

CSÍKI
JÁTÉK
SZÍN.



PROIECT DE MANAGEMENT

Teatrul Municipal Csíki Játékszín

1 aprilie 2024 – 1 aprilie 2029

Veress Albert

CONȚINUT

Preambul	3
A. Analiza socioculturală a mediului în care își desfășoară activitatea instituția și propuneri privind evoluția acesteia în sistemul instituțional existent	5
1. Instituții, organizații, grupuri informale (analiza factorilor interesați) care se adresează aceleiași comunități	5
2. Analiza SWOT (analiza mediului intern și extern, puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări)	6
3. Analiza imaginii existente a instituției și propuneri pentru îmbunătățirea acesteia	9
În Miercurea-Ciuc	9
În regiune	10
În breaslă	11
4. Propuneri pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari (studii de consum, cercetări, alte surse de informare)	12
5. Grupurile-țintă ale activităților instituției pe termen scurt/mediu	13
6. Profilul beneficiarului actual	16
B. Analiza activității instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia	18
1. Analiza programelor și a proiectelor instituției	18
2. Concluzii	21
2.1. reformularea mesajului, după caz	21
2.2. descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii	21
C. Analiza organizării instituției și propuneri de restructurare și/sau de reorganizare, după caz	22
1. Analiza reglementărilor interne ale instituției și a actelor normative incidente	22
2. Propuneri privind modificarea reglementărilor Interne	22
3. Analiza capacității instituționale din punctul de vedere al resursei umane proprii și/sau externalizate	22
4. Analiza capacității instituționale din punct de vedere al spațiilor și patrimoniului instituției, propuneri de îmbunătățire;	24
5. Viziunea proprie asupra utilizării instituției delegării, ca modalitate legală de asigurare a continuității procesului managerial	25
D. Analiza situației economico-financiare a instituției	25
1. Analiza datelor de buget din caietul de obiective, după caz, completate cu informații solicitate/obținute de la instituție:	26
1.1. Bugetul de venituri (subvenții/alocații, surse atrase/venituri proprii)	27
1.2. Bugetul de cheltuieli (personal; bunuri și servicii din care: cheltuieli de întreținere, colaboratori; cheltuieli de capital)	27
2. Analiza comparativă a cheltuielilor (estimate și, după caz, realizate) în perioada/perioadele indicată/indicate în caietul de obiective, după caz, completate cu informații solicitate/obținute de la instituție	28

3.	Soluții și propuneri privind gradul de acoperire din surse atrase/venituri proprii a cheltuielilor instituției	29
3.1.	Analiza veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției (în funcție de tipurile de produse/servicii oferite de instituțiile de cultură - spectacole, expoziții, servicii infodocumentare etc.), pe categorii de produse/servicii, precum și pe categorii de bilete/tarife practicate: preț întreg/preț redus/bilet profesional/bilet onorific, abonamente, cu menționarea celorlalte facilități practicate.....	29
3.2.	Analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției	31
3.3.	Analiza veniturilor realizate din prestări de servicii culturale în cadrul parteneriatelor cu alte autorități publice locale	31
4.	Soluții și propuneri privind gradul de creștere a surselor atrase/veniturilor proprii în totalul veniturilor	31
4.1.	analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor	31
4.2.	analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total	32
4.3.	analiza gradului de acoperire a cheltuielilor cu salariile din subvenție/alocație;.....	32
4.4.	ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele individuale de muncă (drepturi de autor, drepturi conexe, contracte și convenții civile).....	33
4.5.	cheltuieli pe beneficiar, din care:	33
E.	Strategia, programele și planul de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice a instituției, conform sarcinilor formulate de autoritate.....	33
1)	Viziune	33
2)	Misiune	34
3)	Obiective (generale și specifice).....	35
4)	Strategia culturală, pentru întreaga perioadă de management.....	36
5)	Strategia și planul de marketing.....	37
6)	Programe propuse pentru întreaga perioadă de management.....	42
7)	Proiectele din cadrul programelor	45
8)	Alte evenimente, activități specifice instituției, planificate pentru perioada de management.	46
F.	Previzionarea evoluției economico-financiare a instituției publice de cultură, cu o estimare a resurselor financiare ce ar trebui alocate de către autoritate, precum și a veniturilor instituției ce pot fi atrase din alte surse.....	47
1.	Proiectul de buget de venituri și cheltuieli pe perioada managementului	0
2.	Numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului	1
3.	Programul minimal estimat pentru perioada de management aprobată.....	1

Preambul

Ultimii trei ani din viața Teatrului Municipal Csíki Játékszín au însemnat probabil cea mai dinamică perioadă din istoria de 25 de ani a instituției.

Această perioadă a fost un parcurs complex și plin de provocări, care a necesitat o evaluare profundă a resurselor umane și a capacităților instituționale disponibile la începutul acestui mandat. În timpul acestei evaluări, am constatat o serie de provocări majore cu care se confrunta teatrul. Printre acestea se numără lipsa de diversitate și coerență în repertoriu, dezamăgirea legată de unele spectacole anterioare, lipsa spectacolelor active din cauza pandemiei și relații tensionate cu autoritățile locale în perioada anterioară.

Un alt aspect important pe care l-am identificat a fost îmbătrânirea trupei, cu doar 2 actori sub 30 de ani și 4 sub 40 de ani în 2021. Acesta factor a limitat opțiunile repertoriale și a redus atractivitatea teatrului pentru publicul tânăr. Conștienți de aceste probleme, am decis să intervenim și să implementăm schimbări semnificative pentru a revitaliza și a consolida poziția teatrului în comunitate și în breaslă.

Printre deciziile-cheie luate în urma evaluării s-au numărat angajarea de actori tineri și colaborarea cu absolvenți talentați, diversificarea repertoriului prin invitarea de artiști de prestigiu și debutanți cu viziuni proaspete despre teatru, creșterea numărului de premiere și menținerea spectacolelor în repertoriu timp îndelungat pentru a oferi publicului mai multe opțiuni și a-i atrage în mod constant la teatru. De asemenea, am început să producem spectacole cu distribuții paralele, ceea ce ne-a permis să avem o utilizare mai eficientă a resurselor noastre umane și să implicăm mai mulți actori în activitățile noastre.

