăderea drastică a publicului de teatru din Tîrgu Mureș este însă peste nivelul național. În lipsa unui studiu despre publicul care ia parte la spectacolele teatrului, nu avem o imagine despre beneficiar. În aceasă situație e greu să vorbim despre beneficiar.

Până la analiza de specialitate oferită de tipul acesta de studiu, am elaborat o serie de programe artistice cu țintă precisă, astfel:

Propuneri:

- În lipsa datelor clare despre beneficiar, propunem să ne adresăm publicului larg, de la tineri la generația a treia, de la spectatori cu studii superioare la spectatori cu pregătire medie. Programele pe care le propunem, de la " PRIMA ȘANSĂ", la programul "DIALOG PESTE TIMP", vor încerca să acopere tot spectrul posibil;
- Concomitent cu efectuarea studiului despre public, ne vom corecta strategia și tactica;

a.8. Descrierea modului de dobândire a cunoașterii categoriilor de beneficiari (tipul informațiilor: studii, cercetări, alte surse de informare)

Analiza

În ultimii ani am găsit doar un singur sondaj care vizează consumul cultural în Tîrgu-Mureș. REEA SRL împreună cu Sondaje Marketing Relații Publice a realizat în 2009 un studiu de piață la nivelul municipiului Tîrgu-Mureș. Orizontul de cercetare asumat al prezentului studiu îl reprezintă așadar populația adultă a orașului Tîrgu-Mureș, cuprinsă în intervalul de vîrstă 18-50 de ani. Volumul total al eșantionului validat, este de 816 subiecți, corespunzător unei marje de eroare de +/- 3,5%. Cu toate că Teatrul Național vizează publicul între 12 -80 de ani și aria de acoperire a instituției nu se referă numai la reședința de județ, putem trage niște concluzii. Aproape jumătate din populația orașului obișnuiește să meargă la teatru, ceea ce se explică prin faptul că în Tîrgu-Mureș există o școală de teatru cu tradiție, pe de altă parte prin faptul că sunt mai multe tipuri de teatre, instituțional vorbind, iar pe de altă parte că în jurul acestor instituții se mai desfășoară și alte tipuri de activități/programe culturale. Consumatorul poate fi definit în următorul fel: cu o situație financiară stabilă (36% dintre cei ce răspund cu DA au venituri între 1500-2000 RON/lună, iar 7% venituri de peste 3000 RON/lună), ((premisă pentru creșterea prețului biletelor, dacă oferta teatrală s-ar diversifica și marketingul ar fi mai agresiv), cu vârsta de peste 35 de ani (51,5% din grupa de vîrstă 35-45 ani respectiv 51,8% din grupa de vîrstă 45-50 de ani spun că merg la teatru, comparativ cu numai 44,6% din grupa de vîrstă 18-35 ani), cu studii peste medie (40,9% dintre cei ce declară că merg la teatru au studii universitare, iar 3,6% postuniversitare, în timp ce 53,6% din cei ce spun NU au studii liceale), cu o ușoară preponderență spre sexul feminin. (sursa: www.culturainmures.ro)

Propunere:

În cel mai scurt timp efectuarea studiilor profesionale de piață pentru identificarea categoriilor de beneficiari, a așteptărilor acestora, analiza situației financiare a beneficiarilor.

a.9. Utilizarea spațiilor instituției

Principiu: Toate activitățile teatrului trebuie să servească activitatea de pe scenă. Spațiile vor fi redistribuite, reamenajate în ideea servirii scenei.

Analiza

Pe site-ul Teatrului Național aflăm că în clădirea din piața teatrului există o sală mare, Sala Principală (cum este denumită pe situl instituției) cu 599 de locuri și sala mică cu 100 de locuri. Acest teatru raportează, către Institutul Național de Statistică, 700 de locuri. Datele obținute de la contabilitatea teatrului de către dr. profesor universitar Beres Andras în lucrarea sa deja amintită vorbesc despre 598 scaune în sala mare și 106 de locuri în Sala Mică. Teatrul are două săli de repetiție, neamenajate. Condițiile de muncă în sălile de repetiție sunt foarte reduse. În construcție se află o nouă sală în subsolul teatrului. Teatrul mai posedă și un teren cu o clădire care nu apare în nici un raport. Acel teren a fost obținut de către teatru în anii 50 pentru a-și construi ateliere. La ora actuală nu se știe (nu reiese din documentațiile obținute de mine) ce se întâmplă acolo. Sălile amintite sunt folosite de către cele două companii. În viitor, în baza unei programări prealabile, se va utiliza la maxim capacitatea sălilor existente; se vor căuta alte posibilități pentru repetiții. Ideal ar fi câte două săli de repetiție pentru fiecare companie;

Propuneri:

- Trebuie finalizată urgent Sala mare și sala din subsolul teatrului; (la ora actuală lucrările sunt oprite. Studiul comandat de Teatrul Național, numit: Expertizarea din punct de vedere arhitectural și studiu de fezabilitate conform normelor U.E. a proiectului „Reparații capitale, modernizarea imobilului din P-ța Teatrului nr.1, Târgu-Mureș, sediul Teatrului Național din Târgu-Mureș. Document întocmit și finalizat în decembrie 2010 nici până astăzi nu a fost achitată.)
- Sala mare necesită o intervenție majoră pentru că de la inaugurare, adică din 1973, nu s-au efectuat modificări mari. Sala, la ora actuală, e o sală mai degrabă de ședință. Prin modificare trebuie micșorată capacitatea la aproximativ 350 de locuri. Reducerea capacității sălii va conduce și la un plus de intimitate a limbajului teatral. Cu o sală mai mică se pot reduce costurile de întreținere și se poate mări gradul de acoperire. Totodată, și tehnic, aceasta se poate dota mai bine;
- Sala din subsol se poate finaliza în două luni, depinzând de finanțarea posibilă;

- Cu strictețe vom refuza spectacole de studio în sala mare a teatrului;
- Vom mări chiriiile pentru expoziții și nu vom permite perturbarea activității teatrului celor care închiriază vreun spațiu de la teatru;
- Pe terenul din starda Câmpiei vrem să depunem un proiect la Alba Iulia în cadrul programului sectorial, pentru construcție de locuințe de serviciu și săli de repetiție;
- Vom obține spații de la autoritățile locale în diferite punctele ale orașului pentru amenajarea punctelor de vânzare a biletelor, împreună cu celelate instituții culturale. Conceptul ar fi asemănător cu casele de bilete de teatru din Londra;
- Vom obține un spațiu în aer liber unde vom crea Aleea Artiștilor de Teatru. Va fi un loc de memorial și reculegere a artiștilor care au creat opere importante în teatru. De exemplu: Gyorgy Harag, Ion Fiscuteanu, Kovacs Gyorgy, Romulus Feneș, Tompa Miklos, Romulus Guga, Cornel Popescu...
- Se vor organiza vizite, având la dispoziție un ghid, în interiorul teatrului pentru a cunoaște activitatea instituției;

a.10. Propuneri de îmbunătățiri ale spațiilor: modificări, extinderi, reparații, reabilitări, după caz

Principiu: Mărirea spațiilor de creație, micșorarea birocrăției.

