

# ***PROIECT MANAGERIAL***

***PRIVIND ACTIVITATEA  
TEATRULUI MUZICAL „NAE LEONARD” GALAȚI***

***2017– 2021***

# **I. Misiunea actuală și obiectivele generale**

## **I.1. Subordonare**

În temeiul prevederilor Ordonanței Guvernului României nr. 21/2007, privind instituțiile și companiile de spectacole sau concerte, precum și desfășurarea activității de impresariat artistic și a Legii nr. 353/2007, pentru aprobarea Ordonanței Guvernului României nr. 21/2007 privind instituțiile și companiile de spectacole sau concerte, precum și desfășurarea activității de impresariat artistic, Teatrul Muzical „Nae Leonard” din Galați funcționează în subordinea Consiliului Local Galați ca instituție publică de repertoriu, cu personalitate juridică, ce realizează și prezintă producții artistice muzicale, diverse ca gen și factură.

Finanțarea Teatrului Muzical „Nae Leonard” Galați se realizează din venituri proprii și subvenții acordate de la bugetul local.

Teatrul Muzical „Nae Leonard” Galați este organizat și funcționează în conformitate cu legislația română, pe baza Regulamentului de Organizare și Funcționare, aprobat prin Hotărârea Consiliului Local nr. 245/14.06.2007.

## **I.2. Obiectivele generale ale instituției**

- susține spectacole de operă, operetă, balet, gală lirică, spectacol de divertisment muzical coregrafic, spectacol de revistă, spectacol pentru copii, concert spectacol de revistă, concert simfonic, recital;
- organizează și participă la evenimente și acțiuni cultural-artistice în țară și străinătate;
- realizează proiecte artistice în colaborare cu artiști și instituții din țară și din străinătate;
- participă la turnee, festivaluri și alte manifestări artistice organizate în țară și străinătate;
- asigură traducerea prin supratitrare a spectacolelor prezentate în limba originală, permițând accesul tuturor categoriilor de public;
- atrage și formează publicul tânăr prin alegerea spectacolelor și organizarea de manifestări variate pentru educarea tinerilor.
- diversificarea și dezvoltarea artelor spectacolului;
- promovarea creației originale și universale și stimularea tradițiilor de valoare ale entităților etno-culturale din municipiu și județ;
- promovarea pe plan național și internațional a producțiilor artistice inspirate din creația autohtonă și universală, prin genurile promovate de instituție;

- intensificarea mijloacelor și metodelor de atragere a publicului de diverse categorii socio-profesionale spre fenomenul artistic, colaborând cu unități de învățământ, ONG-uri și alte entități.

### **I.3. Misiunea instituției**

Misiunea Teatrului Muzical „Nae Leonard” Galați, prin diversitatea genurilor de spectacole pe care le are în repertoriu, este de a contribui la creșterea nivelului de cultură a publicului gălățean, primordial dar și a publicului în general, prin accesul la producții culturale artistice diversificate, performante culturale și interpretativ, contribuind la dezvoltarea intelectuală și spirituală a acestuia și promovarea actului artistic, garantând în acest sens participarea la diversitatea culturală ce caracterizează Europa, prin accesibilitate lingvistică.

## **II. Evoluțiile economice și socioculturale ale comunității în care instituția își desfășoară activitatea**

Situat la extremitatea est-centrală a României, la confluența Dunării cu râurile Siret și Prut, județul Galați a avut prima atestare documentară în 1435.

După 1484, Galațiul rămâne singurul port românesc liber de la Dunăre și începând cu secolul al XVII-lea devine “cel mai vestit târg de negoț de pe toată Dunărea”, potrivit caracterizării făcute de Dimitrie Cantemir.

După războiul din Crimeea (1853-1856) se înființează la Galați Comisia Europeană a Dunării, menită să asigure siguranța unui comerț liber, iar o dată cu acordarea între anii 1834-1883 a statutului de “porto-franco”, zona va cunoaște o creștere economică și demografică fără precedent.

Revoluția de la 1848 și Unirea din 1859 au avut reprezentare spirituală în rândurile revoluționarilor gălățeni.

Prezentul găsește județul Galați cu o suprafață de 4.466 km<sup>2</sup>, ceea ce reprezintă 1,9% din suprafața țării. Organizarea administrativ-teritorială cuprinde patru localități urbane (municipiile Galați și Tecuci și orașele Târgu Bujor și Berești) și 58 de comune cuprinzând 180 de sate.

Conform datelor preliminare ale Recensământului locuințelor și populației din 2011, municipiul Galați avea o populație de 277.933 locuitori.

Din punct de vedere administrativ județul este compus din 244 de localități, din care 180 de sate, 60 de comune, 2 orașe și 2 municipii.

Municipiul reședință de județ, orașul Galați, este cel mai mare port al Dunării maritime, situat la 80 de mile de Marea Neagră și la aproximativ 250 km de București și de orașele Iași, Ploiești, Constanța, Chișinău ( Republica Moldova ) și Odessa ( Ucraina ).

Județul Galați, un mare centru industrial al României, are ca ramuri economice principale:

- industrie și construcții – 43%;
- servicii – 38%;
- agricultură, silvicultură și exploatarea forestieră – 19%.

Galațiul este unul dintre cele mai mari centre economice din România, respectiv Moldova.

Fiind un important port la Dunăre, făcând totodată legătura cu Marea Neagră și, astfel cu toate porturile Europei și ale Mapamondului, cultura gălățeană a fost profund influențată de comunitățile altor naționalități care s-au oprit din drumurile lor pe aceste meleaguri. Fiecare dintre aceste comunități creând un evantai cultural bogat, ce se manifestă frecvent pe scenele gălățene, cu ocazia diverselor evenimente ce le caracterizează.

Societatea civilă gălățeană este foarte receptivă la manifestările oferite de cele 2 teatre ale orașului: Teatrul Muzical "Nae Leonard" și Teatrul Dramatic "Fani Tardini", neignorând secția de marionete din cadrul acestuia din urmă, fostul Teatrul de Papuși "Gulliver". Aici sunt organizate festivaluri cu caracter național și internațional: "Zilele muzicale ale Galațiului", Festivalul de operetă "Leonard", Festivalul internațional de teatru "Festingal", Festivalul de Comedie "Colocviu asupra artei și comediei", Festivalul "Gulliver".

Muzeele fac de asemenea parte din viața culturală a orașului Galați. Muzeul de Istorie al orașului Galați (și secțiile sale "Vila Cuza" și Casa memorială "Costache Negri"), Muzeul de Arte Vizuale Contemporane și Complexul Muzeal de Științele Naturii (și compartimentele sale - Grădina Botanică și Parcul Zoo) atrag mii de cetățeni.

Galațiul a fost, încă de la începuturi, un oraș multicultural, comunitățile elene, turce, evreiești, armeniești conviețuind în deplină armonie cu românii.

Primii armeni s-au așezat în portul Galați prin secolul V. În timp, numărul lor a crescut, fiind cunoscuți drept buni comercianți și renumiți artizani în prelucrarea bijuteriilor. Voievodul Alexandru cel Bun (1400-1430) a adus în țară, prin anul 1418, primele familii de armeni, pe care le stabilește în șapte orașe din Moldova, printre care și Galațiul, pe atunci, comunitatea armeană fiind foarte numeroasă.

În Galați se mai regăsesc foarte puțini urmași ai turcilor ce erau așezați prin zonele Dunării, dar majoritatea care alcătuiește astăzi comunitatea turcă din Galați, sunt veniți după anul 1989, mulți dintre ei afaceriști, formând familii mixte, care sprijină și participă la proiectele culturale și tradițiile turcești.

Comunitatea elenă din Galați care, alături de cele din București, Constanța și Brăila, se numără printre cele mai vechi și mai reprezentative din țară, număra în perioada interbelică peste 10.000 de membri.

Evreii erau principalii comercianți în singurul port al Moldovei din timpul lui Alexandru cel Bun și al lui Ștefan cel Mare, ei întreținând intense legături comerciale cu coreligionarii din Bizant și lumea musulmană.

Fiecare din aceste comunități a contribuit constant la modelarea culturală a orașului, lăsând în urmă, mărturii palpabile culturale. Fie că este vorba de lăcașe de cult, case cu arhitectură specifică, manifestări culturale sau chiar influențe ce se regăsesc în comportamentul comunitar, multiculturalitatea a reprezentat o parte semnificativă în identitatea orașului Galați.

Nu sunt de neglijat nici studenții străini care au ales și aleg Galațiul pentru a studia. În anul 2011 au fost prezenți studenți din Turkmenistan, Grecia, Portugalia, Qatar, Polonia, Italia, Grecia, Bulgaria, Belgia, Egipt. Aceștia se întâlnesc cu alți studenți străini, organizând împreună diferite evenimente.

Profilul industrial, a avut un rol important în adaptarea ofertei culturale destinată muncitorilor, veniți în cea mai mare măsură din mediul rural pentru a lucra la Combinatul Siderurgic, Șantierul Naval, două centre industriale de referință a orașului.

O dată cu diminuarea masivă a comunităților, aproape că au dispărut și activitățile culturale legate de acestea, în ultimii ani încercându-se o revigorare, venind mai ales din partea comunității elene, prin spectacole, festivaluri și alte manifestări.

De remarcat este faptul că la Galați s-a creat oportunitatea ca pe scena Teatrului Muzical să se desfășoare evenimente ce interesează în mod direct autoritatea locală, în colaborare strânsă cu Universitatea "Dunarea de Jos", Centrul Cultural „Dunărea de Jos” precum și cu „Direcția Pentru Cultură și Patrimoniu” Galați, prin organizarea, în decursul timpului de manifestări culturale cu aspect umanitar sau de promovare ale unor calități artistice deosebite, ce-i caracterizează pe tinerii din urbea noastră și nu numai, acest lucru reprezentând încă o dovadă că scena Teatrului Muzical „Nae Leonard”, alături de cea a Teatrului Dramatic „Fani Tardini” își găsește cu prisosință locul în existența culturală dunăreană.

Simbol de înaltă ținută a spiritualității în spațiul românesc, Teatrul Muzical "Nae Leonard" se înscrie, tradițional, în rândul instituțiilor de cultură a căror misiune publică constă în promovarea valorilor muzicale autentice, atât în ceea ce privește diversitatea genurilor, cât și din punctul de vedere al evidențierii preocupării constante vizând menținerea unor standarde calitative reprezentative pentru nivelul performanțelor interpretative ale artiștilor invitați în cadrul stagiunilor de spectacole organizate. Ofertele culturale vizează același public potențial al Teatrului Muzical "Nae Leonard" și sunt reprezentate fără îndoială de spectacolele de opera, opereta, balet, concertele simfonice, vocale sau vocal-simfonice dar și de spectacolele de revista, spectacolele pentru copii și tineret.

**a.1. colaborarea cu instituții / organizații care se adresează aceleași comunități:**

Centru universitar și cultural de importanță majoră, municipiul Galați oferă diverse oportunități de colaborare cu instituții de învățământ și cultură. Colaborarea cu aceste instituții se desfășoară în avantajul celor implicați și al publicului, în timp ce elevilor și studenților li se oferă oportunități de formare profesională, publicul experimentează opera în spații neconvenționale sau aplaudă tineri artiști de opera și balet.

➤ PRIMĂRIA MUNICIPIULUI GALATI ȘI CONSILIUL LOCAL GALATI. În calitate de Ordonator principal de credite, Primăria municipiului Galați a fost principalul partener sub egida căruia s-au desfășurat toate activitățile Teatrului Muzical "Nae Leonard" Galați, în perioada 2012-2017.

➤ UNIVERSITATEA "DUNAREA DE JOS " DIN GALATI. Cea mai importantă instituție de învățământ superior Galați, constituie un partener important pentru Teatrul Muzical "Nae Leonard". În afara parteneriatului de promovare a spectacolelor în rândul studenților și cadrelor didactice, se cuvine menționată participarea acesteia în cadrul PROIECTULUI EUROPEAN "SENSES: The Sensory Theatre. New transnational strategies for theatre audience building", un Proiect de Cooperare Europeană 2015-2017 co-finanțat de Programul "Europa Creativă". Pentru a activa interesul pentru spectacolele de teatru, proiectul își propune să adopte o strategie inovativă în regia de teatru și în scrierea de piese de teatru, bazată pe mărirea percepției senzoriale a audienței în timpul spectacolelor și pe conștientizarea critică a publicului asupra acestei experiențe. Acest proiect este foarte important pentru orașul Galați și cele două instituții ale lui participante: Teatrul Muzical "Nae Leonard" și Universitatea "Dunărea de Jos". Finalitatea acestui proiect european constă în punerea în scenă a trei spectacole: două piese de teatru, una aparținând partenerilor din Franța și cealaltă - celor din Italia, și o operă "Regele Cerb", cu libretul și regia aparținând

regizorului italian Paolo Bosisio, iar muzica fiind scrisă de compozitorul italian Angelo Inglese, care este și dirijorul acestei producții. Premiera absolută a acestei opere a avut loc pe scena Teatrului Muzical Nae Leonard pe data de 23 octombrie 2016. Cu această premieră, Teatrul Muzical a deschis Ediția a XIII-a a Festivalului Internațional Leonard, ediție jubiliară ce a marcat 60 de ani de la înființarea Teatrului. Fiecare din aceste trei spectacole va fi reprezentat și în celelalte două țări partenere.

### **III. Dezvoltarea specifică a instituției**

#### **Prezentare generală**

##### **III.1 Date despre activitatea, bugetul și specificul instituției**

###### **III.1.1. Prezentarea instituției**

Încă din 1945 încep să apară așa numitele “Atenee populare”, care s-au constituit în adevărate “laboratoare” de studiu și evidențiere, de valorificare a unor elemente tinere în deosebi, cu disponibilități artistico-muzicale, interpreți vocali și instrumentiști, în același timp de inițiere în materie, a unui public virtual capabil în condițiile existenței activității permanente a unei instituții profesioniste de spectacole, ori a unor manifestări ocazionale susținute de colective de gen din țară și străinătate, să poată recepta și aprecia corespunzător nivelul artistic și calitatea repertoriului abordat în aceste reprezentații, un public mai elevat și sensibil în materie.

Încă de la începuturile unei activități cât de cât relevante în această privință, la Galați, în principal, componenții colectivelor artistice erau recrutați din disponibilul local. Experiența, harul și dăruirea unor mai vechi animatori și interpreți, A. Mazilu, A. Gheorghiu, I. Dodu, vor reuși ca după premiera farsei muzicale “Nevasta pantofarului” susținut la Teatrul Olimpic din 25 aprilie 1946, să stârnească bucuria și entuziasmul unui public eterogen, social și cultural, din cartierele marginase ale orașului, dar dornic de destindere și sincer în reacția sa.

Aceeași trupă, va încerca cu succes să atragă și interpreți copii, astfel încât ei vor pregăti și juca pe rând până în 1948 unele spectacole de estradă și revistă, chiar, cu “Domnișoara vedetă”, “Vacanță în do major”, “Radio Galați 1947”, precum și cunoscuta comedie muzicală “Lozul cel Mare” de Salom Alechem, “Copiii cântă pacea”, spectacol muzical în două acte. În 1947 interpreți amatori și iubitori ai muzicii și dansului de sorginte folclorică alcătuiesc un colectiv care va evolua sub numele valsului lui Iosif Ivanovici “Valurile Dunării”.

Afluența publicului și atracția pentru asemenea manifestări a determinat o creștere calitativă a spectacolelor, inclusiv prin realizarea lor cu interpreți consacrați acestei activități. Prin Decizia nr. 161/12 iunie 1954 a Comitetului executiv al Sfatului Popular Regional Galați, a luat ființă Ansamblul Muzical al Sfatului Popular Regional Galați sub conducerea compozitorului Aurel Manolache, ansamblu care, cu soliștii și orchestra de muzică ușoară, a prezentat în același an “Primul concert de estradă” și “Sugestii și reclamații”, un spectacol de satiră, umor și muzică ușoară. Prin hotărâre a autorității locale, în ianuarie 1955 ansamblului deja existent i s-a alăturat formația “Valurile Dunării”. Spre sfârșitul anului a fost înființată Orchestra Simfonică de Stat, avându-i ca dirijori pe tinerii Ury Schmidt și Alecu Sfetcu.

După spectacolul concert “Clopoței de iarnă” prima realizare a tuturor membrilor colectivului ansamblului muzical, cele două titluri de mare succes: “Echipa noastră” și “Punctajul 3...diverse”, toate prezentate în 1955, deveneau tot mai evidente tendințele de profesionalizare ale activității, dar și capacitatea creatoare a artiștilor locali pe tărâmul estradei, care vor realiza în totalitate “Punctul 3”, ambele premiere aducând pe parcursul anului nu mai puțin de 71.235 de spectatori.

În anul 1956 prin decizia nr. 364 din 29 mai 1956 emisă de Comitetul Executiv al Sfatului Popular Regional Galați, Ansamblul de Estradă Regional Galați, se transformă în Teatrul de Operetă și Estradă Regional.

În decursul timpului, lăcașul cultural gălățean a avut onoarea de a găzdui, pe scena sa, o serie de artiști care au făcut carieră fulminantă apoi, pe scenele țării și pe marile scene ale lumii. Pentru început ar trebui să amintim nume care s-au născut în Galați sau au debutat pe scena Teatrului Muzical “Nae Leonard” Galați : Soprana-Ileana Cotrubaș, Camelia Munteanu, subreta-Marica Munteanu, baritonul-Vasile Martinoiu, tenorul-Octavian Naghiu, soprana-Victoria Bezetti, soprana-Lucia Țibuleac, baritonul-Ion Iancu, tenorul-Dinu Bădescu, soprana-Margareta Nica, soprana-Elena Gâja, și alții. De asemenea, nume sonore ale culturii românești și internaționale au colaborat cu teatrul din Galați creând în acest areal spectacole de înaltă calitate profesională și conferind instituției gălățene imaginea unei adeverate Opere Naționale: Mihail Arnăutu, Ion Buzea, Toni Buiacici, Elena Cârnei, Ion Dacian, Lili Duțescu, Octav Enigărescu, Arta Florescu, Magda Ianculescu, Ion Fânățeanu, Nicolae Herlea, Dan Iordăchescu, Teodora Lucaciu, Cleopatra Melidoneanu, David Ohanesian, Mara Slătineanu, Ludovic Spiess, Cornel Stavru, Petre Ștefănescu Goangă, Mihai Știrbei, Dorin Teodorescu, Valentin Teodorian, Ionel Voineag, Bela Rudencu.



### **III.1.1.1 Infrastructura teatrului**

Infrastructura existentă a Teatrului Muzical este constituită din sala de spectacole, foayerul aferent, spațiu cu destinație de protocol, săli de repetiții pentru orchestră, balet, soliști, magazii pentru depozitarea costumelor și a decorurilor, cabine tehnice, spații cu destinații birouri administrative, bibliotecă muzicală, cabine vestiar, grupuri sanitare.