În același timp, am realizat că compartimentul tehnic al teatrului era subdimensionat și cu standarde profesionale scăzute. Prin intermediul unor măsuri dure, dar necesare, am reușit să reconfigurăm acest departament și să creăm un mediu de lucru mai eficient și mai profesionist, capabil să facă față cerințelor din ce în ce mai complexe ale producțiilor noastre teatrale.

Pe plan administrativ, am întâmpinat provocări similare, cu fișe de post învechite, lipsă de entuziasm și o mentalitate depășită în ceea ce privește serviciile pentru public. Cu sprijinul unei echipe de management determinate și cu implementarea unor strategii inovatoare, am reușit să modernizăm procedurile și să îmbunătățim experiența spectatorilor noștri.

De asemenea, am realizat lucrări de renovare a clădirii teatrului pentru a îmbunătăți confortul și aspectul acestuia. Am reparat toaletele pentru public, am

reamenajat foyer-ul și am înlocuit garniturile de scenă uzate, pentru a oferi un cadru mai plăcut și mai modern pentru spectacolele noastre.

În concluzie, acești trei ani au fost marcați de schimbări semnificative și de eforturi susținute pentru a moderniza și a consolida poziția Teatrului Municipal Csíki Játékszín în comunitatea noastră.

Cu toate provocările întâlnite, suntem hotărâți să continuăm să ne adaptăm și să evoluăm pentru a oferi publicului nostru experiențe teatrale de înaltă calitate și să contribuim la dezvoltarea culturală a orașului nostru.



Următoarea perioadă va aduce provocări noi, nemaîntâlnite în istoria instituției: clădirea Teatrului va intra în lucrări de reabilitare la începutul stagiunii 2024/25, urmând ca lucrările să se finalizeze în toamna anului 2026. În această perioadă clădirea nu va putea fi folosită de către cele 2 instituții care o au ca sediu. Pentru Teatrul Municipal Csíki Játékszín mutarea din clădire reprezintă niște amenințări:

- trupa rămâne fără spații de joc, spații de depozitare, ateliere etc.
- imposibilitatea de a vinde abonamente care cauzează pierdere de public și de venituri
- greutăți tehnice și organizatorice la spații alternative
- numărul redus al spectacolelor existente ce se pot juca în continuare în alte spații
- moralul redus al angajaților din cauza instabilității

Din cauza acestora este necesară o regândire completă a activităților, a sistemului de abonamente și a structurii stagiunilor afectate (24/25 și 25/26). În acest proiect de management o să propunem idei și strategii care să transforme aceste amenințări în oportunități, și care în loc să reducă activitatea și vizibilitatea Teatrului o să deschidă noi căi de creație artistică, dezvoltare de parteneriate și posibilitatea de a atrage publicuri noi.



Dincolo de tabele, cifre sau analize cuantificabile, un proiect de management cultural conține o viziune-vis despre Teatru ca artă. Artă eminentă de echipă, teatrul este dependent de pasiunea, implicarea și nivelul de competență a fiecărui membru al echipei. Dezvoltarea mentalității de „om de teatru” și formarea echipei teatrului nostru într-o echipă care să inspire emulație artistică și pasiune aproape fanatică pentru teatru este un obiectiv pe care ne propunem să îl atingem în următorii 5 ani. Modelele de echipe de oameni de teatru pe care le avem variază de la mari teatre europene (Teatrul Piccolo din Milano, Teatrul Malîi din

Sankt Petersburg, Teatrul Katona József din Budapesta, Teatrul Bulandra din București) la teatre mai mici dar care au reușit să își depășească limitele și granițele spațiului în care există (Performance Garage din New York, Nowy Teatr din Varșovia, Teatrul Figura Stúdió din Gheorghieni).

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

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

Teatrul Municipal "Csíki Játékszín" din Miercurea Ciuc se află sub autoritatea Consiliului Local Municipal și este una dintre cele trei instituții teatrale de repertoriu din județul Harghita. Înființat în 1998 ca răspuns la dorințele și aspirațiile comunității locale, acest teatru este chemat să satisfacă nevoile culturale extrem de variate ale unei comunități complexe.

După 25 de ani de la înființare, teatrul are în prezent o clădire parțial renovată, cu două săli de spectacol - sala mare, cu o capacitate de 307 locuri, și sala studio Hunyadi László, cu 66 de locuri. Teatrul se mândrește cu o bază de public fidel, care a crescut alături de instituție de-a lungul anilor, precum și cu o trupă formată din 26 de actori.

Miercurea-Ciuc se bucură de o viață culturală bogată și variată, care reflectă o evoluție continuă și un interes puternic din partea comunității pentru consumul și participarea activă la evenimentele culturale. Pe lângă Teatrul Municipal "Csíki Játékszín", orașul găzduiește și alte două instituții culturale importante sub autoritatea Consiliului Local: Muzeul Secuiesc al Ciucului și Ansamblul Național Secuiesc Harghita. Oferta culturală a acestor trei instituții majore este completată de activitatea Cinematografului Ciuc, Orchestrei de Cameră din Ciuc și a Bibliotecii Județene Kájoni János. În domeniul artei spectacolului se mai remarcă Casa Artelor, care din când în când oferă pentru comunitatea locală spectacole de teatru invitate.

În afară de activitatea instituțiilor, viața culturală a orașului este animată de numeroase evenimente, festivaluri și inițiative culturale, precum Festivalul de Muzică Veche, Festivalul Csíki Jazz, Festivalul de film Filmszereda, Târgul de cărți, Festivalul NyárON Szereda, Festivalul Cloud, Running Festival, Csíki Majális, și Ziua celor O Mie de Fete Secuiene, printre altele. Orașul găzduiește mai multe galerii de artă, grupuri de dans și trupe muzicale, precum și pub-uri care organizează programe culturale diverse.

Cu toate acestea, există o preocupare cu privire la implicarea comunității universitare în aceste activități culturale, dat fiind faptul că Miercurea-Ciuc este un oraș universitar, cu Universitatea Sapienția. Este interesant de remarcat că mulți dintre studenții universității nu participă la activitățile teatrale (sau culturale în general), cel mai probabil din cauza originii lor predominant rurale și a lipsei de expunere la teatru în timpul copilăriei.