Analiza

În teatru, de ani de zile se lucrează la reabilitarea clădirii. Până acum s-a reușit doar crearea stării de tensiune în rândul artiștilor, dar nici sala mare, nici amenajările pentru public, nici holul teatrului nu au beneficiat din aceste construcții. Tehnica de scenă în sala mare nu poate fi utilizată fiindcă nu are autorizație ISCIR (Inspekția de Stat pentru Controlul Cazanelor, Recipientelor sub Presiune și Instalațiilor de Ridicat). Cu toate că Sala Mică a fost refăcută, ea nu are sistem de aerisire. În timpul spectacolelor se ajunge la o penibilă stare de sufocare. Sala nouă, Underground, nu este finalizată. Sălile de repetiție nu oferă confortul necesar pentru desfășurarea repetițiilor artiștilor. Bufetul teatrului are o capacitate de 20 de persoane și la ora actuală numărul angajaților aproape atinge cifra de 200 de persoane. Teatrul nu dispune de o sală de ședință unde delegațiile altor instituții ar putea discuta comod, unde s-ar putea

organiza mici manifestări, de exemplu: lansări de carte, conferințe de presă, lansări de proiecte. Teatrul nu are o sală de proiecție unde artiștii ar putea viziona înregistrări, filme etc. Actorii și-au amenajat din fonduri proprii o sală pentru gimnastică, dar acea sală nu are nici confort, nici nu există posibilități pentru dezechipare. Nu există o sală de lectură. Nu există parcări pentru biciclete în jurul teatrului.

Propuneri

- Programarea reabilitării sălii mari, a scenei și holului acesteia. Perioada de reconstrucție în situație optimă va dura un an. Condițiile ca Stagiunea 2012/2013 să fie începută într-o clădire de teatru modernă sunt: continuitatea finanțării, cu respectare perioadelor din contractele de execuție și organizarea șantierului. În această perioadă nu am inclus și marja de timp a eventualelor întârzieri. Există trei posibilități pentru continuarea activității teatrului:
 - Varianta cea mai eficientă pentru imaginea Teatrului Național este achiziționarea sau închirierea unui cort care se poate monta în parcare din preajma instituției. Parcare fiind în custodia unei firme particulare, vor exista costuri suplimentare.
 - Utilizarea la capacitate maximă a celor două săli (Sala Mică și Sala Underground) și utilizarea alternativelor din oraș: Palatul Culturii, Sala Casei de Cultură Mihai Eminescu, Sala Studio a Universității de Arte. Aceste săli aparțin Consiliilor locale, respectiv Ministerului Culturii și Patrimoniului Național. Fie se va plăti chirie, fie părțile se înțeleg în vederea unei colaborări. În această perioadă se poate lucra la ”Programul de reprofesionalizare a teatrului”
 - Soluția a treia ar fi combinarea celor două modalități de mai sus.
- Amenajarea sălilor de repetiție la sandarde înalte;

Rezolvarea accesului în clădire și în sălile de spectacol a spectatorilor cu nevoi speciale!!! Pe baza legii 448/2006 privind protecția și promovarea drepturilor persoanelor cu handicap

- Amenajarea unei săli de ședință (protocol);

- Găsirea unei spațiu pentru un bufet-restaurant unde angajații vor putea servi masa comod;
- Amenajarea unei săli de lectură și înregistrare;
- Amenajarea la standarde înalte a unei săli pentru mișcare, cu aparate cardio;
- Amenajarea în holul instituției a unei librării cu specific artistic;
- Construirea locuințelor de serviciu din surse extrabugetare

B. Analiza activității profesionale a instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia:

b.1. Analiza programelor/proiectelor instituției

Mențiune: Când analizăm activitatea, programele Teatrului Național, de fapt avem de-a face cu două teatre. Dar cele două culturi, existente în cadrul aceleiași instituții, nu pot funcționa doar în baza moștenirii lor specifice, ele trebuie să se adapteze realității, să comunice, să se deschidă spre dialog.

Analiza

Compania Liviu Rebreanu, are la ora actuală un repertoriu ce cuprinde 18 spectacole. În luna iunie, din acest număr impresionant de spectacole se vor prezenta 10. În stagiunea 2009/2010 au fost 13 premiere. Din cele 13 spectacole, doar un singur spectacol a fost realizat din dramaturgia românească: Domnișoara Nastasia de G.M. Zamfirescu. Privind repertoriul nu găsim nici o idee care ar sta la baza alcătuirii sale. Considerăm că repertoriul a fost o improvizație făcută în grabă. La ora actuală, nu regăsim piese care ar îndeplini rolul și misiunea unui Teatru Național. În această stagiune, teatrul a avut șase premiere, trei în sala mare, trei în sala mică. Nici o piesă românească, nici o premieră absolută. Nici unul din regizorii teatrului nu au pus vreun spectacol pe scenă în această stagiune. Nici unul din scenografii teatrului nu a lucrat la instituția unde sunt angajați. Nu putem observa o concepție artistică în alegerea pieselor. Considerăm că alegerea unei piese maghiare interpretată în

limba română îndeplinește una din misiunile teatrului. În presa de specialitate nu s-a găsit nici un articol despre spectacolele Companiei.

Compania Tompa Miklos a avut, în stagiunea 2008-2009, 8 premiere. 3 spectacole desfășurate la sala mică și cinci la sala mare. Între autori nu se găsesc dramaturgi autohtoni, din clasicii maghiari avem doar un singur text, din rândrul dramaturgilor contemporani maghiari avem trei piese. Nici din acest repertoriu nu se poate contura un program artistic profund. Doi dintre regizori sunt actori ai companiei. Nici compania Tompa Miklos nu a folosit scenografi angajați ai teatrului. Aici menționăm că în ultimii trei ani, unul din regizorii angajați al Companiei Tompa Miklos nu a pus în scenă nici o piesă. La începutul sezonului teatral, Compania a declarat stagiunea 2010-2011 un an vesel, punându-se în scenă doar comedii. Nu s-a întâmplat așa. Au fost prezentate patru producții pe scena mare, două pe scena mică, două spectacole de teatru-lectură (4 reprezentații), o coproducție. Spectacolul cu cel mai mare număr de spectatori - Svejka, a fost scos din repertoriu când sălile erau pline. Pe lângă spectacolele prezentate, compania Tompa Miklos a organizat în decembrie 2010 centenarul regizorului fondator al teatrului, Tompa Miklos. Cu toate că maestrul Tompa a fost cel care a inițiat înființarea companiei române în 1962, Compania Liviu Rebreanu nu a fost invitată la eveniment. În luna aprilie, Compania a organizat Balul Teatrului - o inițiativă bună care trebuie continuată. Programul companiei îndeplinește foarte puține din misiunile conturate de către minister.