Determinat de aplicarea legislației de retrocedare a proprietăților, în anul 2010 s-a predat efectiv proprietarului de drept aproximativ jumătate din terenul cu clădirea aferentă, ce a fost în administrarea instituției. Astfel, instituția a fost constrânsă să transfere toate activitățile din zona retrocedată în zona rămasă la dispoziție. Sălile de repetiție ale corului și estradei, atelierul de pictură, atelierul de cizmărie, croitorie, butaforie/ceaprazărie, tapițerie, tâmplărie, magazinele de costume, biblioteca, magazia de materiale, biroul contabilitate-administrativ, au fost relocate parțial în module temporare, în spațiile existente, determinând aglomerarea excesivă a acestora. Această situație poate fi îndreptată într-o bună măsură, în condițiile în care pe viitor legislația va permite efectuare de cheltuieli cu investiții noi, în vederea extinderii, modernizării și reabilitării spațiilor existente, pentru desfășurarea activităților instituției în condiții normale.

### **III.1.2. Obiectul de activitate**

Pe o rază de circa 200 km, Teatrul Muzical “Nae Leonard” Galați, este singura instituție publică de repertoriu, cu personalitate juridică, ce realizează și prezintă producții artistice muzicale, diverse ca gen și factură. Spectacolele sunt susținute atât la sediu (sala de spectacole, Grădina de vară) cât și în localitățile din județ și din țară, precum și ocazional pe scenele internaționale.

#### **III.1.2.1. Repertoriul actual**

##### **Opera**

1. Giuseppe Verdi – La Traviata, Rigoletto, Il Trovatore, Nabucco, Aida, Bal Mascat
2. Giacomo Puccini – Madama Butterfly, Tosca, La Boheme
3. Gaetano Donizetti – L’elisir d’amore, Don Pasquale, Lucia di Lamermoor
4. Georges Bizet – Carmen
5. Pietro Mascagni – Cavalleria rusticana
6. Ruggiero Leoncavallo – I Pagliacci

7. Gioacchino Rossini – Il barbiere di Siviglia, Cenerentola
8. Paul Constantinescu – Intamplari dintr-o noapte furtunoasa
9. Angelo Inglese- Re Cervo
10. Tiberiu Breticeanu- Luceafărul

### **Opereta**

1. Franz Lehar – Vaduva vesela, Tara surasului
2. Johann Strauss – Sange vienez, Liliacul
3. Emmerich Kalman – Silvia, Contesa Maritza
4. Ralph Benatzky – La Calul Balan
5. Carl Zeller: Vânzătorul de păsări

### **Spectacole de revista**

1. Revista de weekend
2. Cabaret
3. Curs de fantomodele
4. Little Birds
5. Amor cu parfum de altadata

### **Musical:**

1. Sunetul Muzicii
2. Țara de dincolo de lumină
3. Frederich Loewe – My Fair Lady

### **Comedii muzicale:**

1. Săracu' Gică
2. Firfircă
3. O familie trăsnița

### **Spectacole pentru copii**

1. Silvia Kerim, Marius Teicu – Micuta Dorothy, Frumoasa din padurea adormita
2. Constantin Ungureanu – Cocoselul neascultator
3. Aurel Manolache – Cucurigu Gagu
4. Paul Buta, Nicolae Mantu – Scandal la bal
5. Eugen Dan Drăgoi- Ai carte ai party, Inelul fermecat

Concerte simfonice si vocal simfonice, spectacole eveniment, spectacole de opera open-air, Festivalul Muzical Internațional «Leonard»

1. Gioachino Rossini: Stabat Mater
2. Pe aripile cântului
3. Bal vienez

### **Festivaluri:**

Festivalul international "LEONARD"

Festivalul international de Jazz&Blues

Danube Rock FESTIVAL

Folk Festival

### **III.1.3. Structura existentă (\*Analiza statului de funcții)**

Organigrama aprobată prin Hotărârea Consiliului Local nr. HCL nr. 456/2015 cuprinde un număr de 37 de posturi aprobate.

La acest moment ne confruntăm cu o gravă problemă, aceea că în derularea activităților, sunt angajate persoane care nu sunt salariați instituției (instalator, fochist, administrator, bibliotecar, sofer, gestionari ), artiști și personal tehnic.

Se impune revizuirea organigramei prin revenirea artiștilor și personalului tehnic operativ, în teatru, așa cum erau prevăzuți în Hotărârea Consiliului Local nr. 121/26.04.2007 în care efectivul instituției cuprinde un număr de 248 de posturi aprobate.

Revizuirea organigramei este determinată de modul de combinare a resurselor umane, materiale și financiare ce condiționează eficiența desfășurării activității, necesare realizării obiectivelor, precum și calitatea și operativitatea sistemului decizional și configurația sistemului informațional de la nivelul instituției noastre.

Trebuie sa recunoastem ca in cazul mentinerii acestui efectiv de 37 de posturi, cel mai mare risc, in aceasta situatie este pe de o parte, instrainarea gestionarii patrimoniului, neasigurand in nici un moment integritatea acestuia si imposibilitatea aplicarii politicilor de control, eficienta, eficacitate, in pastrarea si gestionarea bunurilor, asa cum sunt ele dezvoltate la nivelul institutiei Teatrul Muzical. Darea spre pastrare si gestionare a patrimoniului unor persoane care nu au calitatea de salariat este o deficiente grava si un risc major, la care se expune atat ordonatorul tertiar ( directorul general al Teatrului Muzical ), cat si ordonatorul principal de credite ( Primarul Municipiului Galati ).

Exista si o deficiente in procesul executiei bugetare . Mai exact, in faza de “lichidare a cheltuielilor”, toate operatiunile privind: verificarea existentei angajamentelor, verificarea realitatii sumei datorate, verificarea conditiilor de exigibilitate ale angajamentului legal pe baza documentelor justificative, viza pentru "Bun de plata" sunt acordate de o persoana care nu are calitatea de salariat al Teatrului Muzical ci este salariat al Fundatiei . ( consultant artistic, gestionari, instalator, fochist, sofer, bibliotecar )

Totodata prin respectarea si aplicarea standardului 4 – “Structura organizatorica” –din cadrul Standardelor de control intern managerial, dezvoltate si implemente la nivelul institutiei noastre, in vederea asigurarii derularii activitatilor de resurse umane in mod eficiente si in timp util, **se impune revizuirea Organigramei, si a Statului de functii**, precum si actualizarea si aprobarea ROF-ului ca document organizatoric la nivelul institutiei .

Prin revenirea la teatru, statul de functii cu 248 de posturi devine operational si functional. Deasemenea vom putea asigura legalitatea si functionalitatea activitatilor institutiei noastre.

Odata cu revizuirea statului de functii vom revizui si organigrama institutiei care va reprezenta cu acuratete redefinirea traseelor de comunicare si a unor modalitati de functionare, in cadrul institutiei.

### **III.1.3.1. Prezent**

Determinat de aplicarea modificarilor aduse Legii nr.273/2006 privind finantele publice locale, precum si pentru stabilirea unor masuri financiare, de Ordonanta de Urgenta a Guvernului nr.63/2010, la data de 12.08.2010 s-a adoptat Hotararea Consiliului Local nr.294, prin care s-a aprobat, o noua organigramă si un nou stat de functii, ce prevad un numar total de 37 de posturi. Pentru ca activitatea Teatrului Muzical “Nae Leonard” sa se desfasoare in conditii normale cu incadrarea in numarul de personal stabilit de lege, prin

HCL nr. 296/12.08.2010 s-a aprobat asocierea dintre municipiul Galați, Teatrul Muzical “Nae Leonard “ și Fundația „ Andreiana Juventus“ Galați, pentru asigurarea în comun a unui program minimal de producții culturale, spectacole și concerte. Prin HCL nr. 295/12.08.2010 Consiliul local Galați a aprobat modificarea obiectului de activitate al fundației, permițând acesteia susținerea de activități cultural-artistice , având în organigrama aprobată, personal de specialitate pentru punerea în scenă a spectacolelor. Asocierea are drept scop oferirea către cetățenii municipiului Galați de spectacole și concerte culturale prin intermediul instituțiilor specializate.

La data de 15.10.2010, instanța de judecată a dispus suspendarea executării Hotărârii Consiliului Local nr.294/2010, acest lucru conducând la aplicarea în continuare a organigramei și statului de funcții aprobate prin Hotărârea Consiliului Local nr. 121/2007 ceea ce determinat menținerea unui număr de 87 de salariați ca angajați ai instituției la acest moment, restul personalului necesar desfășurării activităților instituției fiind asigurat de Fundația „Andreiana Juventus” .

Solutia instantei de contencios administrativ ( sentinta civila nr.3164/15.10.2010 ) pronuntata in Dosarul nr.8768/121/2010, de catre Tribunalul Galati prin care s-a dispus suspendarea executarii Hotararii Consiliului Local nr. 294/12.08.2010 a obligat conducerea Teatrului Muzical sa puna in executare, sentinta pronuntata de Tribunalul Galati in dosarul nr. 3149/121/2012 si ulterior prin Dispozitia Primarului nr. 7565/03.09.2010 si HCL 294/2010 cu avizul de legalitate cu nr.6487/2010, prin care institutia urma sa functioneze cu o organigrama de 37 de posturi.

In sedinta HCL din data de 30 martie 2015 s-a aprobat prin HCL nr.113 revizuirea contractului de asociere dintre Primaria Municipului Galati , Teatrul Muzical “Nae Leonard” si Fundatia “Andreiana Juventus” . Obiectul contractului precum si obligatiile celor doua teatre descriu in clar natura cheltuielilor admise la decontare.

Aceasta revizuire a contractului certifica, starea de normalitate in care se deruleaza platile intre membrele semnatare ale asocierii.

### **III.1.4. Conducerea instituției**

Conducerea instituției este asigurată de directorul general și directorul economic, conform organigramei și statului de funcții aprobată prin Hotărârea Consiliului Local nr. 294/12.08.2010.

Activitatea managerului este sprijinită de un Consiliu artistic, organ colectiv cu caracter consultativ.

Conform prevederilor art. 4 din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr.189 din 25 noiembrie 2008, privind managementul instituțiilor publice de cultură, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 269/2009, conducătorul instituției, respectiv managerul, este desemnat în urma câștigării concursului de proiecte de management, organizat de Consiliul Local Galați.

Conform aceluiași text de lege, principalele atribuții ale managerului sunt următoarele:

- a) elaborează și propune spre aprobare autorității proiectul de buget al instituției;
- b) decide asupra modului de utilizare a bugetului aprobat al instituției, conform prevederilor contractului de management, cu respectarea prevederilor legale, fiind ordonator de credite pentru bugetul acesteia;
- c) selectează, angajează și concediază personalul salariat, în condițiile legii;
- d) negociază clauzele contractelor de muncă, în condițiile legii;
- e) negociază clauzele contractelor încheiate conform prevederilor codului civil sau, după caz, conform legilor speciale;
- f) dispune, în funcție de rezultatele evaluării performanțelor profesionale ale salariaților, menținerea, diminuarea sau creșterea drepturilor salariale ale acestora, precum și alte măsuri legale ce se impun;
- g) reprezintă instituția în raporturile cu terții;
- h) încheie acte juridice în numele și pe seama instituției, în limitele de competență stabilite prin contractul de management.

Managerul poate îndeplini și alte atribuții stabilite prin contractul de management, prin regulamentul de organizare și funcționare a instituției sau prevăzute de lege.

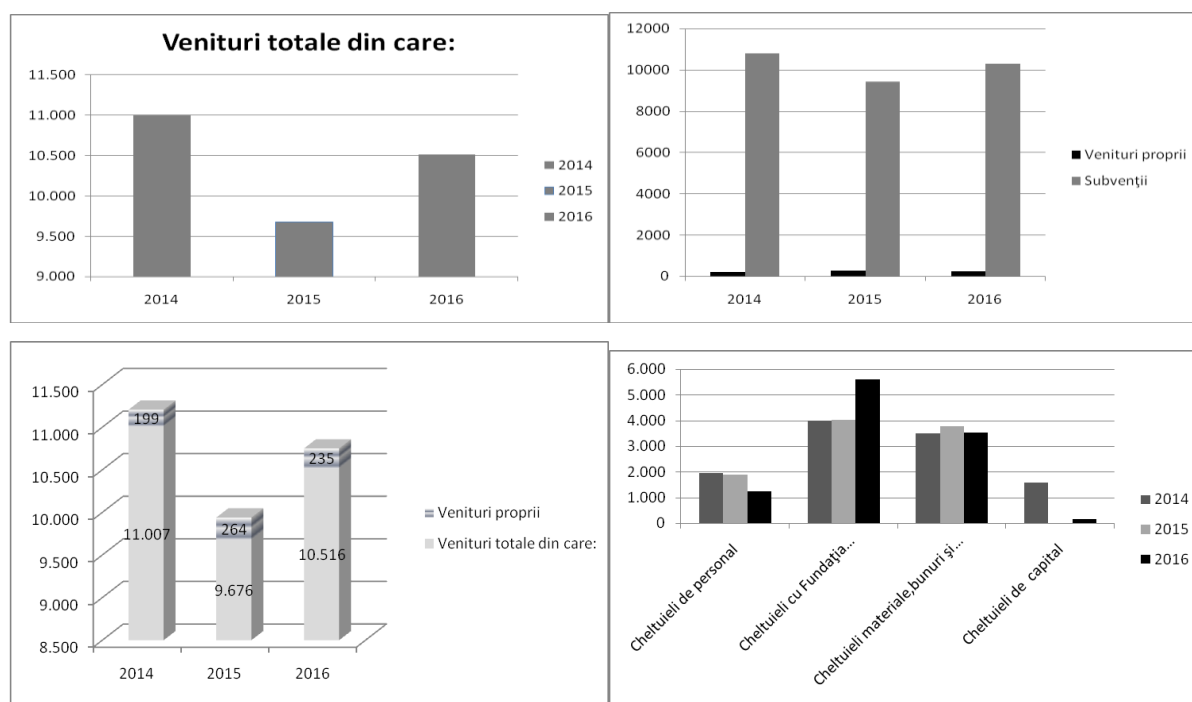
În exercitarea atribuției prevăzute la alin. (1) lit. d), managerul poate încheia contracte individuale de muncă pe durată determinată cu respectarea prevederilor din Codul muncii și, după caz, din legile speciale, fără ca durata acestora să depășească durata contractului de management.

### III.1.5. Analiza situației economico-financiare a instituției

( Pentru analiză au fost luate ca referință prevederile bugetare pentru anii 2014, 2015, 2016)

(mii lei)

Indicator economic	2014	2015	2016
<b>Venituri totale din care:</b>	<b>11.007</b>	<b>9.676</b>	<b>10.516</b>
Venituri proprii	199	264	235
Subvenții	10.808	9.412	10.281
<b>Cheltuieli totale din care:</b>	<b>11.007</b>	<b>9.676</b>	<b>10.516</b>
Cheltuieli de personal	1.944	1.880	1.235
Cheltuieli cu Fundația Juventus	3.993	4.014	5.599
Cheltuieli materiale, bunuri și servicii	3.496	3.772	3.515
Cheltuieli de capital	1.574	10	167



Conform indicatorilor economici pentru anii 2014, 2015 și 2016, **subvenția acordată** de la bugetul de stat alocată prin hotărâri ale Consiliului Local a scăzut în anul 2015 față de anul 2014 cu 1.331 mii lei, în 2016 a scăzut cu 491 mii lei față de anul 2014, înregistrându-se în acest sens o diminuare a surselor de finanțare, fără a fi afectată activitatea artistică a instituției. Prin managementul impus au fost reprioritizate resursele în vederea obținerii rezultatelor propuse cu eforturi financiare mai mici și lansate programe noi cu impact pozitiv la public.

b) **veniturile proprii** sunt realizate din activitatea de bază, specifică instituției pe categorii :

- din vânzări bilete
- din vânzări programe sală
- veniturile proprii realizate din alte activități ale instituției precum chirii costume, închirierea sălii de spectacole și din venituri diverse
- venituri realizate din prestări de servicii culturale în cadrul parteneriatelor cu alte autorități (schimburi cultural-artistice, spectacole în parteneriat intern, turnee)

(mii lei)

2014	2015	2016
199	264	235

Ponderea veniturilor proprii în total venituri este de 1,80% în anul 2014, 2,73% în anul 2015 și 2,23% în anul 2016.

c) **gradul de acoperire din surse atrase/venituri proprii a cheltuielilor instituției**

2014	2015	2016
1,80%	2,73%	2,23%

d) **cheltuielile de personal** ( inclusiv componenta cheltuieli cu Fundatia „Andreiana Juventus”) ( mii lei )

Indicator	2014	2015	2016
<b>Cheltuieli de personal totale din care:</b>	<b>5.937</b>	<b>5.894</b>	<b>6834</b>
Cheltuieli de personal	1.944	1.880	1.235
Cheltuieli cu Fundatia Andreiana Juventus	3.993	4.014	5.599

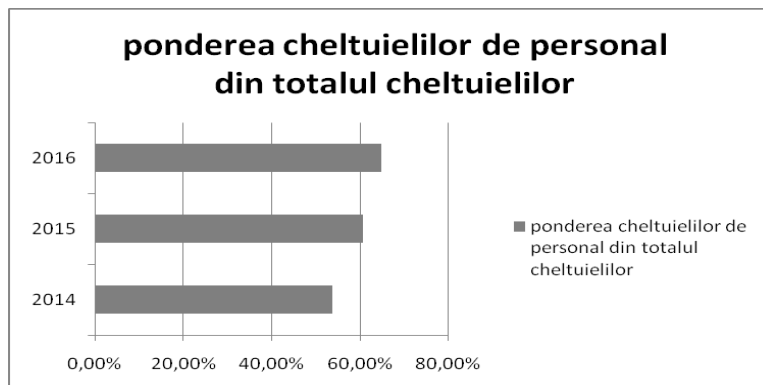
Cheltuielile de personal au înregistrat o fluctuație după cum urmează:

- în anul 2015 față de anul 2014 cheltuielile de personal s-au diminuat cu 43 mii lei
- în anul 2016 față de anul 2014 s-a înregistrat o creștere a cheltuielilor de personal cu suma de 897 mii lei, și față de anul 2015 cheltuielile de personal au crescut cu suma de 940 mii lei. Aceste creșteri au fost determinate de creșterile salariale acordate prin indexări conform actelor normative în vigoare, precum și creșterea nivelului salariului minim pe economie.



e) **ponderea cheltuielilor de personal** din totalul cheltuielilor

2014	2015	2016
53,93 %	60,91 %	64,98 %



Cheltuielile de personal ca pondere în totalul cheltuielilor, au crescut în anul 2015 de la 53,93% cât se înregistrase în anul 2014 la 60,91% urmând ca în anul 2016 ponderea acestora în totalul cheltuielilor să crească până la 64,98% toate aceste fluctuații înregistrându-se odată, pe fondul aplicării Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 63/2010, respectiv diminuarea numărului de posturi din organigrama instituției, însă în compensație au crescut cheltuielile efectuate cu Fundația „Andreiana Juventus” în cadrul raporturilor contractuale pentru asigurarea unui program minimal.

f) **cheltuielile de capital**

Cheltuielile de capital au fost executate în anii 2014 în valoare de 1.574 mii lei, în anul 2015 în valoare de 10 mii lei și în anul 2016 de 167 mii lei.