În afara instituțiilor și organizațiilor locale, în analiza factorilor care se adresează aceleiași comunități nu trebuie să uităm de trupele de teatru din alte orașe sau din străinătate care au din când în când spectacole în Miercurea Ciuc, precum nici de platformele de socializare și streaming, care devin din ce în ce mai populare, mai ales după perioada de pandemie, oferind conținut oarecum ieftin și ușor de accesat.



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

Puncte tari (Strengths)

-mediu intern-

Public numeros și fidel, destul de diversificat pe toate categoriile de vârstă. Un public care - fiind "educat" în cei 25 de ani - este însetat să vadă spectacole de cât mai bună calitate.

Trupă stabilă, formată din actori cu o mare dorință de performanță profesională.

Introducerea sistemului online de vânzări de bilete.

Consecvență în numărul de premiere produs pe stagiune.

Număr mare de parteneriate cu alte instituții.

Vizibilitate crescută atât în rândul publicului cât și în breaslă.

Personal artistic, tehnic și administrativ salariat.

Ofertă diversificată de spectacole.

Infrastructură creată.

Tehnică proprie de scenă.

Două săli de spectacole.

Brand recunoscut.

Colaborări multilaterale.

Participarea activă a școlărilor, elevilor la evenimentele teatrului.

Accesul la un public mai larg prin social media și platforme online.

A început comunicarea cu potențiali beneficiari care până acum au fost neglijate (publicul adolescent, publicul român).

Puncte slabe (Weaknesses)

-mediu intern-

La început de an bugetul este aprobat numai până în luna iunie, făcând aproape imposibil planificarea stagiunii următoare.

Număr mic de angajați (51 de salariați pentru o capacitate de 2 săli de spectacole, 20 de reprezentații pe lună în medie, circa 200 de reprezentații pe an) .

Personal tehnic insuficient ca număr și pregătire profesională.

Trupa de actori nu este destul de diversificată pe vârste, o lacună majoră fiind lipsa actorilor de sub 30 de ani.

Lipsa personalului specializat în realizarea de proiecte de finanțare.

Fișe de post supraîncărcate.

Împărțirea scenelor și sălilor de repetiții cu Ansamblul Național Secuiesc Harghita.

Lipsa informațiilor privind nevoile publicului.

Incapacitate de producție proprie.

Insuficiența spațiilor de depozitare a decorurilor.

Lipsa unor mijloace de transport pentru a asigura deplasările spectacolelor.

Clădirea teatrului necesită reabilitare.

Inexistența departamentului juridic.

Inexistența departamentului de marketing.

Inexistența unui apartament de serviciu pentru artiștii invitați.

Oportunități (Opportunities)

-mediu extern-

Interes al autorității locale pentru susținerea activității, și o bună colaborare între teatru și ordonatorul principal de credite.

Interes mărit în comparație cu stagiunile trecute al unor regizori, scenografi, compozitori și coreografi importanți, de a lucra la teatrul nostru.

Colaborări cu celelalte teatre din județ, proiecte comune, posibilitatea de a înființa ateliere de producție comune.

Participarea mai intensă la viața orașului.

Existența comunității universitare care poate deveni un segment important al publicului teatrului.

Existența comunității române care poate deveni un segment important al publicului teatrului.

Interes mare pentru teatru în localitățile din jur.

Posibilitatea comisionării unor studii de consum cultural care să permită o viziune prospectivă și o analiză periodică a evoluțiilor în timp a nevoilor publicului.

Participarea la festivaluri naționale și internaționale.

Parteneriate media locale, naționale și internaționale.

Amenințări (Threats)

-mediu extern-

Sediul teatrului va intra în lucrări de reabilitare, lucru care prezintă mai multe amenințări:

- trupa rămâne fără spații de joc, spații de depozitare, ateliere etc.
- imposibilitatea de a vinde abonamente care cauzează pierdere de public și de venituri
- greutate tehnice și organizatorice la spații alternative
- numărul redus al spectacolelor existente ce se pot juca în continuare în alte spații
- moralul redus al angajaților din cauza instabilității

Din cauza deficitului bugetar pe plan național guvernul adoptă legi care pun în pericol funcționarea normală a instituției.

Costuri de energie ridicate.

Lipsa bugetelor multianuale, ce face aproape imposibilă contractarea de artiști în anii următori și programarea unor stagiuni clare și complete.

Aprobarea cu întârziere a bugetelor.

Imposibilitatea de a acorda personalului salariat angajat cu contract individual de muncă stimulente financiare pentru performanță profesională.

Lipsa posibilităților financiare personale pentru consumul cultural.

Ambiguitatea normelor legislative incidente instituțiilor de spectacole.

Scăderea atât a interesului publicului cât și a veniturilor acestuia din cauza pandemiei



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

În Miercurea-Ciuc

În decursul primilor două decenii de activitate, Teatrul Municipal Csíki Játékszín și-a croit o reputație solidă ca fiind una dintre instituțiile culturale de prim-plan din regiune, alături de Muzeul Secuiesc al Ciucului. Locuitorii orașului și-au integrat în mod firesc spectacolele teatrului în obiceiurile lor culturale, devenind mândri susținători ai acestei instituții.

Înainte de izbucnirea pandemiei de COVID-19, teatrul era privit cu afecțiune și era frecventat cu regularitate, mai ales de către o bază de abonați loiali, care constituiau nucleul stabil al publicului său. Cu toate acestea, această bază de spectatori era tratată ca un grup omogen, fără a se lua în considerare suficient diversitatea lor de interese și preferințe, ceea ce a condus la un repertoriu mai restrâns în varietate.

Lipsa unei strategii repertoriale axate pe segmentele de public bine definite a avut repercusiuni în oferta teatrului pentru anumite categorii de spectatori, cum ar fi vorbitorii de limbă română, persoanele cu dizabilități și tinerii care nu se simțeau atrași în mod special de spectacolele tradiționale. Pandemia a adus cu ea o perioadă de stagnare și introspecție, și a marcat simbolic și încheierea unei ere în istoria teatrului.

Totuși, odată cu revenirea la normalitate după pandemie, dorința oamenilor de a se reîntoarce la viața socială și culturală a coincis cu o nouă strategie de management, care a generat o explozie de activitate în lumea teatrală. Pentru a răspunde nevoilor identificate în ultimii ani, am adoptat o abordare mai segmentată, creând grupuri-țintă mai bine definite și lansând programe cum ar fi *Programul Luceafărul*, care oferă spectacole în limba română și supratitrări pentru spectacolele în limba maghiară, sau *Programul Lurkó*, dedicat tinerilor și care propune evenimente și spectacole special concepute pentru categoria de vârstă 0-24 de ani.