Propuneri:

- În viitor se cere, în mod imperios, a se contura un profil artistic al teatrului, și acel profil trebuie să dea naștere repertoriului concret prin numirea prin concurs de proiect celor doi conducători de Companie;

b.2. Analiza participării la festivaluri, gale, concursuri, saloane, târguri etc. (în țară, la nivel național/internațional, în Uniunea Europeană, după caz, în alte state);

Analiza

În ultimii ani, Teatrul Național Tîrgu-Mureș a ajuns să facă parte din rândul teatrelor care au participat la cele mai puține evenimente teatrale în afara programului. Compania Tompa Miklos a fost invitată, în fiecare an, la Festivalul teatrelor maghiare din Kisvarda, unde anul

trecut a obținut o mențiune. Aceeași companie a mai răspuns și altor invitații din Ungaria unde a prezentat câteva spectacole fără a avea un ecou în presa de specialitate maghiară. Compania Liviu Rebreanu a participat în 2009 la Festivalul Național de Teatru din București.

Propuneri:

- Trebuie elaborată o strategie clară în ceea ce privește prezența teatrului la festivaluri naționale și internaționale;
- Prin implicarea în proiecte europene pe termen lung, cu parteneri-teatre internaționale, se vor realiza coproducții care vor asigura deschiderea teatrului spre alte culturi și dialogul intercultural în interiorul teatrului, ca și o mai bună comunicare între trupa română și cea maghiară;

b.3. Analiza misiunii actuale a instituției: ce mesaj poartă instituția, cum este percepută, factori de succes și elemente de valorizare socială, așteptări ale beneficiarilor etc.;

Principiu: Misiunea teatrului este identitatea artistică a instituției. Mesajul principal pentru următorii patru ani: Un Teatru 3D.

Analiză

Misiune după Dicționarul Limbii Române înseamnă *Însărcinare, împuternicire dată cuiva, sarcină de a face un anumit lucru*. Conform paginii de internet a Teatrului Național Tîrgu-Mureș, acesta are misiunea de a se adresa cu servicii culturale de profil consistente, performante și stabile tuturor comunităților locale și nu numai, împletind tradițiile multiculturale recunoscute ale orașului, cele ale regiunii și ale țării cu aspirațiile contemporane ale cetățenilor săi. (sursă: www.tntgm.ro) Și în continuare: derivând din misiunea sa, Teatrul Național Tîrgu-Mureș ca instituție publică de cultură de importanță națională, are drept obiect principalde activitate producția de spectacole, a altor evenimente culturale din sfera teatrală și cea a artelor spectacolului și prezentarea lor publică în mod nemijlocit la sediul instituției, dar și în alte locații, în România și în străinătate, în limbile română și maghiară. Aceste idei enumerate reprezintă mai degrabă o viziune și nu o misiune.

Din Caietul de Obiective reiese că, pentru perioada 2011-2015, Ministerul Culturii și Patrimoniului Național propune o altă misiune a instituției. Cuvintele cheie sunt: participarea la programele elaborate de către minister, ateliere de creație, artă contemporană, multiculturalism, publicul local, național, diasporă, Europa...

Această misiune astăzi nu este îndeplinită. Puține dintre spectacole pot fi considerateca fiind formulate într-o limbă teatrală contemporană. Spectacolele nu ajung nici măcar la 20% din populația locală. Procentul este mult mai scăzut pe plan regional, național. Iar în spațiul internațional, Teatrul nici nu există.

Propuneri:

- Teatrul Național va participa la derularea strategiilor și programelor naționale în domeniul culturii, elaborate de Ministerul și Patrimoniul Național, asigurând un repertoriu, pe de o parte prin lucrul pe proiecte specifice, pe de altă parte având drept țintă evenimente;
- Se vor elabora și executa proiecte legate de teatrul aplicat, ținând cont de zona socio/culturală unde teatrul funcționează, în raport cu publicul țintă: român, maghiar, rrom, etc;
- Se vor efectua de asemenea ateliere reprezentative de creație artistică, în concordanță cu provocările teatrului contemporan;
- Adresabilitatea va crește, având ca țintă publicul local, regional, național și european cu un accent ridicat spre diasporă;
- Misiunea de bază a instituției trebuie să fie crearea spectacolelor cu un grad ridicat de profesionalism;
- Promovarea dramaturgiei românești, maghiare și internaționale;
- Sprijinirea punerii în scenă a textelor noi, încurajarea traducerilor și retraducerea pieselor străine;
- Prin repertoriu trebuie servită identitatea culturală locală, regională, națională și europeană;

- Spectacolele Teatrului Național trebuie să servească imaginea României;
- Unele din activitățile teatrului trebuie să țintească problemele conviețuirii româno-maghiară;
- Trebuie demarate activități prin care să se pună bazele spectacolelor dedicate comunității rome;
- Spectacolele Teatrului Național trebuie să acopere nu doar publicul orașului, ci un areal mult mai mare;
- Generarea altor activități care au conexiune cu teatrul: muzica, arta plastică, literatura;
- Prelucrarea istoriei teatrului, și publicarea rezultatelor;
- Sprijinirea școlilor de teatru;

b.4. Concluzii:

– *reformularea mesajului, după caz:*

Așa cum am subliniat anterior principalul mesaj al instituției va fi: Teatru 3D, Deschis spre dialog și multiculturalitate, generează Dialog între culturi, mase sociale, între trecut și viitor. Toate aceste le facem cu Dinamism

– *descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii.*

- Formularea coerentă a misiunii și reconsiderarea realistă a obiectivelor instituției;
- Reorganizare interioară pentru creșterea eficienței și modificarea corelativă a Regulamentului de Organizare și Funcționare;
- Reactualizarea Regulamentului de Ordine Interioară;
- Demararea programelor speciale pentru reprofesionalizarea colectivelor artistice;
- Alcătuirea și punerea în funcțiune Consiliul Artistic al teatrului din personalități din afara teatrului;

- Realizarea unor studii despre nevoile culturale ale actualilor și potențialilor beneficiari;
- Formularea cerințelor;
- Noul management al teatrului trebuie să clarifice prin schimbarea prevederilor contractului individual de muncă, statutul artiștilor și loialitatea față de teatru;
- Totodată trebuie inițiat un dialog cu conducerea altor teatre pentru o coordonare de program care servește interesele spectatorilor.
- Readucerea unei climat perfect pentru creație și o normalitate în conviețuire;
- Găsirea surselor de finanțare extrabugetare;
- Crearea unei mediu de efervescentă creatoare, unde beneficiarul, partener al teatrului, va avea permanent acces la informații;
- Realizarea unui repertoriu pe măsura companiilor;
- Realizarea spectacolelor la standarde ridicate;
- Creșterea gradului de ocupare al sălilor;
- Elaborarea unei strategii clare de PR;
- Regândirea și reactualizarea site-ului;
- Semnarea contractelor cu Postul local de radio pentru efectuarea programului: Teatru Voce;
- Colaborare cu Univesitatea de Arte, pe mai multe domenii;
- Colaborarea cu autoritățile locale în beneficiul comunității;
- Construcția de proiecte pentru realizarea spectacolelor nonverbale și a unui teatru dedicat și etniei rrome;

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

c.1. Analiza reglementărilor interne ale instituției și ale actelor normative incidente;

Principiu: fără o ordine de funcționare și o ordine interioară strictă nu există libertatea creației.