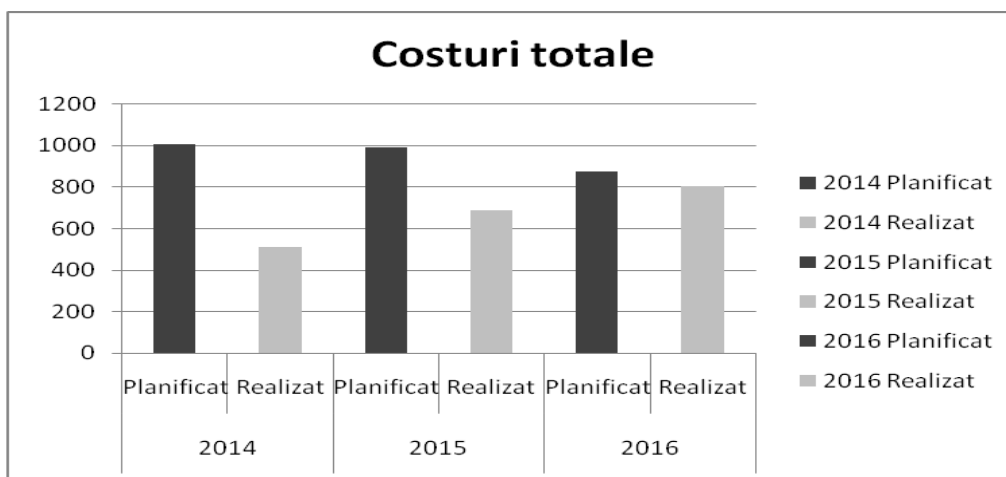
**ponderea cheltuielilor de capital** din totalul cheltuielilor :

2014	2015	2016
14,30 %	0,10%	1,59%

g) **Gradul de acoperire a salariilor** din subvenția bugetară este de 100% în fiecare din cei trei ani de referință (2014, 2015, 2016).

**III.1.6 Analiza cheltuielilor aferente programelor realizate în anii 2014, 2015, 2016** (mii lei)

Costuri totale								
2014			2015			2016		
Planificat	Realizat	Grad realizare	Planificat	Realizat	Grad realizare	Planificat	Realizat	Grad realizare
1.006,00	509,00	50,60%	991,00	688,00	69,42%	876,00	802,00	91,55%



Dupa cum se poate observa, subventia a fost utilizata pentru realizarea de premiere si spectacole noi, separat de repertoriul curent al institutiei. Cu un efort financiar scazut au fost realizate activitatile si obiectivele propuse.

Nr. crt.	Activitatea artistică a Teatrului Muzical „Nae Leonard” Galați	2014		2015		2016	
		Planificat	Realizat	Planificat	Realizat	Planificat	Realizat
1	Număr de premiere	5	6	3	5	5	4
2	Număr de spectacole la sediu	120	111	112	120	130	107
3	Număr de spectacole în turnee, Deplasări	0	2	0	0	0	19
4	Număr de spectatori la sediu	30000	24191	29650	33431	32900	28562
5	Număr de spectatori în deplasare	0	15903	0	12410	0	7561
6	Cheltuieli pe beneficiar din care:	37	27	33	21	32	29
	– din subvenție	36	27	32	21	31	29
	– din venituri proprii/surse atrase	1	0	1	0	1	0

Cheltuielile pe beneficiar suportate din subvenții s-au diminuat treptat, ajungând de la 37 lei prevazuti in anul 2014, la 21 lei în anul 2015, si la 29 lei in anul 2016. De asemenea, și cheltuielile pe beneficiar suportate din venituri proprii s-au diminuat considerabil pe parcursul anilor, ca in 2016 suma acestora sa tinda spre zero.

### **III.1.7. Regulamentul de organizare și funcționare a instituției**

Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF) este instrumentul care aplică principiile de conducere, funcționare și dezvoltare în cadrul instituției.

ROF-ul trebuie să se afle în deplină corelare cu legea, regulamente interne, contracte colective de munca aplicabile. De regula regulamentul este elaborat de instituție și supus spre aprobare autorității subordonatoare.

ROF-ul constituie ansamblul de date și informații privind structura ierarhic-funcțională a instituției, toate compartimentele și relațiile de comunicare și conlucrare dintre acestea.

Regulamentul de Organizare și Funcționare al Teatrului Muzical a fost aprobat prin Hotărârea Consiliului Local Galați nr. 245/14/06/2007 .

Actualul Regulament de Organizare și Funcționare a Teatrului Muzical "Nae Leonard" aprobat în anul 2007 conține date ce nu mai sunt de actualitate. Pe de altă parte în ROF nu există nici un articol care să reglementeze circuitul documentelor în cadrul instituției.

Fiind act normativ intern de sinteză, regulamentul de organizare și funcționare este un instrument managerial deosebit de util și de important. Îmi propun, urgent întocmirea unui nou ROF și supunerea spre aprobare a acestuia Consiliului Local Galați .

La întocmirea acestui act normativ, se vor avea în vedere următoarele activități care își impun necesitatea:

- organizarea cu frecvență lunară a unor întâlniri de raportare și autoanaliză;
- promovarea și determinarea personalului către dezvoltare și autodepășire profesională;
- promovarea noțiunii de lucru în echipă;
- evaluarea frecventă a îndeplinirii sarcinilor cuprinse în fișele de post, nu doar anual ci lunar de către șeful ierarhic direct, trimestrial de către directorii adjuncți și anual de către manager.

Funcționarea delegării responsabilităților nu este explicit specificată în ROF-ul actual, de aceea delegarea de responsabilități va fi altă premiză urmărită de echipa managerială. <https://www.primariacraiova.ro/pozearticole/userfiles/files/01/4161.pdf> pag.15

#### **IV. Strategia, programele și direcțiile de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice a instituției conform sarcinilor și obiectivelor prevăzute la in Caietul de obiective.**

Atingerea standardelor europene, a cotelor de exigență la nivelul Teatrului Muzical "Nae Leonard" este posibilă doar prin regândirea, prin remodelarea conceptului de program artistic , a strategiei repertoriale ținând cont permanent de exigențele publicului spectator și de resursele umane avute la dispoziție, dar și de evoluția economico-financiară.

## **Propuneri, pentru întreaga perioadă de management:**

### **Obiectiv principal**

Viziunea unui Teatru Muzical se raportează la contextul în care arta astăzi, și mai ales teatrul, ca artă sincretică, este o parte integrantă a vieții noastre. Încurajarea unui climat de dialog, deschidere și dinamism, într-un mediu favorabil și aflat sub auspiciile interculturalității, presupune și atragerea cât mai mare a resurselor creative din zonă, făcându-se referință la o definiție relativ nouă a artistului și creativității. Dreptul la cultură, specificat în legislația românească și europeană, responsabilizează managerul unei instituții publice, făcându-l deosebit de atent la realitatea imediată. Astfel, relația convențională dintre creator și consumator se redefinește, uneori mergând până la abolirea granițelor tradiționale. Participarea în teatru - și nevoia tot mai accentuată de arte vii, participative, redefinește rolul industriilor culturale, devenind tot mai importantă crearea unui nou cadru de comunicare cu beneficiarul. Educația și intervenția culturală ca linii de forță ale viziunii manageriale capătă astfel o importanță sporită. O atenție deosebită am acordat în această direcție de gândire și faptului că tiparele de consum ale tinerilor se schimbă și se reformulează în permanență, se reorientează tot mai mult spre un consum participativ, activ. Astfel, la modul ideal, se poate spune că visăm un spectator care să-și dezvolte creativitatea, ajungând să emuleze artistic generatorul de conținuturi artistice.

[http://www.nemzetiszin haz.ro/fileadmin/user\\_upload/Proiect-de-management-pentru-perioada-2016-2021.pdf](http://www.nemzetiszin haz.ro/fileadmin/user_upload/Proiect-de-management-pentru-perioada-2016-2021.pdf) pag.33

### **1. Misiunea și responsabilitatea managementului**

Misiunea Teatrului Muzical "Nae Leonard" a fost, mandatul trecut, axată pe profesionalizare și interculturalitate. Rezumată în sloganul "Teatrul Muzical "Nae Leonard"- o institutie de cultura europeana , moderna , eficienta – servicii publice cultural artistice de calitate" ne propunem să urmăm și în continuare această direcție, măbind numărul de spectacole în co-producție și anvergura lor. De asemenea, la nivelul celor propuse inițial bazate pe 3 direcții : dialog, deschidere, dinamism, am dori să o adăugăm pe cea de-a patra: educația. În acest scop, pe lângă eforturile cotidian depuse în programele bazate pe extinderea comunicării cu publicul, am început din 2015 cercetarea și prospectarea în vederea menținerii parteneriatului în cadrul programului Europa Creativă, axat pe lărgirea granițelor educației în teatru, care urmărește testarea modurilor inovative de abordare pentru creșterea publicului. Definirea și realizarea unui program dedicat tinerilor artiști, cu accent pe multi - și interculturalitate, se întrepătrunde, în viziunea noastră, cu identificarea unor noi metode de dialog și conexiuni cu

publicul de teatru mai vechi, alături de construirea unui public nou. Proiectul urmărește, de asemenea, testarea modurilor inovative de abordare pentru creșterea publicului, pornind de la schimbul de practici în cadrul rețelei și de la definirea unui program de pregătire care oferă competențele caracteristice unui ”dezvoltator de public”, în special pentru lumea teatrului și a spectacolului live. Tot în zona de educație intră continuarea proiectelor noastre cu tinerii artiști. La fel, parteneriatul cu Universitatea "Dunarea de Jos", dar și implicarea în viața comunității, continuând proiectele comune cu școlile și liceele din regiune.

[http://www.nemzetiszinhaz.ro/fileadmin/user\\_upload/Proiect-de-management-pentru-perioada-2016-2021.pdf](http://www.nemzetiszinhaz.ro/fileadmin/user_upload/Proiect-de-management-pentru-perioada-2016-2021.pdf) pag.16,17

### **Descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii**

Așa cum am arătat în cele de mai sus, ca o continuare firească a eforturilor de până acum, din ultimii cinci ani, pentru următorii patru ani, principalul mesaj al instituției va fi “Teatrul Muzical "Nae Leonard"- o institutie de cultura europeana , moderna , eficienta – servicii publice cultural artistice de calitate”: un teatru dinamic, deschis spre dialog, generând dialog și orientat spre educație. Această ultimă dimensiune este în prezent un obiectiv important în vederea extinderii granițelor educației în teatru, la care lucrăm cu parteneri europeni din Italia și Franța și care are drept scop definirea și realizarea – cu privire la tinerii artiști – a unui model de cunoștințe, aptitudini și strategii noi, în domeniul creației artistice, referitor la un context de producție și de marketing, cu un accent din ce în ce mai mare pe multiculturalitate și multilingvism; promovarea cooperării internaționale între teatre, internaționalizarea carierei tinerilor artiști, promovarea circulației transnaționale a operelor culturale; identificarea unor noi metode de dialog și conexiuni cu publicul de teatru mai vechi și construirea unui public nou.

În mandatul care s-a încheiat, am reușit să readucem Teatrul Muzical "Nae Leonard" în atenția mainstream-ului culturii naționale, să prospectăm parteneriate internaționale și să dezvoltăm proiecte europene. Ne propunem să dezvoltăm această direcție, prin lărgirea parteneriatelor deja existente (locale, dar și internaționale), dezvoltarea continua a festivalului internațional "LEONARD" și continuarea colaborărilor în direcțiile menționate mai sus. Una din principalele realizări ale mandatului trecut a fost realizarea unei echipe dinamice, prin cooptarea de oameni tineri în poziții importante, ceea ce a dus la creșterea competenței secretariatului artistic și de PR. Am urmărit profesionalizarea artistilor, prin realizarea de proiecte cât mai diverse, participări la proiecte și organizarea de workshopuri în cadrul Universitatii "Dunarea de Jos. Prin creșterea calității spectacolelor, am obținut creșterea

exigențelor publicului și crearea unei imagini pozitive a teatrului, în comunitatea locală, dar și în cea muzical-culturală. Am atras și continuăm să atragem atenția prin proiecte profesioniste, dar și prin deschidere, flexibilitate și lărgirea adresabilității spectacolelor noastre. Teatrul Muzical "Nae Leonard" este un centru cultural local și regional, organizează, pe lângă spectacole extrem de diverse, târguri, expoziții, manifestări ale comunității. Vom continua să atragem surse extrabugetare, să identificăm posibili finanțatori, să colaborăm cu celelalte teatre, naționale sau de altă anvergură, să studiem gustul publicului, creând o ofertă educată, complexă, interculturală.

[http://www.nemzetiszinhaz.ro/fileadmin/user\\_upload/Proiect-de-management-pentru-perioada-2016-2021.pdf](http://www.nemzetiszinhaz.ro/fileadmin/user_upload/Proiect-de-management-pentru-perioada-2016-2021.pdf) pag. 17, 18

Principala prioritate ramane si pentru perioada 2017-2020 a Teatrului Muzical "Nae Leonard" Galați, în contextul economic actual, aceea ca, printr-un management de calitate să se îmbunătățească permanent relația între autoritatea subordonatoare Consiliul Local Galați, ordonatorul principal de credite –Primarul Municipiului Galați și instituția Teatrul Muzical "Nae Leonard" Galați, ținând cont în primul rând de așteptările și cerințele cetățenilor orașului Galați, în vederea îmbunătățirii ofertei cultural-artistice.

În acest context, în calitate de conducător al instituției, rolul meu în cadrul entității va fi acela de a realiza proiectul de management asumat, de a apăra în mod loial prestigiul instituției în care îmi desfășor activitatea, și în consecință, voi acționa cu deplină responsabilitate și profesionalism pentru a asigura, în condițiile legii, transparența administrativă, conducând astfel la menținerea încrederii colectivului, a cetățenilor orașului Galați în integritatea, imparțialitatea și eficacitatea instituției Teatrul Muzical "Nae Leonard" Galați.

Ca urmare, voi avea în vedere cu precădere atingerea obiectivelor propuse, iar în acest sens sunt pe deplin conștient că funcția de planificare are rolul primordial în organizarea ulterioară a acțiunilor și măsurilor viitoare care se pot lua de către echipa managerială pentru atingerea acestora.

În vederea îndeplinirii direcției strategice, aceea de a transforma instituția Teatrul Muzical "Nae Leonard" Galați, într-o instituție de cultură europeană, modernă, eficientă, asigurând un mediu optim în care salariații, colaboratorii să-și îndeplinească obligațiile și să-și poată desfășura activitatea la standardele cerute, vor fi menținute valorile:

- transparență crescută;
- responsabilizarea și adeziunea angajaților la obiectivele stabilite;

- profesionalism și corectitudine în relația cu autoritatea, ordonatorul principal de credite, și cetățenii orașului Galați.

Pentru a realiza aceasta, mă angajez ca împreună cu echipa de conducere a instituției Teatrul Muzical “Nae Leonard” Galați :

- să realizăm excelență în activitățile efectuate;
- să asigurăm motivarea și implicarea personalului;
- să asigurăm respectarea angajamentelor;
- să asigurăm crearea și menținerea unei imagini reprezentative.
- să asigurăm servicii publice culturale artistice de calitate;
- să asigurăm aplicarea în mod unitar a legislației în domeniu;
- obiectivele și indicatorii de performanță vor fi periodic analizați în cadrul ședințelor de analiză efectuate de management și raportate periodic ordonatorului principal de credite.

Îmbinarea adecvată între managementul axat pe îndeplinirea obiectivelor (ceea ce presupune determinarea riguroasă a obligațiilor de serviciu până la nivelurile de execuție), organizarea activității pe proiecte (pentru soluționarea unor probleme complexe), precum și managementul prin delegare poate asigura stabilirea realistă a obiectivelor și adaptarea la modificările ce intervin în dinamica vieții instituției.

Structurarea adecvată a instituției și repartizarea rațională a sarcinilor facilitează motivarea și responsabilizarea angajaților, iar transferul de autoritate în decizie poate să constituie un factor stimulatoriu pentru implicarea în actul decizional, dată fiind dezvoltarea inițiativei și a dorinței de autodepășire.

Promovarea unui climat de comunicare deschis și cooperant care să permită tuturor participanților exprimarea opiniilor asupra proiectelor ce urmează a fi realizate și implicarea în realizarea acestora pot constitui repere benefice pentru ca activitatea Teatrului Muzical “Nae Leonard” Galați să fie caracterizată prin acuratețe profesională, celeritate și imparțialitate.

Prezentul proiect managerial este conceput prin prisma exercitării atribuțiilor funcției de director general al Teatrului Muzical “Nae Leonard” Galați și își propune să dezvolte în continuare strategii flexibile și facile, în cadrul unui nou mandat care să fructifice potențialul instituției sub aspectul valorificării eficiente a resurselor umane, a celor informaționale, materiale și financiare, de natură să asigure realizarea unui progres în activitatea specifică în acord cu standardele europene și naționale în domeniu.

De aceea, s-a creat și implementat sistemul de control intern managerial ca parte integrantă a procesului de îmbunătățire continuă la care se angajează întreaga echipă de conducere în vederea alinierii la standardele Uniunii Europene precum și la cele internaționale în materie.

Toti angajații instituției, sunt instruiți astfel încât să înțeleagă politica și obiectivele stabilite în vederea atingerii acestor ținte.

#### **4. Obiective generale**

Înnoirea unei instituții de spectacole în toate compartimentele sale – acțiune temerară, ținând seama de dimensiunea schimbărilor pe care aceasta le presupune – este cred, pariul cu sine al oricărui manager de teatru muzical. Vremea europeană pe care o trăim impune schimbarea prin reformă a instituțiilor publice de spectacol, iar Teatrul Muzical "Nae Leonard" Galati, nu poate face, în niciun fel excepție. Atingerea standardelor europene, a cotelor de exigență este posibilă doar prin regândirea, prin remodelarea conceptului de program estetic promovat, până acum, în formele sale clasice.

Strategia repertorială a Teatrului Muzical "Nae Leonard" Galati a ținut și va ține cont permanent de public și de resursele umane avute la dispoziție (chemate la o benefică provocare!), dar și de evoluția economico-financiară. Ordonarea activității artistice, în totalitatea ei, pe bază de programe și proiecte care să includă toate tipurile de manifestări artistice pe care genul liric în extenso le presupune, multitudinea acestor programe, diversitatea și eterogenitatea lor au rolul de a scoate din amorțeală o instituție care are atribuții de ambasador unic al Galatiului și al Moldovei în peisajul național și internațional pe acest domeniu, delicat și de mare valoare. Promovarea creației contemporane, a pluridisciplinarității și a multiculturalismului, circulația valorilor și promovarea noilor generații, a valorilor umane peren valabile, constituie totodată și scopul strategiei noastre artistice. Congruența între factorul artistic și cel social-educativ și moral este finalitatea absolută a demersului nostru.