Pe lângă publicul fidel format din abonați, am acordat o atenție deosebită și segmentului tânăr al publicului, depunând eforturi considerabile pentru a-l implica și a-l atrage în lumea teatrului. Am diversificat oferta teatrului prin introducerea unei game variate de activități, inclusiv spectacole create special pentru tineri, spectacole în spații alternative cu tematici relevante pentru această categorie de vârstă și spectacole jucate în școli, care au stârnit un interes deosebit.

De asemenea, am dezvoltat programe precum spectacole pentru bebeluși, teatru de păpuși, trupe de amatori, program de voluntariat, festivaluri dedicate tinerilor (*Lurkó Kids, Lurkó Teens, Unscene*), evenimente cu ocazia Zilei Mondiale a Dansului, workshop-uri, tururi ale teatrului, ore de orientare profesională și prezența actorilor în diferite jurii. Implicarea și prezența actorilor tineri din trupă au avut un impact semnificativ, aceștia devenind modele pentru tineri și atrăgându-i mai aproape de lumea teatrului.

Ca rezultat al acestor eforturi, activitatea instituției a cunoscut o creștere semnificativă, repertoriul s-a diversificat, iar atmosfera în jurul teatrului a devenit mai vibrantă. Aceste schimbări, împreună cu colaborările profesionale cu artiști consacrați din domeniu, au contribuit la schimbarea percepției despre teatrul nostru în rândul comunității locale, fiind acum văzut ca o instituție dinamică, în plină expansiune, care își consolidează legăturile cu societatea. Sala plină la majoritatea spectacolelor este o dovadă a interesului crescut și constant din partea publicului, care devine tot mai exigent și mai deschis la noutate.



În regiune

Teatrul Municipal Csíki Játékszín nu a servit doar publicul local: până în 2018 teatrul a avut un sistem de abonamente rurale și juca spectacole în mai multe localități din județul Harghita, interesul din partea publicului fiind destul de mare. Pe de altă parte, calitatea artistică a spectacolelor era imposibil de păstrat în aceste localități, condițiile tehnice ale caselor de cultură fiind nesatisfăcătoare. Din nefericire, din 2018 acest sistem de abonamente a fost abandonat din diverse motive, inclusiv artistice, organizatorice și de finanțare.

În proiectul de management pentru perioada 2021-2024 am propus o soluție pentru a readuce teatrul în aceste localități, prin introducerea unui sistem comun de abonamente în colaborare cu celelalte două teatre din județ, cu implicarea Consiliului Județean ca organizator principal, dar și a primăriilor din aceste localități. Deși a fost deschidere din partea partenerilor, acest proiect nu s-a realizat, probabil din următoarele motive: multe instituții fiind implicate organizarea devine foarte grea, posibilitățile financiare a primăriilor din sate sunt limitate, iar volumul de activitate al teatrelor la sediu este foarte mare.

Desigur, există în continuare un interes viu din partea comunităților rurale pentru spectacolele de teatru, fapt demonstrat de alegerea unora dintre locuitorii acestor localități de a veni chiar la sediul teatrului sau de a-și achiziționa

abonamente. Cu toate acestea, accesul la spectacole în propriile lor comunități rămâne o provocare din cauza costurilor ridicate și a resurselor limitate ale primăriilor locale.

Cu toate că proiectul de extindere a activităților teatrului în zonele rurale nu s-a concretizat în întregime, perioada următoare, marcată de mutarea temporară a teatrului de la sediu, oferă noi oportunități de a revigora legăturile cu aceste comunități și de a dezvolta parteneriate noi. Prin intermediul acestor eforturi, sperăm să găsim modalități durabile de a asigura o prezență constantă a artei teatrale în întreaga regiune.



În breaslă

Consider că este oportun să afirmăm în mod sincer că până în ultimii ani, Teatrul Municipal Csíki Játékszín a fost practic inexistent pe plan național în ceea ce privește activitatea sa artistică. Cu excepția unui număr redus de artiști invitați (regizori, scenografi etc.) numele Csíki Játékszín nu era cunoscut în mediul teatral.

În cadrul comunității teatrale maghiare, acest teatru era perceput ca fiind regional și purtând o etichetă (incorectă) de "teatru popular și de divertisment", fără pretenții artistice majore. Această lipsă de vizibilitate a generat mai multe repercusiuni negative, inclusiv un sentiment de nemulțumire profesională printre membrii echipei actoricești (posibil chiar și o lipsă de respect pentru sine).

Pentru a remedia această situație, noua conducere a considerat esențială și urgentă înființarea unei Direcții Artistice și angajarea regizorului și lectorului universitar Vladimir Anton în calitate de director artistic. Prin eforturile, experiența și viziunea sa, Teatrul Municipal Csíki Játékszín a început treptat să câștige recunoaștere și să se afirme pe scena teatrală ca un teatru cu o energie revitalizată, dinamism și un nivel artistic ridicat.

Prezența unor artiști consacrați și extrem de respectați, angajarea actorului *Hatházi András*, CV-urile ale absolvenților de facultate care aplică pentru roluri, invitațiile la festivaluri de prestigiu și interesul crescut al presei specializate sunt doar câteva dintre semnele care indică această transformare profundă.



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

Până în 2018, la încheierea fiecărei stagiuni, majoritatea spectatorilor abonați completau un chestionar simplu, în care exprimau "note" pentru spectacolele vizionate și își votau actorul și actrița preferați din stagiune. Acest chestionar, fiind simplu și superficial, nu furniza instituției informații relevante pentru o înțelegere mai profundă a publicului său (rezultatele voturilor fiind previzibile), ci mai degrabă servea drept mijloc de consolidare a relației dintre spectatorii fideli și teatru.