Analiza

- Din caietul de Obiective reiese că Regulamentul de organizare și funcționare a instituției Teatrul Național din Tîrgu Mureș nu a fost reactualizat de ani de zile;

Propunere:

- Adaptarea regulamentelor de funcționare și ordine interioară este o prioritate maximă. Noul regulament va funcționa pe baza legislației în vigoare: Hotărârea Guvernului nr. 90/2010, Ordonanța de Urgență a Guvernului 189/2008, modificată și completată cu Legea nr. 269/2009, Ornanța Guvernului 21/2007, aprobată și modificată cu legea. 353/2007 etc.
- Angajarea sau contractarea unui jurist specializat pe probleme cultural- teatrale;

c.2. Propuneri privind modificarea reglementărilor interne și/sau ale actelor normative incidente

Analiza:

În situația Teatrului Național din Tîrgu Mureș nu putem vorbi despre modificări ale reglementărilor, din cauza inexistenței acestora.

Mulți dintre actori și alți artiști al teatrului au ca prioritate activități care concurează cu programul teatrului. În activitatea trupei Gruppenhecc, a teatrelor Yorick, Lullaby, Teatrului Scena, Atelierului Academic sunt implicați artiști ai Teatrului Național din Tîrgu-Mureș. Aceste colaborări de multe ori dăunează programului Teatrului Național. De exemplu, în luna ianuarie, în Trupa Gruppenhecc majoritatea actorilor erau ocupați de cabaret, punând activitatea din cadrul teatrului pe plan secundar. De exemplu: Pe baza datelor de pe site-ul Trupei Gruppenhecc, <http://www.gruppen-hecc.ro/>, între 14 Ianuarie – 22 martie 2011 au fost susținute 34 de spectacole. În aceste zile, actorii implicați nu au participat la activitatea Teatrului Național, acest lucru fiind posibil din cauza directorului adjunct care se ocupă cu programarea repetițiilor și a spectacolelor din teatru, paralel cu aceasta, fiind implicat în trupa de cabaret și ca actor. În decembrie și ianuarie trupa Lullaby, alcătuită din actori ai Teatrului Național, au închiriat Sala Mică a teatrului, compromițând programul de repetiții.

Propunere:

Vom avea o viziune clară despre funcționarea instituției, după un concurs reușit. Trebuie analizate de urgență mecanismele de funcționare și de circulație a documentelor în instituție. În baza rezultatelor obținute, se vor elabora regulamente care servesc misiunea teatrului. În acest sens, să analizăm situația creionată din Caietul de Obiective:

- Reînnoirea și regândirea fișei posturilor în funcție de nevoile Instituției;
- Elaborarea documentului: Statutului Actorului din Teatru Național Tîrgu Mureș
- Analiza eficienței și reorganizarea compartimentelor de producții și de întreținere;
- Reorganizarea Secretariatului literar. Înființarea unui departament de PR, management și programare pentru creșterea vizibilității teatrului și pentru utilizarea mai eficientă a spațiilor de spectacol;

- Înființarea unui birou de proiecte culturale pentru câștigarea și exploatarea Fondurilor Culturale din țară și din Fondurile Europene;
- Perfecționarea periodică a personalului care lucrează cu beneficiarii (publicul plătitor);
- Introducerea clauzei de loialitate a artiștilor față de instituția care i-a angajat și definirea „conflictului de interes” pentru a evita fenomenele amintite la primul capitol;
- Regândirea programului de lucru, pentru creșterea eficienței;
- Reglementarea accesului în clădirea instituției;
- Reglementarea ofertei și a programului bufetului.

Noile reglementări vor fi finalizate după discuții și consultări cu sindicatul din teatru și toți angajații instituției.

c.3. Funcționarea instituțiilor delegării responsabilităților: analiza activității consiliilor de conducere, după caz, ale celorlalte organe colegiale, propuneri de modificare a limitelor de competențe în cadrul conducerii instituției;

Principiu: Cheia succesului este o structură transparentă, un mecanism decizional limpede.

Analiza

E greu să funcționeze o instituție la standarde normale când nici cei din conducere nu știu ce funcții au. În Caietul de Obiective, în dreptul grilei personalului găsim trei directori adjuncți, în schimb toate documentele emise de teatru sunt semnate de către Directorul General Adjunct și de către directorii Artistici...

Consiliile artistice din teatru nu funcționează. Nu au regulament de funcționare, nici chiar membrii comisiilor nu au fost înștiințați despre numirea lor. Deciziile luate de către conducerea instituției nu au fost adoptate de către Consiliul Administrativ. Nu există registrul Proceselor Verbale.

Propunere

- Maxim în șase luni (în caz ideal la începutul stagiunii) se va analiza situația, urmată de trimiterea spre aprobare a noii structuri ministerului de resort;
- Urgent alcătuirea Comisiei Artistice pe baza legiilor în vigoare și elaborarea regulamentelor de funcționare;

c.4. Analiza nivelului de perfecționare a personalului angajat – propuneri privind cursuri de perfecționare

Principiu: Oameni potriviți în locuri potrivite.

Propunere:

- Printre priorități se află efectuarea unei evaluări a personalului. Vom verifica dacă fiecare angajat are diplomă pentru acel post pe care a fost angajat. Cei care sunt de folos vor fi trimiși la cursuri de calificare sau Teatrul va organiza aceste cursuri. De cursurile profesionale vor beneficia și artiștii teatrului în cadrul programului „reprofesionalizarea scenei.” Cei care vor beneficia de cursurile de profesionalizare vor semna clauza de loialitate față de teatru.

D) Analiza situației economico-financiare a instituției:*d.1. analiza datelor de buget din caietul de obiective*

Informațiile furnizate prin caietul de obiective fac referire la anii 2008-2010, prin urmare analiza situației economico-financiare va face referire la cele trei perioade.

a) Analiza evoluției realizării propunerilor bugetare anuale

Din datele anuale raportate de Teatrul Național din Tîrgu Mureș privind realizarea bugetelor de venituri și cheltuieli se desprind următoarele informații:

Bugetul de venituri și cheltuieli pe anul 2008

Indicator	Program	Realizat	Pondere (%)
Total venituri, din care:	9.487.000	9.483.036	99,95
- Venituri proprii	291.000	290.036	99,66
- Subvenții	9.193.000	9.190.000	99,97
- Sponsorizări	3.000	3.000	100,00
Total cheltuieli, din care:	9.487.000	8.987.748	94,74
- Chelt.de personal	5.650.000	5.616.842	99,41
- Chelt. cu bunuri și servicii	1.592.000	1.476.201	92,73
- Chelt.asistenta socială	95.000	92.318	97,17
- Cheltuieli de capital	2.150.000	1.802.387	83,83

În anul 2008 instituția nu a realizat programul inițial decât în proporție de 99,95% la venituri și 94,47% la cheltuieli. Subvențiile au fost încasate în proporție de 99,97%, în cifre absolute fiind o diminuare cu 3.000 lei. Ponderea cea mai mare a în nerealizarea programului de cheltuieli o dețin cheltuielile de capital ca urmare a neefectuării lucrărilor de reparații capitale la clădirea instituției, suma de 495.288,78 lei fiind restituită ordonatorului principal de credite, respectiv Ministerului Culturii și Patimoniului Național.