#### **Strategia artistică:**

- dezvoltarea și diversificarea activității culturale a Teatrului Muzical "Nae Leonard " Galati, prin manifestări de natură să îi sporească prestigiul;
- consolidarea și extinderea gamei de servicii artistice oferite și diversificarea acestora;



➤ dezvoltarea dezideratelor culturale de aleasă ținută estetică și formativ-educative, printr-o relație adecvată, modernă, între actul artistic-cultural și consumatorul de artă, în toată complexitatea lui;

➤ acoperirea din punct de vedere artistic a tuturor cerințelor și exigențelor pieței de profil, deoarece responsabilitatea majoră a acestei instituții este unicitatea ei pe plan local și zonal. Lipsa de concurență aparentă și monopolul riscă să fie principale dezavantaje, deoarece acest fapt duce la lipsa motivării artistice a personalului de specialitate;

➤ atragerea de creatori valoroși către arta lirică, cointeresându-i să colaboreze cu o instituție care este capabilă de performanță;

➤ realizarea unor proiecte de mică anvergură , pentru promovarea în diferite medii – spectacole mici montate în mare parte cu decoruri sugestive (opere fără cor, comedii muzicale, musicaluri și operete pentru copii sau opere în versiuni scurte). Pentru acestea din urmă se pot proiecta versiuni cu reduceri de ansamblu și de scene, pe baza explicității subiectului în esența sa. Toate aceste proiecte se vor realiza cu forțe proprii și cheltuieli minime, deplasabile cu ușurință și capabile să răspundă nevoii de a juca în diverse spații neconvenționale;

<https://www.scribd.com/doc/181202463/Proiect-managerial-Casa-de-Cultura-Traian-Demetrescu-plagiat-pdf> pag.16

➤ programarea lunară a spectacolelor se face după următorul grafic:

◆ Spectacole de seară:

\* o operă;

\* două operete sau o operetă și o comedie muzicală;

\* un balet sau un musical pentru copii;

◆ Spectacole dimineața:

\* două musicaluri pentru copii și/sau două spectacole/concerte educative (după caz);

Ceea ce rămâne cel mai important ca reper metodologic în intenția de a elabora eficient o stagiune de spectacole, rezidă în maniera în care programul manifestărilor artistice propuse spre desfășurare concretizează opțiunile, preferințele și interesele grupului țintă căruia i se adresează Teatrul Muzical "Nae Leonard " Galati, prin specificul activității sale, asigurarea fluentei comunicaționale și a feed-back-ului cultural dintre instituția ofertantă și beneficiarul direct al demersurilor sale, respectiv comunitatea spectatorilor.

<https://www.scribd.com/doc/181202463/Proiect-managerial-Casa-de-Cultura-Traian-Demetrescu-plagiat-pdf> pag.16

**Strategia și planul de marketing . Acțiuni întreprinse pentru promovare**

Nicio activitate de marketing nu înlocuiește munca permanentă.

Prioritate vor avea: producția spectacolelor-eveniment în teatru, respectarea promisiunilor, și în paralel promovarea prin forme clasice – afiș, știre, radio, tv. Forme noi: internet. Fiecare formă de exprimare necesită un alt mijloc de adresare. Din sondaje reiese că impactul cel mai mare îl are publicitatea radio/tv și imediat după aceasta pagina de socializare ”Facebook”. Astfel că, în viitor, vom pune un accent mai mare pe această sursă, prin producerea de noi forme vizuale (de exemplu GIF-uri). Teatrul Muzical are aproximativ 1500 de urmăritori pe Facebook, cifră care crește permanent. Pe lângă pregătirea activităților curente, punem accent și mai mare pe promovarea artiștilor. Din sondajele efectuate, reiese că figura care atrage publicul cel mai mult este, pe bună dreptate, artistul. Trebuie să întărim personalitatea vizuală a teatrului: Brandul, care trebuie să aibă caractere personale foarte puternice. Dar fiecare spectacol trebuie să aibă o identitate vizuală personală. Imaginea unitară a teatrului contribuie în mod esențial la recunoașterea produsului nostru din mulțimea celorlalte care îl înconjoară. Vrem ca Brandul nostru să însemne încredere.

**Propuneri:** În viitor, trebuie să convingem conducerea orașului să ne aloce spații de afișaj propriu în centrul și în toate cartierele municipiului. Site-ul instituției va fi, cum e și în prezent, baza de date a instituției noastre. O bază de date de încredere, plină de informații și cifre cu privire la activitatea noastră curentă, cât și cu privire la cele mai importante evenimente din trecut. [http://www.nemzetiszinhaz.ro/fileadmin/user\\_upload/Proiect-de-management-pentru-perioada-2016-2021.pdf](http://www.nemzetiszinhaz.ro/fileadmin/user_upload/Proiect-de-management-pentru-perioada-2016-2021.pdf) pag.35

### **Obiectivul nr.1** **Îmbunătățirea activității proprii**

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

În perioada primului mandat de management, am regândit întreg programul Teatrului și am încercat să revitalizăm instituția, pornind din interior spre exterior. Nicio campanie mediatică nu poate înlocui activitatea de bază a unei instituții culturale și nici calitatea actului artistic. Doar schimbând mentalitatea interioară am putut să recâștigăm încrederea spectatorilor noștri și, implicit, a presei de specialitate. Munca noastră este un act public care nu poate scăpa de analiza forurilor competente și în special a presei. Totul se întâmplă la vedere și de aceea responsabilitatea noastră este cu atât mai mare. Ecourile din presa de specialitate națională cât și internațională ne îndreptătesc să credem că am ajuns pe o pantă ascendentă care se datorează în primă fază calității actului artistic, dar și unei mai bune organizări manageriale. Am deschis numeroase platforme de dialog în completarea actului artistic. Am dorit să cunoaștem cât mai multe păreri și să primim cât mai mulți critici de specialitate la

spectacolele noastre. Am dorit să cunoaștem care este starea Teatrului în lume și în acest sens am avut spectacole invitate din străinătate precum și mulți regizori/textieri contemporani au venit în Teatrul nostru. Am implicat foarte mulți tineri în activitățile noastre pentru că ei sunt diapazonul contemporaneității. Am participat la dezbateri în presa scrisă, la radio și TV. Am organizat discuții cu publicul după anumite spectacole, la care au fost prezenți autori, regizori, scenografi precum și personalul artistic implicat. Poate cea mai eficientă acțiune în construirea imaginii teatrului a fost și este relația noastră cu presa. Eforturile de comunicare, de deschidere spre exterior au fost desigur bazate pe evenimentele pe care le-am organizat și care au trezit interesul presei. Realizarea de festivaluri, spectacolele importante, proiectele artistice de anvergură, proiectele internaționale – acestea trezesc interesul publicului și legitimează prezența noastră în comunitate. Am diseminat evaluările pozitive ale presei de specialitate, ne-am bazat pe comunitatea muzicală și pe răspunsul oamenilor de teatru la proiectele noastre. În același timp ne-am implicat constant în activitățile comunității, în evenimente de natură să atragă publicul (zilele orașului, festivaluri de muzică și spectacol stradal, săptămâna școlară „Școala altfel”, activități în beneficiul categoriilor defavorizate, a copiilor și a vârstnicilor), dar am răspuns și la solicitările Primăriei și Consiliului Județean de a colabora la proiecte, prin prezența și implicarea noastră în acțiunile culturale ale regiunii și orașului. Am colaborat și colaborăm cu radioul și televiziunile locale: în mod constant, în cadrul emisiunilor consacrate la radio și televiziune, în fiecare săptămână, pe lângă evenimentele existente, spoturile și trailerele difuzate prin contract, interviuri și prezentări ale activității, în felul acesta susținând imaginea teatrului nostru și reafirmând prezența în comunitate a acestuia. Am fost preocupați și de reînnoirea colectivului artistic, de aducerea de colaboratori, de crearea unei personalități dinamice a teatrului . Consider că în perioada primului mandat de management am reușit rebranding-ul instituției, am reușit să transmitem publicului că aceasta este o ”altă” instituție cu ”alte” 5 programe/spectacol” și o ”altă” gândire–careareîncentruspectatorul.

[http://www.nemzetiszinhaz.ro/fileadmin/user\\_upload/Proiect-de-management-pentru-perioada-2016-2021.pdf](http://www.nemzetiszinhaz.ro/fileadmin/user_upload/Proiect-de-management-pentru-perioada-2016-2021.pdf) pag. 5,6

Prin întreaga noastră activitate, am urmărit să conferim un “brand” acestui teatru , unic prin profilul său intercultural. Deschiderea către interculturalitate a reprezentat o linie strategică importantă a managementului implementat în ultimii cinci ani, pe care dorim să o accentuăm și mai mult în următorii cinci. O facilitate introdusă în mandatul nostru, pentru prima oară oferită de teatru și perfecționată pe parcursul anilor, având importanță deosebită în reabilitarea imaginii teatrului și creșterea numărului de spectatori, este supratitrarea

spectacolelor. Strategia a început deja să dea roade prin folosirea supratitrărilor, invitarea artiștilor străini, strângerea legăturilor cu Facultatea de Arte. De aceea, putem afirma că indicele cel mai semnificativ al realizărilor noastre în această perioadă este prezența spectatorilor în salile de spectacol. Am dublat astfel oferta de spectacole a teatrului, prin deschiderea culturală pe care ne-o propuneam inițial. Comunicăm mai bine cu spectatorii, avem o imagine mai bună, atragem un număr mult mai mare de spectatori. După câștigarea concursului pentru ocuparea postului de Manager organizat de Primaria Municipiului Galați, am preluat în 2013 un teatru cu nici o concepție artistică sau program concret, o moștenire dezastruoasă care s-a putut resimți, spre exemplu, în numărul de premiere și repertoriul current. În toată această perioadă, Teatrul Muzical "Nae Leonard" și-a desfășurat activitatea în ideea unei reclădiri instituționale și a recâștigării încrederii publicului într-o instituție-simbol a comunității galatene. În perioada raportată, Teatrul Muzical "Nae Leonard" a reușit să-și ridice considerabil numărul de spectatori: de la 15.128 în 2011 la 34.423 în anul 2016. Urmare a studiilor realizate, am identificat mai precis grupurile-țintă ale activităților noastre. Dar cel mai rapid, mai eficient și mai sincer evaluator este numărul de bilete vândute la diferite categorii de spectacole. [http://www.nemzetiszinhas.ro/fileadmin/user\\_upload/Proiect-de-management-pentru-perioada-2016-2021.pdf](http://www.nemzetiszinhas.ro/fileadmin/user_upload/Proiect-de-management-pentru-perioada-2016-2021.pdf) pag. 9, 10

#### a) Organizarea internă

Oricât de bine funcționează un sistem, cu schimbarea posibilităților date de progres, este necesară și schimbarea sistemului.

Între 2013-2016 a fost efectuate mai multe modificări în Organigrama, astfel ca este necesar o revizuire a Regulamentului de Organizare și Funcționare, a Statului de funcții, a fișei posturilor, etc. Toate modificările au servit dezvoltarea și avansarea instituțională și profesională a Teatrului, respectiv ai angajaților.

#### Propuneri privind modificarea reglementărilor interne

În ideea continuității și dezvoltării, consider că în primul an al managementului trebuie reactualizată Organigrama instituției, care trebuie să fie la nivelul noilor nevoi apărute.

Principiul rămâne același, adică nevoia modificărilor în continuu la nivelul cerințelor actuale. În cazul ROF-lui și ROI-lui trebuie efectuate modificări care sunt necesare pentru actualizarea sistemului la cerințele actuale. Descrierile procedurilor interne existente necesită o revizuire. Un management responsabil este mereu atent la nevoile instituției conduse.

Relațiile ierarhice, relațiile între compartimente, relațiile între angajați mereu sunt într-un proces de formare. O procedură descrisă de 4-5 ani poate să conțină descrieri și relații neactuale. Reglementările interne vor fi concepute, respectiv cele existente vor suferi modificări, după necesitățile unei mai bune funcționări a instituției, cum ar fi: [http://www.nemzetiszinhaz.ro/fileadmin/user\\_upload/Proiect-de-management-pentru-perioada-2016-2021.pdf](http://www.nemzetiszinhaz.ro/fileadmin/user_upload/Proiect-de-management-pentru-perioada-2016-2021.pdf) pag.18,19

-Alocare optimă de resurse financiare, în corelare cu nevoile resursei umane și cu resursa timp în cadrul instituției;

-Mentineră standardizării activităților structurii Teatrul Muzical „Nae Leonard” Galați;

-Îmbunătățirea comunicării pe orizontală și pe verticală în cadrul Teatrul Muzical „Nae Leonard” Galați;

Îmbunătățirea comunicării externe, Teatrul Muzical „Nae Leonard” Galați – cetățeni – alte instituții.

Teatrul Muzical „Nae Leonard” Galați se compune din trei mari sectoare: artistic, tehnic-scenă (inclusiv atelierele de producție) și administrativ. Sectorul artistic (cel mai numeros) cuprinde: grupul de maestri soliști, soliști balet și actori, orchestra, corul, maestrul (dirijor, regizor artistic și scenograf). Cel de-al doilea sector privește pe tehnicienii de scenă (mașiniști, recuziteri, electricieni, costumiere etc.). Sectorul administrativ cuprinde birourile de resurse umane, contabilitate, achiziții publice, organizare spectacole și promovare-imaginerelății publice. Organigrama este instrumentul prin care se observă generic substructurile organizatorice ale instituției, permițând studierea structurii interne intime a teatrului. Rolul acestor instrumente (organigrama și statul de funcții) este acela de a face legătura și a constitui puntea dintre misiunea (scopul) managementul și modul de îndeplinire a acestuia prin mijloacele specifice. La o privire inițială, organigrama actuală a Teatrul Muzical „Nae Leonard”, ca număr de posturi pe colective și ca împărțire a departamentelor este dezechilibrată. Consiliul artistic trebuie să fie rezultatul întâlnirii factorilor de răspundere sau reprezentativi din punct de vedere artistic din instituție sau din afara ei. În același fel, consiliul de administrație trebuie format din reprezentanții compartimentelor cheie ale instituției care să fie ușor determinabili din structura organigramei. Legătura și interferența dintre aceste servicii aduce o congruență a procesului: Documentare repetiție-producție-vânzare-efecte. Consiliul artistic, având rol consultativ, a fost întrunit, de fiecare dată când a fost necesară o consultare aprofundată asupra strategiei de spectacole, asupra stabilirii distribuțiilor sau atunci când s-au impus analize asupra calității spectacolelor, atât

din punct de vedere regizoral-scenografic, cât și din punct de vedere interpretativ. Consiliul administrativ, cu rol decizional nu a fost întrunit, lucru pe care îl voi pune în ordine din prima clipă a noului mandat .

## b) **Managementul resurselor umane**

- Analiza organigramei;
- Analiza posturilor și actualizarea periodică a fișelor posturilor ;
- Elaborarea și actualizarea planului de acțiune al fiecărui compartiment;
- Implementarea strategiei de formare continuă;
- Pregătirea personalului din cadrul biroului de resurse umane în vederea abordării profesionale a gestionării resurselor umane în acord cu principiile și cu noul sistem în domeniu;
- Proiectarea și implementarea procedurilor de recrutare, selecție, încadrare și promovare a personalului Teatrului Muzical „Nae Leonard” Galați;

Personal îmi propun o evaluare a personalului pe criterii de competență, aplicarea principiilor de eficiență, eficacitate și economie în gestionarea mijloacelor financiare, a resurselor umane și materiale ale Teatrului Muzical „Nae Leonard” Galați. Pentru începutul perioadei voi urmări eficientizarea activității prin selectarea conform principiilor competenței, a personalului existent la nivelul fiecărei structuri.

Pentru a respecta cu responsabilitate procedurile de achiziții publice, de prevenire a incendiilor și de acționare în cazul calamităților este absolut necesar dezvoltarea compartimentelor respective prin completarea compartimentelor cu noi posturi . În ce privește prevenirea incendiilor, consider că responsabilitatea trebuie preluată de prestatori profesioniști. În cazul lipsei de finanțare, suntem nevoiți să completăm posturile prezente cu macar un post de pompier și să încercăm să formăm angajații (cel puțin încă 4 de oameni) prin cursuri PSI; lucrul acesta nu este însă o soluție liniștitoare. Din experiența managementului perioadei **2013-2017** concluzia noastră este că teatrele au ajuns la un nivel de profesionalizare atât de complex, încât și-au dat seama că la începutul secolului XXI, a intra în competiție cu dezvoltarea tehnologiilor înseamnă o energie risipită și o cheltuială la nesfârșit. Teatrul trebuie să facă Teatrul, și restul activităților să fie prestate de profesioniști. În cazul acesta, trebuie regândită situația, iar rolul atelierelor de producție și administrarea infrastructurii trebuie de asemenea regândite

### **Sistemul de monitorizare și sursele de verificare**

Implementarea unui sistem de monitorizare și de evaluare eficient va avea o contribuție deosebit de importantă la atingerea obiectivelor Teatrului Muzical „Nae Leonard” Galați. Pentru monitorizarea activității și pentru cuantificarea rezultatelor vor fi utilizați indicatorii de performanță, care sunt legați direct de obiectivele stabilite în procesul de planificare.

Sistemul de monitorizare și evaluare va oferi cadrul necesar pentru:

- cunoașterea situației reale și determinarea eficienței activității Teatrului Muzical „Nae Leonard” Galați
- determinarea stadiului de realizare a fiecărui indicator de performanță;
- realizarea comparației între nivelurile anterioare atinse și nivelul actual și identificarea cauzelor care au influențat în sens negativ evoluția indicatorilor;
- identificarea și implementarea măsurilor ce urmează a fi întreprinse în vederea atingerii nivelului propus al indicatorilor de performanță;
- urmărirea și controlul modului de îndeplinire a măsurilor dispuse în vederea stabilirii progreselor înregistrate pentru atingerea nivelului țintă.

Sistemul de monitorizare la nivelul Teatrului Muzical „Nae Leonard” Galați se va afla în strânsă concordanță cu sistemul de monitorizare definit la nivelul ordonatorului principal de credite prin structurile cu atribuții în domeniu, metodologia de calcul fiind stabilită într-o manieră unitară. Sursele de verificare a indicatorilor de performanță vor fi raportările periodice precum și contul de execuție bugetară.

În anul 2013 a fost întocmit poate cel mai important document INTERN al instituției **IMPLEMENTAREA SISTEMULUI DE CONTROL INTERN MANAGERIAL LA TEATRUL MUZICAL "NAE LEONARD" GALATI** conform O.M.F.P. NR. 946/2005 REPUBLICAT, pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial, cuprinzând standardele de control intern/managerial la entitățile publice .

Controlul intern cuprinde 5 componente strâns interdependente care decurg din maniera în care sunt administrate activitățile, punerea lor în practică fiind realizată în conformitate cu particularitățile proprii fiecărei entități în parte:

**1. Mediul de control** – un element foarte important al culturii unei entități, fundamentul pe care se clădesc toate celelalte 4 elemente ale controlului intern, impunând

disciplină și organizare. Factorii cei mai importanți care determină calitatea mediului de control sunt: integritatea, etica și competența personalului, stilul de management al conducătorilor, politica delegării de responsabilități, organizarea entității, formarea personalului și capacitatea conducerii de a defini obiectivele entității.