Cu excepția acestui aspect, există puține studii care să ofere o înțelegere detaliată a beneficiarilor. Atât *Barometrul de Consum Cultural* la nivel național, cât și un studiu realizat acum câțiva ani de către Consiliul Județului Harghita nu furnizează suficiente informații despre obiceiurile, puterea de cumpărare și așteptările publicului țintă al Teatrului Municipal Csíki Játékszín. Singurele informații relevante despre zona predominant locuită de vorbitori de limba maghiară, incluse în Barometrul de Consum Cultural, sunt următoarele:

"Aria de cultură maghiară are un profil foarte bine conturat prin participări de nivel ridicat la sărbători locale, spectacole sportive, dar populația merge frecvent și la teatru și în biblioteci publice. Relațiile menționate pot fi interpretate în sensul unor stocuri relativ ridicate de capital social și uman la nivelul populației."

*"Sub aspect teritorial, merg la teatru, în principal, persoanele din București-Ilfov și cele din aria culturală de **cultură maghiară**."*

Sursa: Barometrul de Consum Cultural 2019

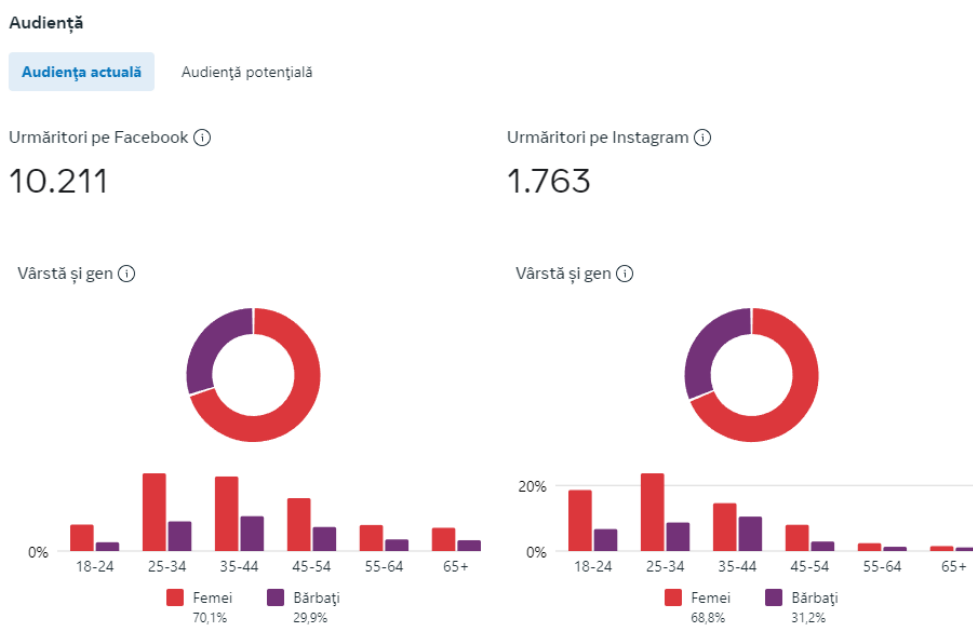
Pentru a obține o înțelegere mai detaliată a categoriilor de beneficiari, în 2021 am inițiat un studiu mult mai complex, în colaborare cu specialiști din domeniu: [Szócs Attila](#), lector universitar - marketing, Departamentul de Știința Afacerilor, Universitatea Sapientia și [Dr. Zsigmond Andrea](#), lector universitar, Facultatea de Teatru și Film, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca.

În anii 2022 și 2023, acest studiu nu a putut fi finalizat din diverse motive obiective, printre care lipsa de timp și fonduri necesare.

La începutul anului 2024, proiectul a fost reluat, iar o altă persoană de știință s-a alăturat echipei de cercetare: [Sándor Zsolt](#), *lector universitar, Universitatea Sapientia, Universitatea Babeș-Bolyai*.

Ne așteptăm ca acest studiu să ofere informații mai detaliate și mai relevante despre beneficiarii Teatrului Municipal Csíki Játékszín, completând astfel datele furnizate de Barometrul de Consum Cultural, care nu neapărat sunt congruente cu realitatea din plan local.

Ca o altă sursă de informare despre public putem folosi instrumentele de analiză a platformelor de social media. Din raportul paginii Facebook reiese că majoritatea vizitatorilor sunt femei din categoria de vârstă 25-44 ani:



Sigur, aceste date nu se referă la publicul general al teatrului, ci la utilizatorii platformelor de socializare, și oferă un instrument pentru cunoașterea *obiceiurilor de folosire a acestor platforme*.

O altă oportunitate pentru cunoașterea beneficiarilor actuali sunt discuțiile de după spectacole. Aceste discuții oferă o întâlnire directă și o cunoaștere mai subtilă a spectatorilor, dar pe o scară foarte redusă în număr.

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

Teatrul Municipal Csíki Játékszín, singurul teatru din municipiul cu aproximativ 35.000 de locuitori, își asumă responsabilitatea de a servi întreaga comunitate, acoperind toate categoriile posibile de beneficiari. Având în vedere tendința de scădere a populației municipiului, obiectivele instituției pe termen scurt, mediu și

lung pot fi conturate prin concentrarea asupra unui cerc select de susținători fideli și pasionați de teatru, care resimt nevoia unei oferte culturale adecvate din partea teatrului. Scopul fundamental al teatrului este de a extinde acest cerc select prin diversificarea ofertei artistice și îmbunătățirea dialogului și a relației cu comunitatea locală.

Publicul din Miercurea-Ciuc al Teatrului Municipal Csíki Játékszín se poate distribui *pe vârste* astfel:

- **Public de antepreșcolari (0-5 ani)** - un segment de public "descoperit" recent care necesită atenție specială în ceea ce privește caracterul spectacolelor create pentru acest public (spectacole de bebeluși, teatru de păpuși).
- **Public de copii (6-12 ani)** - reprezintă un segment consolidat al audienței teatrului. Copiii participă la spectacole fie ca parte a unor grupuri organizate, fie alături de familiile lor. Acest public se remarcă prin fidelitate, atenție și deschidere către teme de interes, însă este important să se țină cont de diferențele semnificative în ceea ce privește interesele și necesitățile între vârsta de 6 ani și cea de 12 ani. Această diversitate poate reprezenta o provocare în oferirea unor producții care să răspundă nevoilor specifice ale fiecărei grupe de vârstă.
- **Public adolescent (de la 12 la 18 de ani)** – reprezintă o categorie de audiență care a ajuns la o maturitate la care spectacolele destinate copiilor nu le mai mulțumește, însă nu neapărat este interesată de temele adresate adulților. Este important de subliniat că acest public a fost destul de neglijat până în ultimii ani, deși în decursul următorilor 10-15 ani, acest segment de public va deveni nucleul central al audienței teatrului. Adolescenții sunt într-o perioadă de tranziție și dezvoltare, fiind extrem de sensibili și în căutare constantă, în timp ce își formează preferințele estetice și morale. Este esențial ca Teatrul să fie cât mai accesibil acestui public, comunicând direct și folosind un limbaj adecvat pentru a-i atrage și a-i implica în mod activ în oferta culturală.
- **Publicul foarte tânăr (de la 18 la 24 de ani)** caută texte contemporane, actori tineri, cât și forme noi de teatru. Datorită înnoirii repertoriului, devine un public pe care Teatrul Municipal Csíki Játékszín își dorește să îl formeze și să îl țină aproape.
- **Public tânăr (de la 25 la 34 de ani)** - este cea mai deschisă și cea mai activă categorie de public. Alege participarea la spectacolele teatrului din dorința de a căuta forme de bună dispoziție și relaxare dar în același timp caută și ceva care să-l provoace. Posedă un bagaj cultural și este încă în formare.

- **Public adult (de la 35 la 44 de ani)** este categoria cea mai predispusă să investească bani în participarea la spectacole de teatru, este deschis către nou.
- **Public matur (de la 45 de ani)** este publicul fidelizat, responsabil și atent, dar care nu este neapărat deschis la forme noi, sau provocări.

Pe lângă categorizarea după vârstă, există și alte criterii în baza cărora putem identifica alte grupuri-țintă:

- **Publicul român** este împărțit în două categorii principale: una reprezentată de 15,38% din populația orașului (conform recensământului din 2021), iar cealaltă de către publicul profesionist român. Pentru aceste grupuri, oferim acces la spectacolele noastre prin supratitrarea în limba română, în același timp permițându-ne astfel să primim invitații la festivalurile naționale de teatru. În plus, în cadrul *Programului Luceafărul*, dorim să invităm anual 3-4 spectacole în limba română pentru adulți și 1-2 spectacole pentru copii, adresate publicului local.
- **Publicul rural**, care s-a distanțat de activitatea instituției în 2018, dar manifestă în continuare interes pentru teatru, se află încă în etapa de "apropiere" de această formă de consum cultural. Acest segment dorește să vadă spectacole mai accesibile, ușor de înțeles și care oferă și un grad de divertisment. Din nefericire, condițiile tehnice și dimensiunile reduse ale scenelor din casele de cultură limitează numărul de spectacole care pot fi prezentate în aceste spații. În cazul unei părți mici din acest public se observă și o disponibilitate de a veni la sediul teatrului pentru a urmări spectacole, semnificând că merită să dezvoltăm o strategie pentru a atrage cât mai mulți spectatori din această categorie la sediu.
- **Publicul din alte orașe** reprezintă un alt segment țintă care încă nu beneficiază de atenția adecvată. După căderea comunismului, mobilitatea trupelor de teatru care anterior călătoreau frecvent în întreaga țară a înregistrat o scădere semnificativă. Începând cu anii 2000, această lipsă de mobilitate s-a accentuat, însă în ultimii ani se observă o tendință către reluarea deplasărilor sau schimburilor de spectacole între diferite teatre, în special având în vedere interesul publicului pentru a vedea producțiile altor trupe în afara celei locale. Teatrul Municipal Csíki Játékszin are potențialul de a câștiga audiență în diverse orașe din Ardeal, un proces care a început deja în ultimii ani. În viitorul apropiat, odată cu relocarea trupei din sediul actual din cauza lucrărilor de reabilitare, se deschid oportunități pentru organizarea unui număr mai mare de spectacole în turnee sau mini-stagiuni în alte orașe. Pe lângă activitățile deplasate ale teatrului, se conturează și un plan de turism teatral, care ar implica

aducerea publicului la sediu (sau cel puțin în oraș) pentru a participa la spectacole, alături de alte activități culturale și turistice.

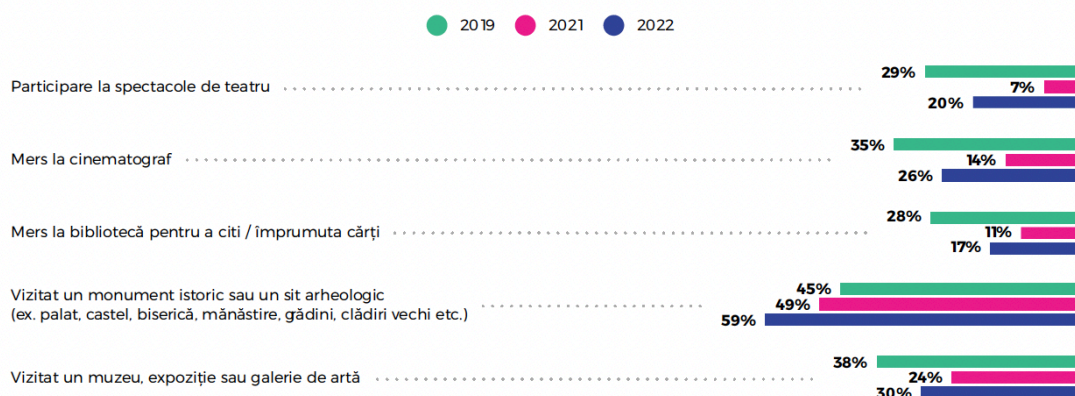
- Un alt segment țintă pe care managementul actual îl are în vedere sunt **persoanele cu dizabilități**, un grup care se confruntă cu restricții semnificative în ceea ce privește accesul la cultură. Obiectivul managementului în această privință este să facă din Teatrul Municipal Csíki Játékszín primul teatru din România accesibil la standarde europene, servind drept model și inspirație pentru alte instituții culturale. Acest obiectiv implică atât adaptarea clădirii pentru a fi accesibilă persoanelor cu diferite tipuri de dizabilități, cât și adaptarea spectacolelor pentru a le face accesibile acestui public.
- **Publicul profesional**, format din artiști și critici, este crucial pentru Teatru din mai multe motive:
 - **Feedback specializat:** Artiștii și criticii au expertiză în domeniul artistic și pot oferi feedback detaliat și constructiv cu privire la producțiile teatrale. Acest feedback poate fi extrem de valoros pentru regizori, actori și echipa de producție pentru a-și îmbunătăți abilitățile și pentru a-și perfecționa producțiile.
 - **Credibilitate și recunoaștere:** Recunoașterea și aprecierea din partea comunității artistice și a criticilor pot consolida reputația unui teatru și pot atrage un public mai larg. Recenziile pozitive și recomandările din partea acestui public pot stimula interesul și participarea publicului general la spectacolele teatrului.
 - **Promovare și vizibilitate:** Implicarea publicului profesional poate contribui la promovarea spectacolelor și la creșterea vizibilității teatrului în comunitatea artistică și culturală. Artiștii și criticii pot folosi platformele lor pentru a promova spectacolele și pentru a atrage atenția asupra producțiilor teatrale de calitate.
 - **Dezvoltarea comunității artistice:** Interacțiunea și colaborarea cu publicul profesional pot contribui la dezvoltarea unei comunități artistice mai puternice și mai coezive. Schimbul de idei, experiențe și cunoștințe între artiști și critici poate stimula inovația și excelența artistică în cadrul teatrului.