Bugetul de venituri și cheltuieli pe anul 2009

Indicator	Program	Realizat	Pondere (%)
Total venituri, din care:	8.517.000	8.572.106	100,64
- Venituri proprii	349.000	404.106	115,79
- Subvenții	8.166.000	8.166.000	100,00
- Sponsorizări	2.000	2.000	100,00
Total cheltuieli, din care:	8.517.000	8.516.759	99,99
- Chelt.de personal	6.031.000	6.031.000	100,00
- Chelt. cu bunuri și servicii	1.386.000	1.385.759	99,98
- Cheltuieli de capital	1.100.000	1.100.000	100,00

În anul financiar 2009, instituția a realizat o depășire cu 0,64% a planului inițial ca urmare a depășirii indicatorului veniturilor proprii, încasările realizate fiind mai mari cu 15,79%.

Bugetul de venituri și cheltuieli pe anul 2010

Indicator	Program	Realizat	Pondere (%)
Total venituri, din care:	8.561.000	8.481.348	99,06

- Venituri proprii	437.000	436.348	99,85
- Subvenții	8.124.000	8.045.000	99,03
- Sponsorizări			
Total cheltuieli, din care:	8.561.000	8.248.320	96,34
- Chelt.de personal	5.229.000	5.208.842	99,61
- Chelt. cu bunuri și servicii	2.153.000	1.939.478	90,08
- Cheltuieli de capital	1.179.000	1.100.000	93,29

Teatrul Național din Tîrgu Mureș a realizat indicatorii financiari propuși pentru anul 2010 în proporție de 99,06% la încasarea veniturilor și 96,34% la total cheltuieli. Subvențiile încasate au fost în proporție de 99,03% din programul inițial.

b) Analiza evoluției veniturilor și a cheltuielilor

I. bugetul de venituri

Indicator	Anul 2008	Anul 2009	Anul 2010
Total venituri, din care:	9.483.036	8.572.106	8.481.348
- Venituri proprii	290.036	404.106	434.348
- Subvenții	9.190.000	8.166.000	8.045.000
- Sponsorizări	3.000	2.000	

În perioada analizată se constată următoarea dinamică:

- Totalul veniturilor cunoaște o scădere continuă față de anul 2008:
 - În anul 2009 volumul veniturilor a scăzut cu 9,60% față de 2008
 - În anul 2010 volumul veniturilor a scăzut cu 1,05% față de 2009 și cu 10,56%
- Evoluția veniturilor cunoaște o diminuare pe seama subvențiilor care au avut următoarea dinamică:
 - În anul 2009 volumul subvențiilor a cunoscut o scădere cu 11,14% față de anul 2008
 - În anul 2010 volumul subvențiilor au reprezentat doar 98,51% din subvențiile anului precedent, respectiv o scădere cu 1,49%
- Veniturile proprii, în schimb au avut o fluctuație ascendentă, realizându-se în anul 2010 o creștere de 1,49 ori față de anul 2008, în cifre absolute realizându-se o creștere cu 114.070 lei în anul 2009 față de anul 2008, respectiv 30.242 lei în anul 2010 față de anul 2009.

Deși veniturile proprii au cunoscut o creștere substanțială, repartizarea acesteia pe perioade reprezintă o creștere cu 139,32% în primul an, după care creșterea este mult

mai mică, respectiv 107,48% față de anul 2009. Anul de vârf al creșterii veniturilor proprii se datorează volumului veniturilor din vânzarea biletelor, care a cunoscut o dinamică de 197,20%, o creștere în sumă absolută cu 138.245 lei în anul 2009 comparativ cu anul 2008.

- Instituția a beneficiat în perioada 2008-2010 de sponsorizări care au venit în completarea urșelor de finanțare, respectiv în anul 2008 suma de 3000 lei, iar în anul 2009 suma de 2000 lei. În anul 2010, conform informațiilor furnizate, instituția nu a beneficiat de sponsorizări.

II. bugetul de cheltuieli

Indicator	Anul 2008	Anul 2009	Anul 2010
Total cheltuieli, din care:	8.987.748	8.516.759	8.248.320
- Chelt.de personal	5.616.842	6.031.000	5.208.842
- Chelt. cu bunuri și servicii	1.476.201	1.385.759	1.939.478
- Cheltuieli de capital	1.802.387	1.100.000	1.100.000

Totalul cheltuielilor cunoaște o dinamică descendentă, astfel în anul 2009 volumul cheltuielilor s-a diminuat cu 5,24%, în sumă absolută cu 470.989 lei, respectiv în anul 2010 față de anul 2009 decréșterea a fost în pondere de 3,15%, în cifre absolute reprezentând 268.439 lei.

d.2. analiza comparativă a cheltuielilor

Situația comparativă a cheltuielilor de personal în totalul cheltuielilor

Anul	Total cheltuieli	Cheltuieli de personal	Pondere în total
			%
2008	8.987.748	5.616.842	62,49
2009	8.516.759	6.031.000	70,81
2010	8.248.320	5.208.842	63,15

Analizând informațiile cuprinse în tabelul de mai sus se poate observa o creștere a ponderii cheltuielilor de personal în totalul cheltuielilor în anul 2009, cu 8,32% în condițiile în care

numărul de personal în anul 2008 era de 189 persoane, iar în anul 2009 era de 188 persoane. În anul 2010 s-a realizat o diminuare a cheltuielilor de personal cu 13,63%, iar ca pondere în totalul cheltuielilor cu 7,66%.

Situația comparativă a cheltuielilor cu bunuri și servicii în totalul cheltuielilor

Anul	Total cheltuieli	Cheltuieli cu bunuri și servicii	Pondere în total %
2008	8.987.748	1.476.201	16,43
2009	8.516.759	1.385.759	16,28
2010	8.248.320	1.939.478	23,51

În primii doi ani ai perioadei analizate se constată o o repartiție constantă a ponderii cheltuielilor cu bunuri și servicii de 16%. În anul 2010 nivelul cheltuielilor cu bunuri și servicii a cunoscut o creștere cu 39,95%, în condițiile în care volumul total al chetuielilor a scăzut cu 3,15% față de anul 2009.