**2. Performanțe și managementul riscurilor** – evaluarea riscurilor cu care se confruntă entitatea după stabilirea obiectivelor și analiza factorilor susceptibili de a afecta realizarea acestor obiective precum; măsurile de gestionare a riscurilor asociate obiectivelor.

**3. Informarea și comunicarea** – informațiile trebuie identificate, transmise și recepționate sub o formă și într-un termen care să permită fiecăruia îndeplinirea sarcinilor atribuite. Realizarea responsabilităților în materie de control intern, reclamă o comunicare internă eficientă în sens ascendent-descendent, precum și în plan orizontal, dar și o comunicare bună cu terții.

**4. Activitățile de control** – observarea, supravegherea, analiza, avizarea și aprobarea, realizate la toate nivelele ierarhice și funcționale ale structurii organizatorice.

**5. Evaluarea** – sistemele de control intern trebuie să fie controlate în vederea funcționării în mod eficient, prin evaluări permanente efectuate de persoanele cu funcții de conducere. Managerul (ordonatorul de credite), precum și celelalte persoane care ocupă o funcție de conducere în entitate, sunt responsabile pentru crearea și funcționarea aceluiași sistem de control intern care să dea o asigurare rezonabilă că obiectivele entității vor fi atinse. În vederea implementării sistemului de control intern managerial conform cu cele menționate mai sus, au fost întreprinse următoarele:

□ A fost constituită, prin decizia internă, o structură investită cu atribuții și responsabilități în acest sens, un grup de lucru compus din persoane cu funcții de conducere din instituție;

□ A fost emis Regulamentul de organizare și de lucru al comisiei de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică a dezvoltării sistemului de control intern managerial al instituției;

□ S-au stabilit obiectivele generale ale entității cât și cele specifice la nivelul fiecărui compartiment funcțional în parte;

□ A fost elaborat Programul de dezvoltare a sistemului de control managerial care conține obiective, acțiuni, responsabilități, atât pentru persoanele cu funcții de conducere cât și pentru cele cu funcții de execuție, termene de punere în aplicare;



□ A fost elaborat Codul Etic și regulile de conduită a personalului contractul din cadrul instituției care, prin grija unui consilier de etică și a conducătorilor structurilor interne, a fost adus la cunoștința tuturor salariaților;

□ S-au luat măsuri de asigurare a concordanței între misiunile instituției și cele ale salariaților, prin elaborarea și actualizarea permanentă a fișelor de post conținând atribuțiile și sarcinile fiecărui angajat;

□ A fost, de asemenea, elaborat un Registru al riscurilor cu stabilirea unui responsabil, în vederea asigurării unui sistem de management pentru prevenirea nerealizării obiectivelor specifice propuse;

□ Au fost identificate activitățile procedurabile la nivelul fiecărui compartiment funcțional și au fost elaborate procedurile operaționale aferente;

□ Au fost elaborate, de asemenea, procedurile de sistem aplicabile la nivel de instituție, cu stabilirea modului de lucru, a modalităților de control intern precum și a resurselor necesare realizării lor;

□ A fost elaborat și aprobat Circuitul documentelor la fiecare nivel de responsabilitate din cadrul instituției. Conform reglementărilor în vigoare (OG nr. 119/1999, OMFP nr. 1792/2002 și nr. 522/2003) s-a aprobat circuitul documentelor, cât și lista specimenelor de semnături ale șefilor de compartimente care au atribuții ce fac obiectul controlului financiar preventiv propriu. Circuitul documentelor suportă modificări odată cu stabilirea unei noi organigrame. Lista cu speciemenle de semnături se modifică, în eventualitatea schimbării persoanei care are atribuțiuni de control financiar preventiv propriu.

□ A fost asigurată participarea la cursuri de pregătire profesională a salariaților cu atribuții în structura de implementare a controlului intern managerial;

□ Urmează a fi definitivat noul Regulament intern al instituției aflat în lucru;

Toate aceste măsuri, cuprinse într-o documentație adecvată și completă, supusă mereu actualizării, corespund politicilor entității noastre de respectare a cerințelor legate de implementarea standardelor sistemului de control intern managerial și crează toate premisele dezvoltării acestuia.

Pentru eficientizarea activității s-a căutat stimularea și creativitatea personalului în adoptarea de soluții (brainstorming). În perioada raportată s-a pus accentul pe lucrul în echipă, în vederea îndeplinirii scopului comun, realizarea misiunii. Simultan, s-a urmărit reorganizarea instituției pe criterii de responsabilitate și delimitare de sarcini, precum și pe criteriul eficientizării activității prin transferul de informații de la un compartiment la altul. Angajații au înțeles că această instituție funcționează pentru îndeplinirea unei misiuni și toți

factorii care participă la urmărirea acesteia trebuie să fie unul în sprijinul celuilalt, fără criterii de concurență distructivă. Luând în considerare regulile importante care stau la baza formării unei structuri organizatorice eficiente s-au avut în vedere următoarele:

- urmărirea raportului și a interdependenței unitare de comandă/decizie și acțiune (evitarea dublei subordonări);
- urmărirea apropierii managementului de execuție;
- interdependența între compartimente și între angajați;
- definirea armonizată a obiectivelor, responsabilităților, competențelor și atribuțiilor aferente posturilor și funcțiilor (fișele posturilor);
- evitarea suprapunerilor de sarcini;
- alegerea variantei optime dintre mai multe variante posibile.

Astfel, instituția a devenit mult mai flexibilă, funcționând la parametri optimi pentru realizarea obiectivelor determinate, prin utilizarea pe criterii de eficacitate sigură și economie a fondurilor alocate, în scopul implementării proiectului de management, artistic și cultural.

<https://www.primariacraiova.ro/pozearticole/userfiles/files/01/12780.pdf> pag. 62-65

#### **d) Planificarea operațională**

Planificarea operațională va decurge din planificarea strategică fiind elaborată pe o perioadă de 4 ani, în vederea realizării obiectivelor propuse.

Conducerea pe bază de obiective fiind o practică generalizată în țările din Uniunea Europeană va reprezenta pentru Teatrul Muzical „Nae Leonard” Galați o schimbare importantă de perspectivă în sensul că vom asigura trecerea la o cultură orientată preponderent spre performanță.

Un rol important îl va avea urmărirea și analiza rezultatelor prin măsurarea:

- gradului de realizare a veniturilor din vânzarea biletelor de spectacol;
- gradului de creștere a surselor atrase și/sau a veniturilor proprii în total venituri ;

Pentru o mai bună coordonare voi urmări perfecționarea informării salariaților prin toate mijloacele disponibile. Fiecare salariat va primi atât informațiile necesare activității sale, cât și informații asupra activităților, realizărilor, obiectivelor Teatrului Muzical „Nae Leonard” Galați în ansamblu. Acest lucru contribuie la crearea unei viziuni sintetice asupra instituției, la obținerea adeziunii personalului la obiectivele instituției și în același timp, conștientizarea apartenenței la aceasta.

Voi urmări reorganizarea instituției pe criterii de responsabilitate și delimitare de sarcini, precum și pe criteriul eficientizării activității prin transferul de informații de la un compartiment la altul. Trebuie înțeles că această instituție funcționează pentru îndeplinirea unei misiuni și toți factorii care participă la urmărirea acesteia trebuie să fie unul în sprijinul celuilalt, fără criterii de concurență distructivă.

<http://www.primariacraiova.ro/pozearticole/userfiles/files/01/15064.pdf> pag.67

## **Obiectivul nr.2** **O imagine marca “Nae Leonard”**

Este necesar ca publicul spectator să dispună de pârghii de transmitere a feedback-ului, să-și poată exprima interesele și preocupările. Comunicarea cu publicul este o sarcină primordială a instituției Teatrului Muzical „Nae Leonard” Galați.

Astfel imaginea instituției va fi protejată în situații în care datorită unor evenimente nedorite, a unor informații zvonistice neîntemeiate, cu caracter repetitiv, aceasta ar risca să fie periclitată.

Ne propunem ca în continuare la nivelul managementului instituției, în lumina celor arătate mai sus și a unei relații cu presa deja coerentizate, să prezentăm periodic prin intermediul mijloacelor mass-media locale și naționale, activitatea și rezultatele obținute de colectivul teatrului .

Fiind o instituție cu activitate complexă, acțiunile ce trebuie întreprinse pentru îmbunătățirea promovării imaginii și activității acesteia obligatoriu vor fi următoarele:

- promovarea excelenței, a experimentului și a inovației, promovarea personalului artistic cu calități profesionale remarcabile în cadrul capodoperelor lirice de cea mai înaltă factură muzicală.
- cooptarea în cadrul programelor instituției a unor reputați artiști din țară străinătate. Aceștia reprezentând puncte de maxim interes și atractivitate pentru publicul meloman. Pe linia experimentului și a inovației, se poate vorbi de diversificarea unor manifestări artistice convenționale, cum ar fi: parteneriate culturale cu Facultatea de Arte Galați, Liceul de artă “Dimitrie Cuclin”, cu Centrul Cultural “Dunărea de Jos colaborarea cu soliști din țară și străinătate;
- promovare a genului de operă. Orașul Galați nu are un public de operă numeros, datorită faptului că acest gen nu a avut parte de-a lungul timpului de o promovare strategică, treptată, în rândul spectatorilor, cu începere de la cei mai tineri (elevii claselor gimnaziale și liceale) până la cei mai în vârstă, adulții din segmentul de spectatori, pentru care nu există o diferență clară între genul de operă și genul de

operetă. În acest context se impune adoptarea unei strategii de promovare a genului de operă pe categorii de vârstă, care să vizeze particularizarea și consolidarea acestui gen în conștiința publicului spectator și fidelizarea ulterioară a acestuia;

- prin desfășurarea unei activități susținute de marketing, vizez convingerea populației din orașele și comunele apropiate spre a veni în sala teatrului. Pentru cei care din diferite motive nu ajung la sediu, le vom veni în întâmpinare prin oferirea de spectacole (acolo unde există spațiu adecvat susținerii actului artistic), spre a le oferi spectacolele noastre integral sau după caz variante adaptate spațiilor nedotate tehnic. Parteneriatele în cadrul proiectelor europene împreună cu alte instituții ale statului vor avea prioritate maximă în vederea realizării acestor deziderate.

Principala direcție strategică de imagine va fi dezvoltarea mediului cultural autohton prin oferte cultural-educative și sociale, prin colaborare cu diverse instituții și organizații din țară sau străinătate, ale căror resurse pot asigura baza logistică necesară unei bune desfășurări a programelor culturale și sociale. În acest sens Teatrul Muzical „Nae Leonard” va efectua turnee sau spectacole dedicate Zilei Naționale a României sau cu prilejul unor importante sărbători religioase, naționale și europene.

Se vor realiza următoarele activități strategice:

- câștigarea încrederii posibililor sponsori zonali și naționali;
- cunoașterea Teatrului Muzical „Nae Leonard” ca furnizor de oferte complete pentru proiecte culturale;
- dezvoltarea de modalități și strategii de promovare/publicitate prin:
  - printuri:afișe, caiete program, bannere, flyere, printuri gigant;
  - publicarea unui album anual al teatrului pentru fiecare stagiune, care să conțină: repertoriu, program de spectacole, interpreți, turnee, proiecte, sponsori etc.(atat in format imprimat cât și online) ;
  - organizarea unor puncte de afișaj permanent, sistem tubular și sistem cu două fețe;
  - sondarea prin chestionare a publicului pentru identificarea preferințelor;
  - organizarea de concursuri radio, cu acordare de premii constând în bilete la teatru;
  - organizarea unor seminarii în licee privind popularizarea teatrului, susținute de personalități ale lumii teatrale (soliști vocali, actori, soliști balet, regizori, scenografi, manageri etc);
  - accesarea către spațiile cu mare impact la public (cluburi, terase, supermarket-uri) în vederea afișării de materiale publicitare.

-crearea unei pagini internet a teatrului, ce va dispune de un forum, o publicație virtuală și link-uri către cele mai importante site-uri din domeniu;

-dezvoltarea unui sistem de reclamă pe plasmă electronice (obținute eventual din sponsorizări) amplasate pe pereții frontali ai clădirii teatrului și în interiorul acestuia, la ușile de intrare a spectatorilor. Tot pe aceste panouri electronice se vor difuza, alternativ cu materialele promoționale, imagini din spectacolele reprezentative ale Teatrului;

-realizarea unui clip publicitar pentru fiecare gen de spectacol aflat în repertoriul curent al teatrului;

-organizarea periodică de conferințe de presă, dar și cu ocazia evenimentelor importante (proiecte noi, premiere etc), pentru o informare corectă privind activitatea curentă a instituției;

-transmiterea de comunicate de presă pentru fiecare eveniment desfășurat sub auspiciile instituției;

-stabilirea și organizarea unor sesiuni de interviuri cu conducerea teatrului și cu artiștii sau colaboratorii reprezentativi;

-prezențe la cât mai multe emisiuni de radio și televiziune a reprezentanților teatrului, obținute printr-o campanie de PR profesionistă;

-realizarea unor parteneriate media cu ocazia desfășurării unor evenimente de interes public, dar și în vederea transmiterii/retransmiterii unor producții proprii, pe posturile locale și/sau naționale, cu respectarea legislației privind drepturile de autor și a celor conexe;

<https://primariacraiova.ro/pozearticole/userfiles/files/01/3326.pdf> pag. 5,6

Începând cu deschiderea stagiunii 2017-2018, annual, în luna septembrie Teatrul Muzical "Nae Leonard" își va deschide porțile cu un festival de film în cadrul proiectului "Interferența artelor".

Prin acest eveniment ne propunem să readucem publicul gălățean aproape de filmul românesc, de distribuțiile consacrate ale teatrului și filmului românesc. Proiectul se va realiza în parteneriat cu Transilvania Film și se va desfășura în Grădina Leonard.

### **Obiectivul nr.3** **Largirea categoriei de beneficiari ai actului artistic**

**Propuneri pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari** (studii de consum, cercetări, alte surse de informare) La începutul mandatului, Teatrul Muzical "Nae Leonard" Galați, nu avea nici un studiu referitor la publicul țintă. Neavând un departament de marketing, metodele de a ajunge la publicul țintă erau metode „clasice”, moștenite din sistemul socialist.

De fapt, categoriile de public țintă erau necunoscute, iar o strategie de depistare a acestora lipsea. După înființarea și consolidarea echipei de organizare, practice marketingul institutiei, am desfășurat, un studiu în rândul spectatorilor , cu scopul de a identifica categoriile de public pe care putem conta. Concluzia cercetărilor a relevat faptul că trebuie să ne coordonăm mai mult eforturile pentru a atrage un nou public (format din mai multe grupuri țintă), decât pentru a încerca să readucem fostul public. Pentru a cunoaște mai bine cererile și exigențele publicului, am pus un accent semnificativ pe dialogul cu beneficiarii sau potențialii beneficiari. Am încercat, în strategia de marketing, să ne bazăm cât mai puțin sau aproape deloc pe suportul altor canale de promovare (TV, radio, presă), dorind să punem accentul pe comunicarea bidirecțională axată pe forme noi de promovare: site web, pagină de facebook, newsletter ș.a. Pentru următoarea perioadă ne propunem, să realizăm un sondaj a opiniei publice o cercetare reprezentativă pentru populația municipiului Galati, despre preferințele, opiniile, comentariile și atitudinile publicului spectator al Teatrului Muzical "Nae Leonard" prin introducerea chestionarelor de satisfacție, ce vor fi inmanate publicului spectator în pauza dintre acte, pentru a fi completate și pentru a ne însuși atât criticile cât și laudele deopotrivă. [http://www.nemzetiszinhaz.ro/fileadmin/user\\_upload/Proiect-de-management-pentru-perioada-2016-2021.pdf](http://www.nemzetiszinhaz.ro/fileadmin/user_upload/Proiect-de-management-pentru-perioada-2016-2021.pdf) pag.6

**Profilul beneficiarului actual:** Melomanii care pășesc în sala de spectacole a Teatrului Muzical "Nae Leonard" sunt, în marea lor majoritate, de tip tradiționalist, în sensul că optează predilect spre marile capodopere ale genului operistic: La Traviata, Trubadurul, Nabucco și Aida de G. Verdi, Boema și Tosca de G. Puccini, Cavalleria rusticana de P. Mascagni, Paiate de R. Leoncavallo, Don Pasquale de G. Donizetti, Carmen de G. Bizet; în ceea ce privește creația de operetă, preferințele publicului se orientează spre: Văduva veselă de Fr. Lehár, Liliacul, Silvia și Contesa Maritza de E. Kalman, Sunetul Muzicii. Nici musicalurile pentru copii nu pot fi trecute cu vederea, spectacole ca Frumoasa din pădurea adormită, Micuța Dorothy, Cocoselul Neascultător, Inelul fermecat, etc. fiind spectacole ce ocupă un loc aparte în preferințele copiilor și nu numai. Din discuțiile purtate cu reprezentanți ai diverselor comunități profesionale din Galati, am constatat un interes minim și pentru spectacole de tip neconvențional (concerte de arii, duete, coruri, uverturi, recitaluri de lieduri, concerte de muzică de cameră etc.). În acest context demersurile noastre sunt canalizate spre o proporționare corectă a acestui tip de concerte cu spectacolele clasice de operă, operetă, balet sau musical pentru copii. De asemenea, în rândul publicului tânăr și foarte tânăr am putut constata preferințe spre spectacole de tip educativ (cu prezentări și exemplificări în detaliu a unor fragmente din opere și operete). Așadar, portretul robot al

spectatorului ce vine în sala Teatrului Muzical "Nae Leonard" este diferențiat după criteriul vârstei. În momentul actual, spectatorii teatrului se situează la doua extreme: copii între 5 și 14 ani și adulți peste 45 de ani.

**Copii:** preponderent proveniți din mediul urban cu ofertă culturală destul de variată (mai puțin operă sau operetă), învățând la instituții de nivel mediu și peste mediu, provenind din familii cu venituri medii și peste medii, având ca pregătire studii medii sau superioare;

**Adulți 1:** provenind din mediul urban (în special Galați), venituri medii și peste medii, preponderent ocupații liberale, studii medii sau superioare, fidelizați ca spectatori de operă și operetă, constituind un public constant și destul de conservator. Este publicul care urmărește viața culturală în toate aspectele ei, poziționați între spectacolele de divertisment de bună calitate și oferta culturală mai complexă a concertelor simfonice și ale spectacolelor de operă și operetă. Public specializat care face cu simț critic comparație și distinge cu claritate genul de operă și operetă față de teatrul de revistă sau dramatic.