6. Profilul beneficiarului actual

Având în vedere că Csíki Játékszín trebuie să se adreseze tuturor segmentelor de public și având în vedere că aceste segmente sunt semnificativ diferite între ele, în crearea profilului beneficiarului actual putem să ne bazăm doar pe caracteristicile cele mai generale. Este important de menționat că, după

pandemie, acest profil s-a modificat; oamenii au adoptat noi obiceiuri și obiceiurile existente s-au schimbat. Conform datelor din Barometrul de Consum Cultural din 2022, consumul cultural în general a scăzut față de perioada pre-pandemică (inclusiv frecvența vizitelor la teatru), cu excepția evenimentelor culturale în aer liber, unde observăm o creștere.

Graficul 1. Comparație a frecvenței participării la activități culturale înainte de pandemie, în timpul pandemiei și în 2022



Un alt aspect pe care nu ar trebui să-l neglijăm este accentuarea consumului cultural în mediul online. În timpul pandemiei, izolarea a determinat societatea să-și satisfacă nevoile de consum cultural acasă, ceea ce a implicat în principal consumul de conținuturi oferite de televiziune și platforme de streaming, alături de lectură. Disponibilitatea ușoară și ieftină a acestor conținuturi a remodelat destul de rapid obiceiurile de consum cultural. Acest fenomen a fost accentuat și de trecerea unei părți a interacțiunilor umane din mediul personal în mediul online, datorită întâlnirilor virtuale și a lucrului de acasă. Această schimbare poate fi confortabilă pentru o perioadă de timp, dar pe termen lung poate avea efecte negative semnificative asupra societății.

Pandemia a provocat astfel și o reevaluare profundă a priorităților și valorilor individuale în ceea ce privește consumul cultural. Mulți oameni au fost nevoiți să-și reprioritizeze modul în care își petrec timpul și resursele, având în vedere restricțiile impuse și schimbările din mediul înconjurător. În acest context, experiențele culturale au dobândit o importanță sporită pentru mulți, devenind o sursă esențială de confort, inspirație și conexiune umană într-un moment de incertitudine și izolare.

Reevaluarea valorii activităților culturale poate fi observată în modul în care oamenii își planifică activitățile de timp liber și cum își alocă resursele financiare. Mulți au realizat că participarea la evenimente culturale, fie ele spectacole de teatru, expoziții de artă, concerte sau alte activități, nu este doar o plăcere pasageră, ci poate fi un element crucial pentru bunăstarea lor mentală și emoțională. Experiențele culturale oferă oportunități de reflecție, creativitate și

conectare emoțională, contribuind la menținerea echilibrului și a satisfacției în viață.

Astfel, în urma pandemiei, obiceiurile de consum cultural au devenit *mai intenționate și mai conștiente*, și poate acest fenomen a dus și la apariția unui nou tip de spectator. Am constatat că în paralel cu existența publicului care dorește abonamentul fix, care îi impune beneficiarului un program exact și doar anumite spectacole, se naște un public nou, care are alt ritm de viață, mult mai flexibil, mai dinamic și mai conștient, care vrea să își aleagă ce fel de spectacole vizionează, unde și când.

După pandemie, contextul economic generat de război a adus o altă modificare în profilul beneficiarului. *Puterea de cumpărare* a societății a înregistrat o scădere semnificativă, făcând ca participarea la spectacole de teatru să devină o opțiune mai puțin accesibilă. Teatrul Municipal Csíki Játékszín, fiind subvenționat de stat, poate menține prețurile билетelor la un nivel relativ scăzut, însă chiar și în aceste condiții, vizionarea unui spectacol de teatru reprezintă o povară financiară pentru o familie. De asemenea, lipsa resurselor financiare duce și la o reducere a timpului liber disponibil. Este crucial să menținem costul билетelor și al abonamentelor la un nivel cât mai redus, având în vedere că acesta trebuie să acopere toate *costurile percepute de consumatori* (cum ar fi lipsa timpului, lipsa locurilor de parcare, lipsa confortului, facilitățile sanitare necorespunzătoare, spațiile de socializare inadecvate etc.).

B. Analiza activității instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia

1. Analiza programelor și a proiectelor instituției

Programele și proiectele instituției în ciclul de management anterior s-au structurat astfel:

Program	Denumire proiect	Regie/ Coordonator	Anul
Repertoriu de 4 spectacole pe scena mare pentru publicul abonat cu vârsta de peste 14 ani	Valahol Európában	Somogyi Szilárd	2021
	III. Richárd	Vladimir Anton	
	Csárdáskirálynő	Sebestyén Aba	
	Tartuffe, avagy az imposztor	Victor Ioan Frunză	20