Creșterea inflației, majorarea tarifelor pentru utilități și alte cheltuieli de întreținere au fost factori care la nivel macro - economic au infleunțat evoluția cheltuielilor, în particular și cele ale Teatrului Național din Târgu Mureș.

d.3. analiza gradului de acoperire din surse atrase/venituri proprii a cheltuielilor instituției

Din datele furnizate în caietul de obiective nu se poate identifica structura cheltuielilor pe surse de venituri. Având în vedere ponderea veniturilor proprii în totalul veniturilor, după cum se vede în tabelul de mai jos:

Indicator	Anul 2008	Pondere în total	Anul 2009	Pondere în total	Anul 2010	Pondere în total
Total venituri, din care:	9.483.036	100,00 %	8.572.106	100,00 %	8.481.348	100,00%
- Venituri proprii	290.036	3,05%	404.106	4,71%	434.348	5,14%
- Subvenții	9.190.000	96,92%	8.166.000	95,26%	8.045.000	94,86%
- Sponsorizări	3.000	0,03%	2.000	0,03%		

se poate estima următoarea influență a surselor de venituri proprii în categorii de cheltuieli:

Indicator	Anul 2008	Grad acop.din surse proprii	Anul 2009	Grad acop.din surse proprii	Anul 2010	Grad acop.din surse proprii
Total cheltuieli, din care:	8.987.748	293.036	8.516.759	406.106	8.248.320	434.348
- Chelt.de personal	5.616.842	214.296	6.031.000	330.228	5.208.842	306.509
- Chelt. cu bunuri și servicii	1.476.201	78.740	1.385.759	75.878	1.939.478	127.839
- Cheltuieli de capital	1.802.387		1.100.000		1.100.000	

Am folosit ca și cheie de repartiție coeficientul obținut ca raport între *total venituri proprii+sponsorizări* și *total venituri mai puțin sumele repartizate pentru cheltuieli de capital*, obținând astfel următorii coeficienți:

Anul	Coeficient de repartizare
2008	0,038
2009	0,054
2010	0,058

d.4. analiza gradului de creștere a surselor atrase/veniturilor proprii în totalul veniturilor

Anul	Total venituri	Venituri proprii	Pondere în total
2008	9.483.036	293.036	3,09%
2009	8.572.106	406.106	4,73%
2010	8.481.348	434.348	5,12%

Din datele cuprinse în tabelul de mai sus se observă că veniturile au cunoscut o creștere anuală în totalul veniturilor instituției în medie cu 4,27%.

d.5. analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total

Situația comparativă a cheltuielilor de capital în totalul cheltuielilor

Anul	Total cheltuieli	Cheltuieli de capital	Pondere în total %
2008	8.987.748	1.802.387	20,05
2009	8.516.759	1.100.000	12,91
2010	8.248.320	1.100.000	13,34

În anul 2008 Teatrul Național din Tîrgu Mureș avea în desfășurare reparații capitale la clădirea instituției. Din informațiile puse la dispoziție în anexele la caietul de obiective se poate constata că soldul contului 231 *Mijloace fixe în curs* era în sumă de 6.377.935 lei, iar din tabelul cu situația imobilizărilor corporale se poate concluziona că nu au fost orientate sume pentru reparații capitale, ci doar pentru echipamente tehnologice.

În anul 2009 veniturile pentru cheltuieli de capital au fost repartizate pentru reparații capitale și achiziții de echipamente tehnologice și aparate și instalații de măsură. Soldul contului 231 *Mijloace fixe în curs* s-a majorat ajungând la 7.683.474,32 lei.

d.6. cheltuieli pe beneficiar

Deoarece informațiile privind numărul de spectatori nu sunt disponibile, estimările privind cheltuielile pe beneficiar pornesc de la ipoteza că toate cheltuielile sunt efectuate pentru a satisface cerințele publicului, cuprinzând crearea de confort pentru o vizionare optimă, prin efortul întregului personal al instituției, realizând producții în care s-au investit toate resursele financiare și umane. Luând în calcul numărul de locuri din cele două săli, respectiv 698 scaune și perioada de 10 luni a unei stagiuni de spectacole cu aproximativ 270 de zile, cu un grad de ocupare ipotetic de 16% rezultă un număr estimativ de spectatori, respectiv 30.154.

Deoarece nu am beneficiat de date concrete de la instituția vizată, am efectuat calculele pe baza informații obținute din datele statistice ale administrației publice a județului Mureș pe anul 2009. Am folosit această cheie de repartizare pentru întreaga perioadă pentru a avea o viziune asupra dinamicii cheltuielilor pe beneficiar.

Având aceste date ipotetice se poate urmări evoluția cheltuielilor pe beneficiar în perioada analizată, după cum se prezintă în tabelul de mai jos:

Cheltuieli pe beneficiar, din sursele de venit	2008	2009	2010

Cheltuieli totale, din care:	298	282	273
- din subvenție	289	269	259
-din venituri proprii	9	13	14

E. Programele și planul de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice a instituției, conform sarcinilor și obiectivelor prevăzute la pct. IV:

e.1. Prezentarea strategiei culturale pentru întreaga perioadă de management;

Programul pe care îi oferim Teatrului Național poartă numele: Teatru 3D. Un teatru 3D își desfășoară activitatea în spațiu, se află în permanență în centrul atenției prin serviciile sale oferite beneficiarului. Prima stea e profesionalismul, a doua - creativitatea, a treia - deschiderea, a patra - transparența. Ar fi mult mai ușor să clădim o nouă instituție, dar în fapt acest lucru este exact ceea ce ne propunem. Căci programul nostru nu începe cu o construcție, ci cu o demolare: demolarea comodității, a lenei, a indiferenței, a perspectivelor provinciale, a tensiunilor artificiale dintre cele două companii. Demolarea supremației funcționarilor asupra artiștilor. Astfel,

- primul an ar fi anul de inventar, un an în care toți artiștii teatrului ar primi sarcini pe măsură, fiecare compartiment ar lucra la randamentul maxim. Anul în care se vor elabora principiile și regulamentele. După acest an de experiență, putem inventaria cu ce echipă se poate continua reclădirea instituției. Anul ar urma să poarte numele "Anul zero" ("Ground Zero").
- În al doilea și al treilea an ar urma "Reprofesionalizarea teatrului": conștientizarea lipselor, a incapacității profesionale. Artiștii vor avea parte de traininguri periodice, workshopuri profesionale. Angajații care deserveșc scena vor participa la cursuri profesionale din domeniul lor de activitate.
- Anul patru va purta numele de "Spectatorul nostru, stăpânul nostru". Va fi anul când teatru își va deschide larg porțile, anul în care se va intensifica comunicarea cu beneficiarul. În anul patru vrem să vedem primele rezultate la maifestările naționale.
- Al cincilea an va fi numit "Recolta". Vom avea un teatru stabil artistic, cu renume național. Un teatru care își îngrijește trecutul și își construiește viitorul. Un laborator de texte, un sprijin pentru retraducerea clasicilor, deserveșc toate categoriile de public, un adevărat model în conviețuirea româno-maghiară. Un teatru care va aduce beneficii culturii transilvănene pe plan național și internațional.

e.2. Programele propuse pentru întreaga perioadă de management, cu denumirea și, după caz, descrierea fiecărui program, a scopului și țintei acestuia, exemplificări;

Principiu: Managerul general al teatrului coordonează activitatea artistică a instituției. Cele două Companii prin conducătorii lor vor avea autonomie decizională în stabilirea programelor. Ei trebuie să se raporteze la principiile următoare:

În elaborarea repertoriului se ține cont de obiectivele, misiunea, strategia, prioritatea și posibilitățile financiare al Teatrului Național.