**Adulți 2:** public întâmplător, cu venituri medii și mari, studii medii și superioare, lucrând în mediu de stres și cu program prelungit, pentru care prezența la unele spectacole este o întâmplare. Pentru ei opera și opereta sunt un divertisment, nefăcând foarte clar distincția între cele două genuri. Angajați ai unor companii multinaționale, în administrația publică locală sau centrală. Pensionari: adulți cu venituri medii, cu studii superioare sau medii, având copii în îngrijire sau fiind singuri, este un mod de educare în primul caz și de relaxare nostalgică în cel de-al doilea. De obicei reprezintă un public ce compară activitatea actuală cu trecutul istoric al teatrului, așa cum l-au perceput de-a lungul anilor.

Pentru atragerea și formarea unor noi segmente de public, în cadrul programelor instituției vom organiza, în cadrul programului "Ziua porților deschise" pentru grupuri de elevi și studenți vizite în clădirea instituției. Aceștia li se prezintă sala de spectacole, fosa orchestrei, spațiile de repetiții și spațiile de depozitare a costumelor, a decorurilor și a recuzitei. În timpul acestor vizite elevii pot sta de vorbă cu artiștii, își pot face fotografiile alături de aceștia sau alături de decorurile din spectacole. Această ultimă categorie o considerăm deosebit de importantă, ținând cont că este într-o continuă schimbare (prin înaintarea în vârstă), constituind an de an un segment de public potențial, format din persoane care nu mai fost niciodată într-o sală de spectacol și care au o vârstă propice pentru formarea gustului și a interesului pentru genul liric.

<http://www.primariacraiova.ro/pozearticole/userfiles/files/01/12780.pdf> pag.25,26

Începând cu anul 2014 în cadrul programului "Sub semnul excelenței" – Festivalul de FOLK&ROCK la Dunare și Festivalul de JAZZ&BLUES la Dunare, a atras un alt grup

tinta de spectatori, majoritatea din randul tinerilor, numarul lor crescand considerabil de la an la an lucru vizibil prin creșterea vânzării de bilete . Acest lucru ne-a oferit imaginea clară a ceea ce înseamnă publicul nou pentru Teatrul Muzical "Nae Leonard" , generat de acest proiect care a scos spectacolul teatrului din cadrul convențional al sălii de spectacole în cel neconvențional, al scenelor mobile montate în aer liber - pe stadion. În acest fel a existat pentru publicul nou o primă tangență cu Teatrul Muzical "Nae Leonard", fapt ce a determinat ulterior, ca o parte din acesta să vină în sala de spectacole, pe parcursul stagiunilor artistice curente. În plus, în luna decembrie Teatrul Muzical "Nae Leonard" a organizat Revelionul în aer liber și Revelionul Pensionarilor. Nu trebuie uitat că, aflându-se într-un oraș cunoscut ca un important centru universitar, Teatrul Muzical "Nae Leonard" se poate racorda realmente la eforturile generale privind educația estetică și culturală a elevilor și studenților. În acest sens estimările privind atingerea altor categorii de beneficiari ai actului artistic pot deveni optimiste, doar având în vedere elaborarea și experimentarea consecventă a strategiilor și politicilor repertoriale eficiente (repertorii adecvate), în vederea motivării intrinseci a implicării tinerilor în exersarea/receptarea actului cultural de expresie muzicală. Astfel, prin realizarea de parteneriate solide cu Universitatea Dunarea de Jos din Galați, cu Inspectoratul Școlar Județean Galați și implicit cu liceele și școlile generale, viitoarele categorii de beneficiari, în mod obligatoriu considerăm că trebuie să fie tinerii noștri elevi și studenți, posibili viitori spectatori adulți ai Teatrului Muzical "Nae Leonard". În paralel am continuat campanii de atragere alături de arta lirică a beneficiarilor din mediul de afaceri, printr-o strategie de promovare și de marketing elitistă.

#### **Beneficiarul țintă al programelor propuse de instituția noastră:**

##### **➤ Pe termen scurt:**

- ◆ copii: între 5 și 14 ani, provenind din medii diverse, din școli aflate în zone urbane, preponderent **din Craiova**, având părinți cu venituri medii și mari și locuind în zone centrale;
- ◆ adulți între 45 și 65 ani, provenind din mediul urban, cu studii medii și superioare, constituind publicul „conservator“ al Teatrului Muzical "Nae Leonard";
- ◆ pensionari peste 65 de ani cu venituri medii;

##### **➤ Pe termen lung:**

- ◆ adolescenți: între 14 – 18 ani, provenind din licee cu profil teoretic, preponderent umanist, având părinți cu venituri medii și mari, studii medii și superioare;
- ◆ tineri între 18 – 24 ani, provenind din mediul universitar, pentru care modernizarea viziunii asupra montărilor de operă și operetă va fi semnalul de atracție cel mai important;



◆ adulți între 24 și 45 ani, provenind în special din mediul urban, cu studii medii și superioare, venituri medii și mari;

◆ categorii defavorizate: o pensionari cu venituri mici; o centre de plasament; o zone urbane sau rurale fără acces la cultură; o persoane cu venituri mici sau fără educație.

Notă: Pentru categoriile defavorizate se vor încheia încheiate contracte cu organizații guvernamentale și non-guvernamentale permițând astfel, în mod gratuit, accesul la proiectele și programele propuse. În plus, anumite programe de educație și de popularizare a activității se vor adresa și acestor categorii.

Dat fiind faptul că există extrem de puține date care să contureze structura și calitatea publicului spectator, considerăm necesar a se organiza cu prioritate pe viitor sondaje care să vizeze caracteristicile socio-demografice, frecvența și motivele pentru care publicul vizitează Teatrul Muzical "Nae Leonard", care să releve publicul fidel, motivația alegerii anumitor repertorii, obstacole întâmpinate în frecventarea teatrului, informarea în legătură cu agenda de spectacole și preferințele acestuia. Astfel vor trebui evidențiați indicatori precum: structura publicului în funcție de sex și categorii de vârstă, nivelul educației, ocupație, nivelul de pregătire muzicală, apartenență etnică, zona de rezidență, venituri, preferințe culturale (operă, operetă, balet, musical, folclor, pop, rock, folk etc.), precum și corelații și segmentări în funcție de preferința pentru alte genuri și evenimente artistice, zile preferate ale săptămânii, frecvență, însoțitori etc., colectând astfel date ce vor oferi nu doar o imagine reală și completă asupra structurii și calității publicului ci și o bază de plecare pentru dezvoltarea unor programe viitoare ce țintesc comunicarea cu publicul și implicit atragerea și fidelizarea unui public nou.

De asemenea, extrem de important și prioritar, considerăm că ar fi un sondaj care să reflecte percepția spectatorilor în privința imaginii instituției, repertoriului și calității ofertei de servicii auxiliare, noutății, vastității și diversității repertoriului, performanța tehnică/muzicală a orchestrei, calitatea artiștilor de pe scenă, calitatea regiei și scenografiei, calitatea ambianței, calitatea publicului, calitatea spațiului de spectacol și nu în ultimul rând, calitatea managementului.

<https://primariacraiova.ro/pozearticole/userfiles/files/01/3326.pdf> pag. 8,9

#### **Obiectivul nr.4** Promovarea multiculturalismului

În condițiile în care orașul Galați s-a aflat la răscruce de drumuri europene, a fost cel mai important port fluvial comercial și singurul port românesc care deschidea calea negoțului către Marea Neagră și restul lumii, pe aceste meleaguri și-au găsit sălaș, urmând mai apoi să

se statornicească și să se dezvolte social și economic o pleiadă etnică extrem de variată.

Astfel, comunități ca cea elenă, evreiască, armenescă, bulgarească, romă, turcă își dezvăluie publicului spectator datinile, tradițiile, obiceiurile caracteristice, prin spectacole susținute cu diferite ocazii festive, cum ar fi ziua națională a comunității respective, sau alte momente ale anului ce au semnificație istorică și nu numai pentru membrii acelei comunități.

Când vorbim despre construcția europeană contemporană, dar și despre structura societății românești, cred cu tărie că multiculturalismul este o virtute importantă. Din păcate, eforturile noastre de a promova și de a implementa acest concept au început să prindă contur abia în ultimii ani.

Promovarea multiculturalismului prin dialog intercultural poate fi cea mai avantajoasă formă a turismului cultural, în condițiile în care comunicarea cu un etnic al unei alte culturi ne oferă șansa de a înțelege o cultură, de a ne dezvolta, ne oferă acces la un pachet cultural pe care trebuie să îl fructificăm. Așadar, consider că astăzi avem o oportunitate, nemaiîntâlnită în istorie, de a îmbrățișa acest multiculturalism și de a ne crea un sistem de valori pe baza a tot ceea ce cunoaștem, a tot ceea ce ne entuziasmează și ne inspiră din culturile cu care intrăm în contact. <http://marktorok.ro/multiculturalism/>

## **Obiectivul nr.5** **Formarea și promovarea tinerilor artiști**

Tinerii artiști reprezintă barometrul generației viitoare, aceștia trebuie promovați și motivați. Unul dintre obiectivele Teatrului Muzical "Nae Leonard" Galați (privind resursa umană) va fi acela de formare și sprijinire a tinerilor artiști talentați. <https://www.primariacraiova.ro/pozearticole/userfiles/files/01/4161.pdf> pag.14

Promovarea, informarea, conștientizarea și mediatizarea:

- în rândul tinerilor și elevilor a efectelor și frumuseții muzicii și implementarea spiritului competitiv precum și realizarea unui schimb de informații culturale artistice între tineri, elevi și între conducătorii lor;
- implicării active directe precum și încurajarea tinerilor și elevilor de a-și ocupa timpul liber prin activități muzicale în scopul dezvoltării talentului și aptitudinilor specifice activității;
- în rândul tinerilor și elevilor a oportunităților actuale de dezvoltare personală în domeniul culturii vizavi de arta muzicală; toate acestea vor fi realizate în cadrul programelor culturale artistice derulate în instituție precum și prin intermediul creării și dezvoltării unei ample

campanii de promovare - informare - distribuire mass-media si Internet & "Social Media" la nivelul județului Galați. <http://itla.taraluiandrei.ro/idei-din-tla/proiect-dezvoltare-culturala-id-875-cmsid-65>

Mentinerea si dezvoltarea de parteneriate culturale cu instituțiile de profil din Galați (Facultatea de Arte, Liceul de Artă, Centrul Cultural "Dunărea de Jos", Direcția pentru Cultură și Patrimoniu, Școlile de balet din Galați, Cluburile de dans sportiv din Galați ) oferindu-se astfel posibilitatea elevilor și studenților de a evolua pe o scenă profesionistă, fapt care contribuie la desăvârșirea lor profesională, ajutând, în bună măsură, instituția la diminuarea cheltuielilor privind colaborarii.

- protocoale de colaborare cu universitățile de profil din țară, în vederea prezentării spectacolelor de susținere a examenelor de licență pe o scena profesionistă.
- parteneriat cu Inspectoratul Școlar în vederea realizării de spectacole muzicale pentru copii, spectacole interactive, adaptări după povești din literatura universală și consacrată;
- spectacole școală - prezentare de instrumente muzicale și explicarea particularităților acestora;
- realizarea de spectacole de revistă, de balet pentru copii și tineret;
- concerte periodice cu elevii Liceului de Artă „Dimitrie Cuclin” în vederea introducerii viitorilor instrumentiști în mediul profesionist;
- pentru stimularea creativității elevilor ce urmează cursurile de arte plastice ale Liceului de Artă „Dimitrie Cuclin”, se va avea în vedere punerea la dispoziție a foaierei teatrului pentru expunerea lucrărilor în cadrul unor expoziții generale sau tematice.
- încheierea de protocoale cu școlile și liceele din Galați pentru realizarea de spectacole comune
- punerea la dispoziția instituțiilor de învățământ a sălii de spectacole pentru organizarea de serbări, zile ale școlilor și liceelor, în schimbul achiziționării unui spectacol din repertoriul curent;

O altă perspectivă, o reprezintă realizarea, prin parteneriat, a unor concerte simfonice în sala de spectacole a Universității „Dunărea de Jos”, în acest fel Teatrul Muzical obținând o stagiune nouă, simfonică, ce va avea drept spațiu de desfășurare

## **Obiectivul nr.6** **Teatrul Muzical “Nae Leonard” în patrimoniul cultural european**

Încadrarea repertoriului liric și teatral românesc în complexitatea repertoriului european. Raportarea repertoriului liric și teatral românesc la exigențele publicului gălățean, în concordanță cu repertoriul european.

Prin numeroasele invitații din partea partenerilor străini, instituția Teatrul Muzical "Nae Leonard" a dat curs în 2015 unui proiect european reușind să promoveze la nivel european valorile cultural-artistice ale Galatiului, prin prezentarea unui număr de 8 spectacole în Franța și Italia.

<http://www.primariacraiova.ro/pozearticole/userfiles/files/01/15064.pdf> pag.74

În anul 2013 în cadrul proiectului “Dans fara frontiere” am adus la Galati marele spectacol feerie pe gheata “Stelele Moscovei pe gheata

Nu mai puțin de 32 de patinatori profesioniști, printre care și celebrul cuplu rus Natalia Bestemianova - Andrei Bukin, multipli campioni olimpici, mondiali și europeni în proba de dans pe gheață, dar și Igor Bobrin, campion al lumii la patinaj artistic, s-au aflat luni, 16 decembrie, la Galați. Ei au transpus pe gheața Patinoarului Artificial o poveste magică și inedită, ce a îmbinat grația și farmecul baletului cu acrobațiile complexe ale patinajului artistic, într-o coregrafie extraordinară și o interpretare de excepție.

„Stelele Moscovei pe gheață”, a fost un spectacolul extraordinar susținut la Galați de echipa de patinatori a „Bobrin Ice Theatre” din Rusia, eveniment cultural de excepție pentru orașul nostru, ce se înscrie în seria manifestărilor pregătite anul acesta gălățenilor, cu ocazia sărbătorilor de iarnă.

### **Turnee nationale si internationale :**

- Turneu cu opera Lucia di Lamermoor 8-20 aprilie 2014 în Germania
- Turneu cu opera Aida 4 noiembrie -4 decembrie 2013 în Olanda, Belgia, Luxemburg

### **Festivaluri**

- Festival Rock la Dunare ed I – 20-22 decembrie 2014
- Danube Jazz & Blues Festival
- Festivalul International "LEONARD"

Montarea unor titluri din repertoriul românesc, în vederea promovării valorii creației naționale specific, prin organizarea de spectacole, atât la sediu cât și în turnee și deplasări în țară și străinătate, participări la festivaluri de profil, precum și reprezentării la centrele

culturaleromâneștidinstrăinătate.

<https://www.primariacraiova.ro/pozearticole/userfiles/files/01/4161.pdf> pag.19

#### **4. Prezentarea și descrierea programelor cadru și a proiectelor propuse . (Anexa nr.1-Programe cadru și proiecte propuse, Anexa nr.3 –Tabelul investițiilor în programe, Anexa nr.4 – Tabelul veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției,**

##### **A. PROGRAMUL “Armonii la superlativ”**

Programul va proiecta introducerea în repertoriul curent de titluri noi, accesibile publicului de toate vârstele și încadrările sociale. Spectacolele aflate deja în repertoriu vor avea o imagine îmbunătățită calitativ, în timp ce titlurile ce urmează a fi abordate, vor beneficia de montări dirijorale și regizorale moderne, aflate în concordanță cu preferințele publicului deja consacrat, precum și cu cele ale publicului pe care prin programele implementate, îi vom apropia de arta spectacolului.

Acest tip de program vizează genurile simfonice, vocal simfonice și divertisment în principal secția Revistă, dar, după caz, întregul colectiv artistic poate fi implicat în desfășurarea acestui program. El se adresează unui segment larg de public . Programul va cuprinde spectacole muzical umoristice de tip spectacol de varietăți sau spectacole tematice cuprinzând: recitaluri muzicale, momente de umor, balet, momente de iluzionism, concerte simfonice și vocal simfonice. Deasemenea în cadrul acestui program vizez conceperea unui proiect ce va duce spectacole din repertoriul teatrului în zonele defavorizate cultural. Spectacolele pot fi prezentate în variantă originală sau adaptate condițiilor din localitățile țintă.

Prin dezvoltarea acestui program venim în sprijinul multor tineri artiști, în ceea ce privește dezvoltarea profesională și cariera internațională.

Va fi cel mai abordat program al Teatrului Muzical "Nae Ionescu", atât la sediu cât și în afara lui, prin organizarea de evenimente care să pună în valoare patrimoniul cultural local, dar și promovarea instituției la nivel național și internațional prin parteneriatele realizate cu partenerii străini. În acest sens, în viitor, ne propunem crearea și consolidarea unor bune relații cu zecile de companii de profil europene având în vedere posibilitatea realizării unor parteneriate strategice la nivel european, precum și depășirea granițelor promovării locale.

<http://www.primariacraiova.ro/pozearticole/userfiles/files/01/15064.pdf> pag.77,78

În cadrul acestui program vom derula și spectacolele curente. În ceea ce privește repertoriul curent, strategia instituției noastre a fost aceea de a prezenta publicului spectacole de operă și operetă existente în repertoriul actual, raportându-ne STRICT la solicitarea publicului rezultată din evidențele vânzărilor de bilete. Un caz special l-a constituit prezentarea spectacolelor pentru copii, după o atentă consultare cu directorii și cu profesorii de muzică din liceele și scolile craiovene. De asemenea se intenționează introducerea de spectacole de balet în repertoriul curent al teatrului.

<https://www.primariacraiova.ro/pozearticole/userfiles/files/01/12780.pdf> pag. 74

**B. PROGRAMUL “In Premiera”** : Programul urmărește atragerea unor regizori de mare prestigiu pentru a monta spectacole pe scena Teatrului Muzical "Nae Leonard".

În cadrul acestui program vom derula 4 proiecte reprezentând 4 premiere în rândul genului de opera, opereta, estrada/musical, spectacol pentru copii. Deasemenea se urmărește creșterea nivelului personalului artistic din cadrul instituției, promovarea excelenței și o adresabilitate sporită către toate genurile de public. Vom realiza spectacole în colaborare sau în coproducție, cu invitați internaționali, și ne vom orienta spre a gândi despre contextul în care funcționăm, cu accent special pe caracterul intercultural al instituției și al comunității. Nu am neglijat – ba dimpotrivă, am continuat și vom continua să atragem artiști consacrați ai scenei românești și internaționale, în producții și evenimente de anvergură națională și internațională. [http://www.nemzetiszinhaz.ro/fileadmin/user\\_upload/Proiect-de-management-pentru-perioada-2016-2021.pdf](http://www.nemzetiszinhaz.ro/fileadmin/user_upload/Proiect-de-management-pentru-perioada-2016-2021.pdf)

**C. PROGRAMUL “Sub semnul excelenței. Evenimente. Festivaluri”**

Programul cuprinde o serie de proiecte demarate în anii anteriori, pe care le voi menține și pe durata mandatului meu, cum ar fi : **Festivalul International Leonard** în cadrul caruia derulam **Festivalul International de Jazz**, un alt festival cu impact mare în rândul galatenilor aflat anul acesta la a IV-a ediție și anume **Festivalul International Folk&Rock la Dunare**.

Aceste spectacole vor fi organizate în colaborare cu Primaria Municipiului Galați pentru a marca diferite evenimente în orașul nostru.

Pe lângă proiectele existente, programul mai cuprinde și Spectacole de imagine gen :

- **Ziua porților deschise**- proiect ce constă într-o serie de spectacole de binefacere, având ca momente de desfășurare, cele două mari sărbători ale creștinătății: Învierea și Nașterea Mântuitorului. La aceste spectacole, publicul va avea acces gratuit. Spectatorii care doresc să participe la campania noastră "Și eu pot ajuta!", campanie

derulată în cadrul Porților deschise, pot contribui cu sume modice ce au ca destinație finală sprijinirea tinerelor talente, precum și organizarea **Revelionului Pensionarilor**, care an de an are tot mai mulți adepți în rândul pensionarilor.

- **Pro patria cultural-** proiectul vizează marcarea zilei poliției, armatei, pompierului, jandarmeriei prin realizarea în parteneriat de activități culturale artistice în colaborare cu instituțiile abilitate.
- **Ziua Femeii, Ziua Copilului, Valentine's Day**
- **Spectacole în parteneriat cu:** Biblioteca “V.A.Urechia”, Facultatea de Arte din cadrul Universității Dunărea de Jos, Universitatea „Dunărea de Jos”, Casa studenților din Galați, Muzeul de Istorie și Centrul Cultural “Dunărea de Jos”
- „Spectacole dedicate aniversării a 50 de ani de căsătorie” realizate în parteneriat cu Primăria Municipiului Galați

#### **Alte activități specifice instituției:**

- co-producții cu instituții similare de spectacole din țară și străinătate, realizate în urma unor parteneriate solide;
- spectacole și concerte realizate la solicitarea autorităților locale;
- spectacole și concerte realizate pentru sponsori;
- concerte de arii, uverturi și coruri din opere și operete celebre;
- concerte instrumentale susținute în foyer cu ocazia realizării de expoziții (costume, schițe scenografice, elemente de decor);
- concerte corale de muzică religioasă;

Deși aceste acțiuni nu fac parte din activitatea curentă a instituției, apreciez că ele vor facilita realizarea sarcinilor și obiectivelor propuse în cadrul proiectului de management pentru Teatrul Muzical „Nae Leonard”. <http://www.primariacraiova.ro/pozearticole/userfiles/files/dispozitii-convocare/2012/decembrie/pct18-dec2012.pdf> pag.21

#### **V. Previzionarea evoluției economico-financiare a instituției, cu menționarea resurselor financiare necesare spre a fi alocate de către autoritate**

În ultimii cinci ani, Teatrul Muzical a devenit o casă deschisă pentru spectatori, de la mic la mare: de la tinerii artiști care se simt ascultați și se simt în teatru ca într-o mare familie și care participă la proiectele cu și pentru tineri, la intelectualii orașului sau la oamenii de afaceri, o clasă mijlocie sui-generis, amatoare de divertisment, dar și de provocări estetice. Nu excludem, ba chiar urmărim să atragem și alte categorii de public, mai radical, cum ar fi

studenții sau tinerii pro-activi, care se regăsesc în spectacolele noastre cu țintă în realitatea imediată. Ca instituție de repertoriu urmărim lărgirea paletei de opțiuni a spectatorului, implicarea în viața comunității, sub cât mai multe aspecte, colaborând cu instituțiile de cultură din regiune, implicându-ne în viața artistică muzicală, în susținerea fenomenului teatral studentesc și alternativ, dar punând accent și pe componența civică a teatrului, ca instituție publică. În perioada anterioară s-a pus accent pe prezența Teatrului Muzical pe plan local și național, dar în viitor urmărim accentuarea prezenței internaționale a instituției noastre, cu preponderență în Europa Centrală. Dorim să devenim unul dintre ambasadorii vieții muzicale românești pe plan european, să dezvoltăm festivalul LEONARD, festival propriu de anvergură, să ne implicăm mai mult în schimburi culturale internaționale, în co-producții cu teatre europene, să deschidem mai mult regional acest teatru, folosindu-ne de profilul nostru unic, de interculturalitate, ca model posibil de existență a unei instituții artistice, în secolul XXI. Gândire, distracție, educație, simț civic, identitate europeană...

*"Omul are o menire specială, pe care animalele nu o pot îndeplini: aceea de a sluji, de a servi conștient planeta. Un artist poate face mult, poate deveni un pod de legătură pentru anumite energii mai fine, de o altă calitate, să devină vizibile. Pentru a îndeplini această funcție, el trebuie să evolueze."* [http://www.nemzetiszinhaz.ro/fileadmin/user\\_upload/Proiect-de-management-pentru-perioada-2016-2021.pdf](http://www.nemzetiszinhaz.ro/fileadmin/user_upload/Proiect-de-management-pentru-perioada-2016-2021.pdf) pag.46,47

O caracteristică esențială instituțiilor publice este aceea că, în proporție majoritară, veniturile lor provin din bani publici, iar gestionarea eficientă și rațională a banului public reprezintă o responsabilitate managerială.

Eficiența cheltuirii banilor se calculează în timp, echilibrarea indicatorilor economici care relevă veniturile și cheltuielile fiind oglinda sa. Economia se realizează prin responsabilitate și capacitatea atragerii de fonduri, în sensul în care un proiect valabil este tentant pentru un investitor deoarece previzionează beneficii (de imagine, materiale, deductive).

Supportul esențial pentru succesul demersului artistic este dat de dimensionarea corectă, atragerea, constituirea și alocarea fondurilor în concordanță cu evoluția activităților preconizate.

Persoanele care gestionează fonduri publice sau patrimoniul public au obligația să realizeze o bună gestiune financiară prin asigurarea legalității, regularității, economicității, eficacității și eficienței în utilizarea fondurilor publice și în administrarea patrimoniului public. Toate acestea se pot efectua ținând cont de următoarele repere:



- minimizarea costului resurselor alocate pentru atingerea rezultatelor estimate ale activității desfășurate de către instituție, cu menținerea calității corespunzătoare a acestor rezultate;
- gradul de îndeplinire a obiectivelor programate pentru fiecare dintre activități și raportul dintre efectul proiectat și rezultatul efectiv al activității respective;
- maximizarea rezultatelor unei activități în relație cu resursele utilizate;
- descoperirea și mobilizarea rezervelor interne;
- întărirea autonomiei economico-financiare și creșterea eficienței economice;
- identificarea rezervelor interne de îmbunătățire a activității instituției, din punct de vedere al utilizării eficiente a resurselor umane, materiale și financiare.

În funcție de programele și proiectele culturale propuse și de proiectele derulate, subvenția de la bugetul de stat trebuie să păstreze un echilibru între oportunitatea derulării acelor proiecte, raza lor de adresabilitate, impactul social, cultural-educativ și finanțarea.

În funcție de parteneriatele și sursele de finanțare atrase, precum și de indicatorul venituri realizate din vânzarea de bilete și alte surse atrase, se poate face o previziune asupra bugetului de venituri. <https://www.primariacraiova.ro/pozearticole/userfiles/files/01/4161.pdf>

## **pag.22**

Obiectivul pentru următorii patru ani este menținerea nivelului de venituri proprii realizate, cu o posibilă creștere de 10% anual al acestuia . Trebuie sa mentionez aici, ca produsul creat de institutia noastra, nu este un produs usor vandabil, si ca plaja publicului tinta este redusa, inasa prin tehnici modern de marketinng vom cauta sa aducem publicul spectator in salile de spectacol la toate productiile noastre. Rezultatul investitiei in publicul spectator este pe termen lung si nicidecum vizibil din prima clipa. Prin activitatile derulate de institutia noastra noi investim in educatie si cultura fiecarui spectator ce paseste in sala de spectacole.

Pentru următorii 4 ani ne propunem:

- păstrarea constantă a sumei dedicată cheltuielilor de personal sub rezerva aplicării de creșteri salariale dispuse prin acte normative . În acest caz va fi nevoie și de o creștere proporțională a subvenției alocate.
- Renunțarea, în condițiile legii, la contractele individuale de muncă pentru acea categorie de angajați care își desfășoară activitatea prin cumul de funcții, fiind și angajații altor instituții de profil, precum și cele ale pensionarilor cumularzi.

Cooptarea personalului de specialitate artistic, aflat în cele două situații, făcându-se, la nevoie, în baza încheierii unor contracte întemeiate pe Legea nr.8/1996, actualizată.

### **Avantaje:**

-economisirea fondului de salarii și redirecționarea sumelor pe varianta contractelor de colaborare încheiate: pentru un spectacol, pe stagiune, pe titluri, pe proiect sau pe an financiar etc.;

-creșterea valorii spectacolelor, prin posibilitatea angajării unor personalități ale genului din țară și străinătate;

-creșterea interesului publicului pentru spectacole (ex. Aceleași titluri în interpretări diferite, toate de excepție);

-mărirea duratei de „viață“ a spectacolelor, cu determinarea creșterii încasărilor per producție;

-promovarea concurenței constructive, interne.

-creșterea progresivă a indicatorului **venituri proprii**.

Pentru creșterea acestui indicator va fi nevoie de atragerea și obținerea unor resurse financiare, iar în acest sens menționăm doar câteva din ideile ce vor fi puse în practică:

-atragera unui public mai numeros prin politica de repertoriu, prin realizarea de spectacole eveniment, proiecte de parteneriate cultural educaționale;

-identificarea unor surse de venituri alternative suplimentare (sponsorizări, donații, turnee artistice, proiecte cu finanțare mixtă etc.);

-punerea accentului pe aplicarea principiilor de eficiență, eficacitate și economie în gestionarea mijloacelor financiare și a resurselor umane și materiale;

-introducerea abonamentelor pentru grupuri de spectacole;

-co-producții (sistemul coproducției are multiple avantaje: diminuarea costurilor de producție, optimizarea produsului teatral, adresarea spectacolului către o mai mare categorie de public, mărirea numărului de reprezentații ale unui spectacol);

-parteneriate și asocieri cu organisme aflate în serviciul comunității, care își propun să sprijine activitatea unor instituții care cultivă excelența .

-elaborarea unor modalități eficiente de atragere a fondurilor materiale și financiare pentru susținerea bugetelor unor spectacole care necesită implicare amplă în segmentul societății civile (ONG, asociații și fundații culturale, cluburi culturale), precum și promovarea mecenatului artistic, prin atragerea unor surse financiare din partea unor persoane ce pot fi susținute motivațional în vederea participării la dezvoltarea actului cultural;

-accesarea unor rețele europene care pot rula fonduri de dezvoltare;

- identificarea unor surse alternative de finanțare, participarea la programe naționale, europene și internaționale;
- valorificarea tuturor oportunităților de desfășurare a evenimentelor (spații neconvenționale), care să faciliteze accesul publicului ;
- atragera de producători privați care să vizeze profitabilitatea acțiunilor culturale și care ar putea fi interesați de producerea și apoi de vânzarea produsului cultural (impresariere). Evident că aceasta opțiune se va folosi în contextul îndeplinirii scopului și a păstrării exigențelor pe care obiectul de activitate specific îl presupune;
- realizarea de venituri suplimentare din închirierea unor spații ale instituției;
- realizarea de venituri din utilizarea potențialului de producție al teatrului, prin intermediul atelierelor de producție.

<https://www.primariacraiova.ro/pozearticole/userfiles/files/01/4161.pdf> pag.24

Fiind o instituție de spectacole de proiect, acțiunile ce trebuie să întreprinse pentru îmbunătățirea promovării imaginii și activității acesteia obligatoriu vor fi următoarele: Dezvoltarea compartimentului de marketing-promovare (4-5 persoane) cu următoarele atribuțiuni:

- prospectarea pieței interne;
- prospectarea pieței externe;
- propunerea structurii, volumului și a eșalonării produselor și serviciilor culturale;
- propunerea de modalități în vederea accelerării și amplificării promovării spectacolelor;
- prospectarea nevoilor de consum culturale;
- pregătirea publicului pentru receptarea spectacolelor printr-o alegere judicioasă a circuitelor și formelor de distribuție, precum și printr-o campanie publicitară adecvată;
- propunerea structurii, volumului și eșalonării în timp a produselor și serviciilor culturale pe care trebuie să le recepționeze societatea, precum și a modalităților de accelerare și amplificare a promovării acestora;
- introducerea și testarea noilor prototipuri de promovare prin intermediul piețelor de probă;
- stabilirea unor politici de prețuri adaptate publicului local;
- organizarea judicioasă a procesului de vânzare a biletelor și abonamentelor;
- lansarea producțiilor pe piață, însoțite de o comunicare continuă cu spectatorii;
- elaborarea de strategii în vederea îmbunătățirii produselor culturale oferite de teatru;

-monitorizarea măsurii în care produsele oferite de teatru satisfac standardele spectatorilor;

- asigurarea pregătirii profesionale și actualizarea cunoștințelor prin măsuri de perfecționare a pregătirii personalului din serviciul marketing.

Managementul cultural are o dublă semnificație, el putând fi privit ca știință a conducerii în sistemul culturii sau ca tehnică de administrare a organizațiilor culturale. Managementul cultural este un tip special de management prin care cei care îl practică îi determină pe alții să facă ceea ce trebuie făcut în organizațiile culturale pe care le conduc, pentru a realiza o performanță prestabilă. În acest sens intră în joc factori cheie cum ar fi:

1. Respectul individualității creatoare;

2. Munca în echipă (relațiile cu colegii care fac parte din “managementul de varf” și cu subordonații din “managementul intermediar” și cu operaționalii sau difuzorii de produse și servicii culturale);

3. Autoritatea (impunerea unor standarde culturale);

4. Competența și răspunderea față de realizarea sarcinilor într-o organizație culturală.

Cu alte cuvinte, cei care practică managementul cultural sunt cei care iau decizii privind angajarea de resurse, implicarea unor oameni de cultură sau a sponsorilor, cu atât mai mult pentru orașul nostru în care resursele sunt limitate. Referitor la necesitatea culturii se știe că o societate în care lipsește cultura este o societate bolnavă, cultura, sau mai precis gradul de culturalizare a membrilor unei societăți reprezintă barometrul valorii și performanțelor acelei societăți, iar teatrul prin acea infuzie de umanitate pe care o degajă cu fiecare reprezentație a sa, este, a fost și va fi, exponentul primordial al culturii universale. Cu toții știm că devalorizarea artelor apare ca o constantă a situației post decembriste din România. De asemenea știm, sau ar trebui să știm că influențele agresive a modalităților distractive, facil de digerat și fără consistența artistică profundă, au acaparat încetul cu încetul atât formele de exprimare cât și cele de percepție, reducând artificial pretențiile publicului, fără însă a-i oferi o alternativă la nevoia lui intrinsecă și nativă de frumos și bine. Una dintre principalele nevoi ale umanității este nevoia continuă de eliberare a tensiunilor cotidiene, ceea ce numai arta, în general, și Teatrul, în particular, o poate oferi.

Teatrul, prin specificul activității lui, imprimă activității manageriale un caracter deosebit față de o întreprindere sau alt tip de organizație. În teatru se creează, se finanțează, se produc sau se distribuie servicii culturale, care, de cele mai multe ori, reprezintă valori complexe, greu de cuantificat sau evaluat, cum ar fi o lucrare muzicală sau o compoziție muzicală coregrafică. Managementul cultural, oriunde s-ar realiza, înseamnă mai întâi de toate

o relație între manageri și personalul condus, apoi o nouă relație, cu producătorii și consumatorii de cultură (prin așa-numitul parteneriat cultural). Prima relație constituind condiția “sine qua non” a existenței fenomenului managerial, își pune amprenta pe întreg procesul de decizie. Eficiența unei instituții publice depinde, în mare măsură de un personal care se focalizează pe realizarea de obiective proiectate, dar mai ales pe relația de susținere de către ordonatorul principal de credite a managerului prin alocarea de fonduri bugetare. Managerul are sarcina de a crea instituției pe care o conduce imaginea de “sistem deschis” din perspectiva inter relațiilor care se stabilesc între acesta și factorii din mediul extern, cum ar fi alte persoane, resurse, alte organizații culturale și mai ales grupurile țintă, ale consumatorilor de cultură. Referitor la continuarea activității instituției, tehnic vorbind, Teatrul Muzical trebuie să devină în cel mai scurt timp și mai vizibil la nivel național cat și internațional.<http://www.cjhunedoara.ro/documente/anunturi/PROIECT%20DE%20MANAGEMENT%20TEATRU%20DEVA%202015-2020.pdf> pag. 16 - 18

Teatrul va trebui să rămână consecvent în ceea ce privește organizarea - sâmbăta și duminica - a unor spectacole care pot fi producții proprii, parteneriate sau în care teatrul este gazdă. Simultan, teatrul este preocupat și de atragerea publicului foarte tânăr. Aceasta prin repertoriu potrivit vârstei, dar și prin soluții teatrale captivante. Atât pe termen scurt - cât și pe termen lung - categoriile de public avute în vedere rămân cam aceleași - tinerii și vârstnici - la cele două extreme - publicul matur - la mijloc, cu fluctuații foarte bine controlate în funcție de evenimentele din comunitate. În vederea atragerii și a altor categorii de beneficiari, teatrul va avea în vedere ca, pe lângă oferta/repertoriul current propriu-zis, să adauge și alte componente ale vieții culturale.

<http://www.cjhunedoara.ro/documente/anunturi/PROIECT%20DE%20MANAGEMENT%20TEATRU%20DEVA%202015-2020.pdf> pag. 20

În bugetul instituției, resursele financiare sunt cheltuite pe fondul de salarii cu toate obligațiile față de stat. Restul resurselor sunt folosite pentru plata utilităților curente și pentru dezvoltare, iar conform specificului instituției dezvoltarea înseamnă crearea de bunuri culturale (spectacole) astfel:

- programe noi (proiecte, premiere de spectacole);
- reluarea și /sau refacerea unor spectacole vechi din repertoriul teatrului, care nu au fost casate;
- întreținerea spectacolelor existente;
- exploatarea periodică a spectacolelor – aducătoare de resurse financiare (venituri).

În activitatea sa, Teatrul Muzical se conduce după următoarele principii:  
<http://www.cjhunedoara.ro/documente/anunturi/PROIECT%20DE%20MANAGEMENT%20TEATRU%20DEVA%202015-2020.pdf> pag. 47

**-Principiul autonomiei culturii și artei** -Asigură crearea condițiilor materiale, morale și autentice necesare pentru libera manifestare a valorii, fără referințe ideologico-politice sau mercantile-comerciale.

**-Principiul libertății de creație** - Protejează libertatea de creație și expresie, veghează ca orice creator să aibă libertate deplină în alegerea mijloacelor de expresie în transmiterea mesajului artistic, pentru care poartă întreaga răspundere.

**-Principiul primordialității valorii** - Asigură selecția repertorială pe baza valorii estetice, înlesnind afirmarea talentelor autentice, înscrierea în circuitul național și internațional a operelor și realizărilor artistice de certă valoare.

**-Principiul șansei egale de acces la cultură** - Oferă posibilitatea afirmării tuturor angajaților implicați în programul cultural-educational, indiferent de opțiune religioasă, apartenență politică, naționalitate, sex și vârstă.