- Promovarea creației teatrale și interpretative;
- Susținerea dramaturgiei, creației dramatice autohtone române și maghiare, asigurând valorificarea scenică a acesteia;
- Susținerea dramaturgiei contemporane europene și valorificarea scenică a acesteia;
- Realizarea a cel puțin două producții cu texte noi pe stagiune/scenă și Companie;
- Realizarea de spectacole în reciprocitate din dramaturgia română și maghiară;
- Încurajarea tinerilor artiști;
- Menținerea nivelului profesional al spectacolelor;
- Căutarea formelor noi de limbaj teatral;
- Sprijinirea textelor noi;
- Folosirea judicioasă a întregului personal artistic;
- Orientarea accentuată spre public;
- Implicarea în educarea prin și pentru teatru a tinerilor

Parteneri strategici în finalizarea Programului sunt: Teatrul de Copii și Tineret Ariel, Universitatea de Arte Tîrgu Mureș, Teatru 74, Teatrul Yorick, Filarmonica de Stat Tîrgu Mureș, Ansamblu Folcloric Mureșul, Societatea Română de Radiodifuziune, alte organizații și fundații culturale și teatrale. Lista partenerilor posibili rămâne deschisă.

Programul: SCENA LA MICROFON

- Încă din primul an, teatrul va avea o stagiune de teatru radiofonic. Fiecare companie va avea câte patru premiere. Două texte contemporane, și două texte antologice din programa liceelor. Aceste texte vor fi regizate de regizori și interpretate de către actorii care în acea perioadă nu au fost distribuiți. Spectacolele vor fi prezentate în cadrul atelierului de lectură, apoi înregistrate la postul public de radio. Materialul înregistrat va fi prezentat la radio și imprimat pe CD și comercializat.

Programul va fi derulat în parteneriat cu Postul de Radio Teritorial Mureș

Programul: RESTITUIRI

Un program care va redescoperi textele teatrale din trecutul îndepărtat și trecutul apropiat. Texte din literatura dramatică română și maghiară care pe vremuri aduceau mult public în teatru, dar de câțva ani nu au fost puse pe scenă: George Ciprian, Molter Karoly, Romulus Guga, Alexandru Kirițescu, Mihail Sebastian, Moricz Zsigmond.

Programul: DIALOG PESTE TIMP

Un program orientat spre dramaturgia universală, cu accent pe lucrări europene, și dramaturgi români și maghiari. Va fi programul cu cea mai mare acoperire. Țintim tinerii, publicul de vârstă medie și cei de vârstă a treia. Prin texte clasice vrem să montăm spectacole de actualitate, despre problemele cu care se confruntă societatea și individul.

Programul: PRIMA ȘANSĂ

Un program care se ocupă de încurajarea tinerilor prin descoperirea textelor noi scrise de autori tineri și punerea lor în circulație prin asocierea cu un proiect regizoral propus de un tânăr regizor. Programul va fi derulat în parteneriat cu Fundația Dramafest, Universitatea de Arte și Teatru 74

Programul: JOC SECUND

Un gen de limbaj teatral care deocamdată lipsește din oferta teatrelor: teatrul non verbal sau teatrul de mișcare. Un gen de teatru care comunică prin mișcare și efecte teatrale, bazat pe expresivitatea corporală. Prin aceste spectacole putem ținti publicul român împreună cu publicul maghiar, genul neavând bariere lingvistice. Prin această formă putem ieși pe scena internațională. Programul va fi derulat în parteneriat cu Ansamblul Folcloric Mureșul și Universitatea de Arte.

Programul: TEATRU PE PORTATIV

Marea provocare a Teatrului Național din Tîrgu Mureș este găsirea unei forme de teatru care poate concura cu popularitatea teatrelor din Sibiu și Cluj. Teatrul în viitor va pune un accent mult mai mare pe teatru muzical. Succesul enorm al muzicalelor din Europa și în ultima vreme la Teatrul Național de Operetă din București nu ne poate lăsa indiferenți. Anual, cele două companii vor avea pe scena mare câte două spectacole muzicale, din care unul ar fi o operetă în formă nouă, alta va fi un muzical contemporan. La finalul proiectului, anul numit Recoltă, vom prezenta primul spectacol muzical original scris pentru Teatrul Național Tîrgu Mureș. Programul va fi derulat în colaborare cu Filarmonica de Stat din Tîrgu Mureș și cu Ansamblu Folcloric Mureșul.

Programul: TEATRUL DE SUB SCENĂ

După finalizare, sala de spectacol din subsolul teatrului va avea un caracter de laborator teatral. Programul va fi alcătuit după un concurs de proiecte. În acest laborator se vor căuta noi forme ale limbajului teatral. Programul se va derula în parteneriat cu: Fundația Dramafest, Teatrul 74, Universitatea de Arte Catedra: Scriere dramatică

Programe educaționale

Un teatru Național are obligația de a educa publicul. În acest sens vom derula două programe educaționale.

Program educațional în școli: TEATRUL LA CATEDRĂ

În cadrul acestui program, periodic reprezentanții companiilor se vor deplasa în școli și vor susține spectacole, microrecitaluri, dialoguri cu profesori și elevi despre teatru, despre comportamentul în teatru;

Program educațional în teatru

În cadrul acestui program vom apela la experiența teatrelor germane care de ani de zile folosesc în activitatea lor ”muzeologul de teatru” Muzelogul de teatru e persoana căreia publicul i se poate adresa cu întrebări în timpul spectacolelor (înainte, în pauză și după). Cele două programe educaționale se vor derula în colaborare cu Universitate de Arte.

Programul: TEATRU PLUS

Acest program va unii acele evenimente unice care implică personalul teatrului, dar nu sunt spectacole jucate în serie. De exemplu "Gala Teatrului" de Ziua Internațională a Teatrului.

Anul viitor va fi an Caragiale: vrem să organizăm o conferință despre spectacolele de Caragiale jucate în Tîrgu Mureș. În 2012, Compania Liviu Rebreanu împlinește 50 de ani de la înființare. Acest moment trebuie marcat cu o producție unică. Spectacolul va fi prezentat în cadrul Programului Teatru plus.

Programul PATRIOT LOCAL

Acest program va conține proiecte mari lansate în concurs cu celelalte instituții de spectacole din oraș sau din zonă.

e.3. Proiecte propuse în cadrul programelor;

Deja înainte de vacanța de vară, teatrele și-au conturat repertoriul anului viitor (nu am putut obține nici o informație controlată în acest sens). E greu să avansăm o ofertă concretă acum, în luna iunie. Nu știm ce angajamente are teatrul la această oră, dar mai mult ca sigur s-au purtat discuții cu regizori, creatori, artiști. Din acest motiv vom da doar câteva exemple în cadrul programelor enunțate. Totodată considerăm că alegerea programului artistic a celor două trupe este resortul conducătorilor artistici. Exemplele iau în considerare componența actuală a echipei artistice a teatrului.