**-Principiul neangajării politice** - Activitatea artistică a teatrului nu se subordonează nici unei ideologii politice și nici nu facilitează exprimarea intereselor vreunui partid sau formațiune politică.

**- Principiul identității culturale naționale** - Teatrul stimulează difuzarea, în țară și străinătate, a spectacolelor în care se afirmă valorile spirituale românești și facilitează, în plan național, circulația celor universale.

Pentru aplicarea acestor principii, Teatrul Muzical "Nae Leonard" Galati, are următoarele atribuții principale:

- concepe și realizează proiectul repertorial anual, programe culturale, stabilind, în acest sens diverse strategii și direcții de acțiune; -
- stabilește norme de muncă, asigurând condiții pentru realizarea programului repertorial, pentru siguranța muncii și igienico-sanitare;
- asigură baza materială și umană necesară realizării programului repertorial și cultural;

- organizează, pe bază de proiecte, concursuri, festivaluri, diverse acțiuni artistice de creație și participă la cele inițiate de alți factori culturali din țară;
- stabilește măsuri de securitate și păstrarea integrității patrimoniului;
- organizează și îndeplinește programele anuale proprii, cât și pe cele suplimentare propuse;
- administrează, gestionează, întreține și exploatează întregul patrimoniu existent în dotare: mijloace fixe, obiecte de inventar, mijloace bănești etc.;
- protejează drepturile de autor ale realizatorilor implicați în programul său cultural;
- colaborează cu instituții de profil din țară și străinătate, cu cele de educație și învățământ, organizații obștești, pentru a evita disfuncționalități în creația muzicală și mai ales în receptarea acesteia;
- cu sprijinul Ministerului Culturii și altor organisme guvernamentale sau nonguvernamentale poate să realizeze proiecte culturale mai ample chiar pentru românii de peste granițe, facilitând dialogul cu diaspora;
- creează o bază sintetică și operativă de date necesare rețelei naționale de teatru și a cunoașterii directe a fenomenului muzical;
- participă la programarea și evidența patrimoniului cultural-artistic românesc;
- realizează activitatea de impresariat artistic în domeniul propriu de activitate;
- urmărește realizarea cheltuielilor de personal, de producție, de capital și reparații curente și capitale;
- acționează pentru modernizarea tehnicii teatrale în scopul sporirii calității spectacolelor, implicit a tehnicii de informatică și birotică modernă, pentru a se integra în standardele profesionale competitive. <http://www.cjhunedoara.ro/index.php/galerie-foto/9-uncategorised/256-hotararea-nr-31--2008>

Vom pregăti în forță debutul stagiunii viitoare, o stagiune cu evenimente importante, incluzând premiere și proiecte culturale.

Limitele valorice ale costurilor aferente investițiilor în proiectele din perioada desfășurării următorului mandat de management sunt ușor schimbate față de cele din perioada de referință 2014-2016, acestea putând fi urmărite în **anexa 2**.

### **Centralizatorul investiției pe o perioadă de 4 ani și gradul de acoperire din surse proprii (Anexa 3)**

Indicator	Primul an	Anul II	Anul III	Anul IV	TOTAL
-----------	-----------	---------	----------	---------	-------

<b>Valoare investitie</b>	<b>1.004.000</b>	<b>1.030.000</b>	<b>1.157.000</b>	<b>1.099.000</b>	<b>4.290.000</b>
Numar proiecte propuse	20	20	20	20	80
Numar de beneficiari	25.500	28.000	30.700	28.200	112.400
Numar bilete vandute	25.000	27.500	30.200	27.700	110.400
<b>Venituri din vanzarea biletelor (surse proprii )</b>	<b>250.000</b>	<b>275.000</b>	<b>302.000</b>	<b>277.000</b>	<b>1.104.000</b>
<b>Subventii autoritatea locala</b>	<b>754.000</b>	<b>755.000</b>	<b>855.000</b>	<b>822.000</b>	<b>3.186.000</b>

**Nota:** proiecția financiară a indicatorilor de performanță pentru cei 4 ani de mandat au în vedere un grad mediu de ocupare a sălii de spectacol ( 60% ) reprezentând un număr de 250 de spectatori pe spectacol și respectiv venituri din vânzarea de bilete la o valoare medie de 10 lei pentru un bilet, în condițiile în care prețurile biletelor variază de la valoarea de 5 lei - 50 lei.

## **Concluzii**

Direcțiile de acțiune pentru îndeplinirea misiunii rămân, în bună parte, aceleași:

- stabilirea unui repertoriu adecvat, în concordanță cu structura publicului, după categorii de vârstă, niveluri de accesibilitate, predispoziție la efortul de descifrare a mesajului cultural artistic, dar care să acopere și aria largă a dramaturgiei - universală și românească.
- alegerea unor modalități de exprimare teatrală care să corespundă așteptărilor publicului larg, dar și exigențelor impuse de realizarea excelenței în actul artistic;
- alegerea unor politici de marketing care să îmbine tradiționalul cu noutatea, care să pună în valoare proiectele teatrului. Misiunea Teatrului Muzical "Nae Leonard", va fi îndeplinită prin plasarea în conștiința publicului a unui mesaj canalizat pe trei direcții de comunicare a valorilor:

1. vocație ↔ disciplină

↓                  ↓

2. tradiție ↔ dinamism

↓                  ↓

3. profesionalism ↔ comunicare

1. Vocația înseamnă arhetip, ea având nevoie de identificare și de recunoaștere, iar disciplina înseamnă algoritm; aceasta impune perfecta defnire și cunoaștere cauzală.



2. Tradiția înseamnă autenticitate, dar și continuitate, aceasta desemnând o distribuție și o succesiune neîntreruptă în spațiu și timp a mijloacelor dinamice, dinamismul înseamnă creativitate, iar creativitatea este capacitatea de a genera noi idei. De aceea, considerăm că – în contextul diversității lumii contemporane, a opțiunilor profesionale din ce în ce mai variate și a dinamicii evoluției sociale – răspunsul unui management profesionist este acela de a lansa noi provocări pe tărâmurile artei interpretative precum și de a răspunde astfel cerințelor acute ale generațiilor de artiști. Cum anume? Prin permanenta raportare la realitatea culturală a zilelor noastre. Acest lucru se face prin: stilul de lucru, ce constă în adaptarea mijloacelor la noile standarde tehnologice; luciditate critică și auto-exigență; perfecționare permanentă.

3. Profesionalism înseamnă identitate, acesta putând fi aplicat și transmis în mediul artistic și nu numai, doar cu ajutorul comunicării. După cum se știe, ambientul prietenos crește posibilitățile creative și confortul interior al oamenilor. De aceea, lucrul într-o atmosferă sigură, relaxată, colocvială chiar, dar fermă și conștientă trebuie încurajat. Doar atunci se poate vorbi de existența unui mediu propice dezvoltării performanței artistice. Obținerea acestei interfețe prietenoase se face prin comunicare, adică prin transferul ori schimbul de informație cu ceilalți. Acest transfer nu poate fi realizat însă fără o tehnologie adecvată, căci tehnologia este catalizatorul oricărui avans mental și material.

<http://www.cjhunedoara.ro/documente/anunturi/PROIECT%20DE%20MANAGEMENT%20TEATRU%20DEVA%202015-2020.pdf> pag. 27,28

### **Principalele direcții pentru îndeplinirea misiunii:**

#### **Obiective strategice:**

<b>ARTISTIC</b>	<b>PUBLIC</b>	<b>FINANCIAR</b>	<b>OPERATIONAL</b>
Excelență Artistică Programe echilibrate.	-Atragerea publicului nou; -Dezvoltarea audienței; -Fidelizarea publicului; -Dezvoltarea brandului; -Creșterea reputației.	-Sporirea veniturilor; -Parteneriate creative; -Susținerea activității cu ajutorul unei bugetări robuste dar riguroase; -Monitorizarea și măsurarea permanentă a rezultatelor.	-Funcționarea eficientă și colaborativă; - Motivarea promovarea meritorie și dezvoltarea profesională a angajaților

## Principii fundamentale:

ARTISTIC	PUBLIC	FINANCIAR	OPERATIONAL
<p style="text-align: center;"><b>Exceleță Artistică</b></p> <p>-Standarde Internaționale; - Spectacole de calitate excepțională; Programe Inovative și Echilibrate -Înbinarea Repertoriului clasic de bază cu producții de noutate.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Accesibilitate</b></p> <p>-Prin atitudine, acoperire geografică, preț și permisivitate; -Acționând pentru eliminarea barierelor sociale, economice și etnice.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Responsabilitate Financiară</b></p> <p>-Maximizarea veniturilor și controlul costurilor pentru a optimiza valoarea serviciilor.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Cultură Organizațională (internă și externă)</b></p> <p>-Ascultarea tuturor Ideilor și dezvoltarea unei comunicări permanente și eficiente în spiritul colaborării; -Crearea de oportunități pentru stimularea, dezvoltarea și desăvârșirea acesteia; Management flexibil -Recunoașterea talentului, muncii asidue și loialități.</p>

Instituțiile publice, indiferent de sistemul de finanțare și de subordonare au obligația, prin manager, să organizeze, să gestioneze și să conducă activitatea instituției, pe baza cererii definite de autoritate. În cazul unei instituții de spectacole, cererea din partea autorității este, dincolo de un management financiar ireproșabil, satisfacerea nevoilor culturale ale comunității. Managerului îi revine sarcina de a oferi soluții concrete în vederea atingerii obiectivelor și sarcinilor. Managerul nu este liber în a utiliza fondurile publice, ci este constrâns de dispoziții legale cu caracter imperativ, aceasta decurgând din faptul că ordonatorul de credite administrează un patrimoniu public și fonduri publice în baza unui mandat. Respectarea mandatului și a dispozițiilor legale incidente actelor de gestiune, trebuie controlată. Controlul financiar preventiv propriu este integrat în sfera răspunderii manageriale. Toate operațiunile specifice angajării, lichidării și ordonanțării cheltuielilor sunt în competența ordonatorilor de credite și se efectuează pe baza avizelor compartimentelor de specialitate. Organizarea controlului financiar preventiv intern, intră în competența ordonatorului de credite și se bazează pe principiul separării compartimentelor care inițiază operațiunea, compartimente ce rămân responsabile pentru realitatea, regularitatea și

legalitatea operațiunilor. Având în vedere acești factori se caută criteriul oportunității cheltuirii banilor publici. După stabilirea oportunității urmează faza lichidării cheltuielilor, fază în procesul execuției bugetare în care se verifică existența angajamentelor, se determină sau se verifică realitatea sumei datorate, se verifică condițiile de exigibilitate ale angajamentului legal pe baza documentelor justificative care să ateste operațiunile respective. Se urmărește eficacitatea cheltuirii, adică rezultate maxime cu costuri minime. Înainte de a angaja și a utiliza fondurile instituției, managerul trebuie să se asigure că măsura luată respectă principiile unei bune gestiuni financiare, ale unui management financiar sănatos, în special ale economiei și eficienței cheltuielilor. În acest scop utilizarea fondurilor financiare trebuie să fie precedată de o evaluare care să asigure faptul că rezultatele obținute sunt corespunzătoare resurselor utilizate. Suportul esențial pentru succesul demersului artistic este dat de dimensionarea corectă, atragerea, constituirea și alocarea fondurilor în concordanță cu evoluția activităților preconizate. Persoanele care gestionează fonduri publice sau patrimoniul public au obligația să realizeze o bună gestiune financiară prin asigurarea legalității, regularității, economicității, eficacității și eficienței în utilizarea fondurilor publice și în administrarea patrimoniului public. Toate acestea se pot realiza ținând cont de :

- minimizarea costului resurselor alocate pentru atingerea rezultatelor estimate ale activității desfășurate de către instituție, cu menținerea calității corespunzătoare a acestor rezultate;
- gradul de îndeplinire a obiectivelor programate pentru fiecare dintre activități și raportul dintre efectul proiectat și rezultatul efectiv al activității respective;
- maximizarea rezultatelor unei activități în relație cu resursele utilizate;
- descoperirea și mobilizarea rezervelor interne;
- întărirea autonomiei economico-financiare și creșterea eficienței economice;
- identificarea rezervelor interne de îmbunătățire a activității instituției, din punct de vedere al utilizării eficiente a resurselor umane, materiale și financiare.

<http://www.cjhunedoara.ro/documente/anunturi/PROIECT%20DE%20MANAGEMENT%20TEATRU%20DEVA%202015-2020.pdf> pag. 45.46

Concret, eficiența financiară în cadrul unei instituții publice de cultură vizează o distribuire corectă și profitabilă a raportului costuri/beneficii, ceea ce s-ar mai putea reprezenta prin implicarea unui management cultural centrat pe profitabilitate materială. Măsurile pe care le-am propus în prezentul proiect de management, precum și proiectele pe care urmează să le realizeze Teatrul Muzical "Nae Leonard" Galați în următorii ani, vor duce la o creștere progresivă a bugetului instituției. Un management performant al instituției presupune organizarea și coordonarea activității acesteia, având în vedere prerogativele unui

sistem complex socio-economic, dinamic și deschis, în care se iau decizii în scopul realizării obiectivelor curente și strategice. În acest context, decizia constituie unul dintre obiectivele esențiale ale managementului modern. Teatrul Muzical "Nae Leonard" Galati este o instituție cu valoare care trebuie să facă parte integrantă și activă din viața culturală a municipiului și a regiunii, iar managerul acestei instituții trebuie să-și propună ca:

- să întregească domeniul cultural-artistic al **judetului Hunedoara**;
- să pună în valoare patrimoniul teatral;
- să constituie un punct de atracție și totodată să fie un vârful în ceea ce privește promovarea culturii hunedorene, atât în plan național, cât și în plan internațional.

Efortul cel mai mare va fi depus pentru realizarea veniturilor proprii din activitatea proprie. Suntem convinși că, obiectivele Teatrului Muzical "Nae Leonard" Galati, de a se impune prin calitate și ofertă unui public divers, ca vârstă și pregătire profesională, precum și cel de a promova arta spectacolului prin montarea unor spectacole care să devină adevărate evenimente culturale, vor fi îndeplinite. În acest fel, instituția noastră va evolua conform strategiei propuse, aducând un aport important imaginii culturale a județului Galati.

<http://www.cjhunedoara.ro/documente/anunturi/PROIECT%20DE%20MANAGEMENT%20TEATRU%20DEVA%202015-2020.pdf> pag.48

## **ANALIZA SWOT**

### **1. (S) PUNCTE TARI**

- Eleganța genurilor abordate
- Diversitatea artiștilor
- Unicitatea instituției
- Permisivitatea genurilor
- Pregătirea artiștilor

### **2. (W) PUNCTE SLABE**

- Mediatizare slabă
- Conservatorismul
- Adaptabilitatea spectacolelor pentru diverse spații
- Lipsa fondurilor extrabugetare
- Structura de organizare instituțională
- Deschiderea către colaboratori de valoare

### 3. (O) OPORTUNITĂȚI

- Capacitatea de dezvoltare
- Creșterea așteptărilor publicului în materie de calitate a spectacolelor
- Creșterea constantă a numărului de spectatori
- Diversificarea publicului țintă
- Atragerea unor colaboratori de valoare
- Parteneriate și asocieri de calitate
- Obținerea calității de reper cultural
- Atragerea tinerilor

### 4. (T) AMENINȚĂRI

- Scăderea numărului de spectacole
- Prezența mult mai vizibilă a concurenței (televiziune, alte surse de cultură, DVD-uri)
- Exodul artiștilor interpreți de mare valoare către străinătate
- Campanii agresive
- Costurile mari ale montărilor
- Deprofesionalizarea prin lipsa concurenței pag.89,90

<http://www.primariacraiova.ro/pozearticole/userfiles/files/01/15064.pdf>

## CONCLUZII SI PROPUNERI

### Concluzii strategice SWOT

*Exista climatul necesar pentru continuarea unei campanii culturale de buna calitate din partea Teatrului Muzical “Nae Leonard” Galati prin:*

- **păstrarea constantă a sumei dedicată cheltuielilor de personal**
- **creșterea progresivă a indicatorului venituri proprii.** Pentru creșterea acestui indicator va fi nevoie de atragerea și obținerea unor resurse financiare, iar în acest sens menționăm doar câteva din ideile ce vor fi puse în practică:
  - ◆ atragerea unui public mai numeros prin politica de repertoriu, prin realizarea de spectacole eveniment, proiecte de parteneriate cultural-educaționale;
  - ◆ identificarea unor surse de venituri alternative suplimentare (sponsorizări, donații, turnee artistice, proiecte cu finanțare mixtă etc.);
  - ◆ punerea accentului pe aplicarea principiilor de eficiență, eficacitate și economie în gestionarea mijloacelor financiare și a resurselor umane și materiale;

- ◆ creșterea calității actului artistic, aducerea de *capete de afiș* – interpreți de clasă mondială, dirijori, regizori, coregrafi – care va putea duce la mărirea prețului biletului la spectacolele Teatrului Muzical „Nae Leonard” Galați;
- ◆ introducerea abonamentelor pentru grupuri de spectacole;
- ◆ co-producții (sistemul coproducției are multiple avantaje: diminuarea costurilor de producție: optimizarea produsului teatral; diseminarea spectacolului către o mai mare categorie de public; mărirea numărului de reprezentații ale unui spectacol);
- ◆ parteneriate și asocieri cu organisme aflate în serviciul comunității, care își propun să sprijine activitatea unor instituții care cultivă excelența;
- ◆ identificarea unor surse alternative de finanțare, participarea la programe naționale, europene și internaționale; valorificarea tuturor oportunităților de matching financiar și finanțare încrucișată;
- ◆ valorificarea tuturor oportunităților de spații (locații neconvenționale), care să vină în preîntâmpinarea așteptărilor publicului (continuând tradiția artei spectacolului în „centrul cetății medievale“, unde se realizase o veritabilă armonie de trăire și receptare emoțională reciprocă între artiști și spectatorii care nu se limitau doar la „a auzi“, ci se implicau în „a asculta“.

În bugetul unei instituții, resursele financiare sunt cheltuite pe fondul de salarii cu toate obligațiile față de stat. Restul resurselor sunt folosite pentru plata utilităților curente și pentru *dezvoltare*, iar conform specificului instituției *dezvoltarea* înseamnă crearea de bunuri culturale (spectacole) astfel:

- programe noi (proiecte, premiere de spectacole);
- reluarea și /sau refacerea unor spectacole vechi din repertoriul teatrului care nu au fost casate;
- întreținerea spectacolelor existente;
- exploatarea periodică a spectacolelor – aducătoare de resurse financiare (venituri).

Concret, eficiența financiară în cadrul unei instituții publice de cultură vizează o distribuire corectă și profitabilă a raportului costuri/beneficii, ceea ce s-ar mai putea reprezenta prin implicarea unui management cultural centrat pe profitabilitate materială.

<https://www.scribd.com/doc/181202463/Proiect-managerial-Casa-de-Cultura-Traian-Demetrescu-plagiat-pdf>