Programul: SCENA LA MICROFON (sala Mică)

Ion Creangă: Amintiri din copilărie

I.L. Caragiale: Schițe

Moricz Zsigmond: Uru muri

I.L. Caragiale: Schițe (în limba maghiară)

Dramatizări:

Camil Petrescu - Patul lui Procust

Mircea Eliade - Maytrei

Vasile Voiculescu - Povestiri

Mircea Cărtărescu - Travesti

Jurnalul lui Mihail Sebastian

Programul se va desfășura în parteneriat cu Inspectoratul școlar și Radio Tîrgu-Mureș

Programul: RESTITUIRI (sala Mare)

Mihail Sebastian: Jocul de a vacanța

Molter Karoly: Perpetuum mobile

Romulus Guga: Evul mediu întâmplător

Arthur Miller: Moartea unui comis voiajor

Victor Eftimiu: Omul care a văzut moartea

Max Frisch: Biedermann și incendiarii

Programul: DIALOG PESTE TIMP (sala Mare)

Carlo Goldoni: Hangița

Mihail Bulgakov: Țarul Ivan își schimbă meseria

I.L. Caragiale: O scrisoare pierdută

William Shakespeare: Mult zgomot pentru nimic

Anton Pavlovici Cehov: Ivanov

Moliere: Tartuffe

Programul PRIMA ȘANSĂ (teatru în spații mici, sala mică)

Se va lansa un concurs de proiecte pentru regzori și autori dramatici debutanți, la care se va participa în echipă (regizor + autor), iar câștigătorii vor monta spectacolul în sala mică pe baza unui buget minimal. Dacă spectacolele au succes, ele vor fi transferate pe scena mare, în stagiunea următoare.

Programul: CLASICI ÎN DEVENIRE (sala Mică)

Adrian Lustig: Poker

Esterházy Péter: Eu sunt Tu

George Tabori: Mein kampf (Războiul meu)

Alina Nelega: graffiti.drimz

Matei Vișniec: Richard al III-lea se interzice

Vasili Sigariiev: Plastilină

Programul: JOC SECUND (Sala Underground)

Tango

August Strindberg: Domnișoara Iulia

Programul: TEATRU PE PORTATIV (Sala Mare)

Sólem Aléchem-Josepf Stein: Violonistul pe acoperiș

Szirmai-Bakonyi-Gábor: Miska magnatul

Szabo Magda: Abigel

F. Loewe-Show: My Fair Lady

Programul: TEATRU SUB SCENĂ (Sala Underground)

Omul țintă: docu-teatru din documente de la CNSAS

Rescriindu-l pe Caragiale: o piesă nou scrisă, din proza marelui maestru

Programul TEATRU LA CATEDRĂ

Kai Hensel: Războiul lui Klamm

Robert Jelenik: Istoria Europei

Programul: TEATRU PLUS (Sala Mare)

Cabaret de anul nou

Nea Iancu, de 100 de ani ne lipsești

Programul PATRIOT LOCAL

Gala artei: Made by Mures

e.4. Alte evenimente, activități specifice instituției, planificate pentru perioada de management.

- Aleea Artiștilor în preajma teatrului
- Inființarea Muzeului teatrului
- Editarea albumelor care se ocupă cu istoria teatrului din Tîrgu Mureș
- Propunerea adresată primăriei din oraș pentru redenumirea unor stăzi după mari actori și regizori: Harag, Fiscuteanu, Săsăran, Gyorgy Kovacs, Cornel Popescu, Romulus Feneș..

Regizori cu care vrem să colaborăm (lista ideală): Mihai Mănuțiu, Radu Afrim, Vlad Massaci, Beres Attila, Alexandru Dabija, Szocs Artur, Florin Fieroiu, Andras Lorand, Theodor Cristian Popescu, Anca Bradu, Somogyi Szilard, Sorin Militaru. Vom lansa un concurs de proiecte studenților de la regie cu precădere, dar nu numai la UAT Tîrgu-Mureș, pe lângă celelalte facultăți de profil din țară (București, Cluj, Iași).

F) Previzionarea evoluției economico-financiare a instituției, cu menționarea resurselor financiare necesar a fi alocate de către autoritate:

Situația financiară a instituției va fi influențată de problemele economice naționale. Încercăm să previzionăm o situație în care trendul economic național și internațional se va ameliora în continuare.

f.1. previzionarea evoluției economico-financiare a instituției pentru următorii 5 (cinci) ani, corelată cu resursele financiare necesar a fi alocate din subvenția/alocația acordată instituției de către M.C.P.N.;

Bugetul de venituri și cheltuieli pentru anul financiar 2011, Teatrul Național din Târgu Mureș este următorul:

Indicator	Program
Total venituri, din care:	7.976.000
- Venituri proprii	420.000
- Subvenții	7.556.000
- Sponsorizări	0
Total cheltuieli, din care:	7.976.000
- Chelt.de personal	4.596.000
- Chelt. cu bunuri și servicii	3.380.000
- Cheltuieli de capital	0

– previzionarea evoluției cheltuielilor de personal ale instituției

În condițiile în care sursele de finanțare pentru anul 2011 sunt diminuate față de cele ale anului 2010 cu suma de 505.348 lei este evident că primele măsuri ale noului manager vor fi legate de redimensionarea cheltuielilor de personal. După implementarea programului de măsuri privind evaluarea și reîncadrarea personalului previzionarea cheltuielilor de personal pe perioada cuprinsă în caietul de obiective se prezintă după cum urmează:

Evoluția cheltuielilor de personal în perioada 2011-2015

Anul	2011	2012	2013	2014	2015
Chelt.de personal	4.596.000	5.286.000	6.100.000	7.015.000	8.070.000

În previzionare am estimat o creștere cu 15% a cheltuielilor de personal pe întreaga perioadă de previzionare. Fondurile atrase (fonduri nerambursabile UE sau de la fundații din Ungaria), veniturile proprii și evoluția economică a României au fost premisele acestei estimări

– previzionarea evoluției veniturilor propuse a fi atrase de către candidat, cu menționarea surselor vizate

Pentru a realiza programul propus în proiect este necesară realizarea unor venituri din surse atrase, a căror componență se regăsește în tabelul de mai jos:

Evoluția veniturilor atrase

Anul	2011	2012	2013	2014	2015
Total venituri atrase, din care:					
- Venituri proprii	420.000	480.000	504.000	540.000	590.000
- Fonduri nerambursabile UE	42.000	168.000	100.000		
- Alte fonduri	30.000	10.000	30.000	40.000	40.000

Din programele finanțate din fonduri europene nerambursabile am putea accesa programe ca: *Europa pentru cetățeni* - 42.000 lei, Programul *Cultura 2007-2013* – 168.000 lei sau *Media 2007 – Promovare/acces pe piață* – 100.000 lei. Alte fonduri pot fi sume provenind de la fundații din Ungari, proiecte finanțate de AFCN, ș.a.

f.2. previzionarea evoluției costurilor

În anexa nr. 2, sunt cuprinse costurile estimate aferente proiectelor

Deoarece nu sunt informații privind limitele valorice ale costurilor aferente investiției în proiecte la nivelul instituției, tabelul se limitează la a reda limitele propuse prin proiectul de management