	A jegyzőkönyv	Barabás Árpád	2023
	Hegedűs a háztetőn	Erwin Šimšensohn	
	Száll a kakukk fészkére (spectacol invitat)	Vladimir Anton	
	Vesztett Fejsze	Mohácsi János	
	Amadeus	Alejandro Durán	
	Koldusopera	Szócs Artur	
	Ábel.Rengeteg (spectacol invitat)	Tóth Tünde	
	Figaro házassága, avagy egy őrült nap (spectacol invitat)	Botos Bálint	
Repertoriu de 3 spectacole pentru copii pe scena mare	Torzonborz,a rabló	Budaházi Attila	2021
	Torzonborz újabb gztettei	Budaházi Attila	2022
	Csomótündér	Dálnoky Csilla	2023
	Minden egér szereti a sajtot (spectacol invitat)	Bartha Boróka	
	Nyolckor a bárkán (spectacol invitat)	Márkó Eszter	
Spectacol pentru tineret în sala studio Hunyadi László	kilencvenegy	Bartalis Gabriella	2021
	Pillanatfelvétel	Vladimir Anton	2022
	A sarlatán	Tom Dugdale	
	A Makropulos ügy	Cristina Giurgea	2023
Spectacole și evenimente extra program minimal	Búcsújárás	Dálnoky Csilla	2021
	Cseppinkóka kalimbaba szenzációs anyakalandja	Blénessy Enikő	
	Agamemnon	Alejandro Duran	2022
	Szar ügy	Alejandro Duran	
	Ovibrader	Toth Árpád	2023
	Stockholm	Orbók Áron	
	Klamm háborúja	Barabás Árpád	
	Cs&T	Kányádi Szilárd	
Festivalul Unscene	Ediția 0	TMCSJ	2021
	Ediția 2		2022
	Ediția 3		2023

Festivalul Lurkó	Lurkó Teens		2022
	Lurkó Kids		
	Lurkó Teens		2023
Programul Luceafărul	Jocuri în curtea din spate	Diana Mititelu	2022
	Maria Tănase, o poveste	Carmen-Lidia Vidu	
	One man aproape show (spectacol invitat)	Pavel Bartoș	2023

Programul *Repertoriu de 4 spectacole pe scena mare pentru publicul abonat cu vârsta de peste 14 ani* constituie nucleul de bază a repertoriului teatrului. Propunerea din proiectul de management anterior, ca unul dintre cele 4 spectacole incluse în abonament să fie spectacol invitat s-a realizat în stagiunile 2022/23 și 2023/24 și se poate considera un succes care a adus următoarele beneficii:

- Publicul teatrului are posibilitatea să vadă și producțiile altor trupe din țară
- Timpul eliberat poate fi folosit pentru a produce spectacole și evenimente extra program minimal
- Repertoriul teatrului se îmbogățește cu încă trei spectacole pe stagiune
- Se întăresc relațiile teatrului cu alte teatre rezultând în schimb de experiențe și mai multe invitații primite

Sala studio Hunyadi László dă posibilitate la căutare și experimentare artistică. În cadrul programului *Spectacol pentru tineret în sala studio Hunyadi László* se regăsesc spectacole gen *devised theatre*, spectacole născute din nevoia de a reflecta la situații actuale în societate, cât și spectacole experimentale, sau care pun munca actorului în centrul creației.

Este important de remarcat oferta din afara programului minimal care, deși din punct de vedere administrativ sau financiar sunt categorizate ca proiecte extra, din punctul de vedere al viziunii și misiunii instituției sunt de mare valoare și importanță. Aceste producții în mare parte țintesc tineretul, și oferă o experiență teatrală neconvențională prin spectacole jucate în spații alternative și clase de școală, sau spectacole pentru bebeluși.

Festivalul Lurkó adresat copiilor și adolescenților și *Festivalul Unscene* dedicat tinerilor absolvenți de teatru sunt două festivaluri cu caracter unic în țară, și considerăm de o importanță majoră organizarea și dezvoltarea acestor festivaluri.

2. Concluzii

Din analiza programelor și proiectelor realizate în ciclul anterior de management se conturează un repertoriu variat și bine echilibrat, care pe lângă spectacolele incluse în abonament a ținut cont și de existența unor grupuri-țintă care au fost oarecum neglijate până în 2021 și care au devenit importante pentru noua conducere.

Pentru următoarea perioadă de management propunem o altă structurare a programelor și proiectelor, structură bazată mai mult pe direcții artistice și grupuri-țintă (vezi capitolul E.6.).

2.1. reformularea mesajului, după caz

Nu este cazul.

2.2. descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii

Teatrul Municipal Csíki Játékszín trebuie să-și orienteze în mod constant activitatea către public, consolidând legăturile dintre actul teatral și comunitate pe mai multe segmente:

- promovarea unui act teatral de calitate
- diversitatea experiențelor teatrale ca miză importantă a unui repertoriu stratificat ce poate răspunde necesităților beneficiarilor actuali
- stimularea dramaturgiei contemporane
- prezența pe scena din Miercurea Ciuc a unor artiști de top din țară și din străinătate și menținerea publicului-beneficiar în permanentă conexiune cu tot ce este nou și valoros în artele spectacolului
- acțiuni care să faciliteze accesul la spectacole pentru anumite categorii de public
- valorizarea creației teatrale în context european și nu numai
- exploatarea potențialului instituției ca spațiu viu, uzină de creație dar și ca bun de patrimoniu

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

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

Din perspectiva actelor normative, există mai multe sarcini de îndeplinit în noul ciclu de management, iar cea mai crucială dintre acestea este revizuirea *Regulamentului de Organizare și Funcționare*. Procesul de elaborare a acestui document a început deja în 2022, însă conducerea a constatat că, pentru a asigura funcționalitatea Regulamentului și pentru a reflecta realitățile instituției, este necesară mai întâi reorganizarea dinamicii de lucru dintre angajați, implementarea de proceduri noi și revizuirea fișelor de post în conformitate cu sarcinile reale ale personalului.

Textul noului regulament este complet în proporție de 70%, urmând să fie finalizat și aprobat de Consiliul Local în primul semestru al anului 2024.

Organigrama instituției a fost schimbată de mai multe ori în ultimii 3 ani, modificările fiind raportate atât la legislația în vigoare, cât și la activitatea efectiv prestată.

Din analiza *Statului de funcții* se constată că posturile au fost suplimentate cu 11 posturi în ultimii trei ani, rezultând într-o funcționare mai bună a instituției.

2. Propuneri privind modificarea reglementărilor Interne

După aprobarea noului ROF ca fi necesară o revizuire a următoarelor acte:

- Contractul colectiv de muncă
- Regulamentul de ordine interioară
- Codul de conduită etică
- Proceduri operaționale, SCIM

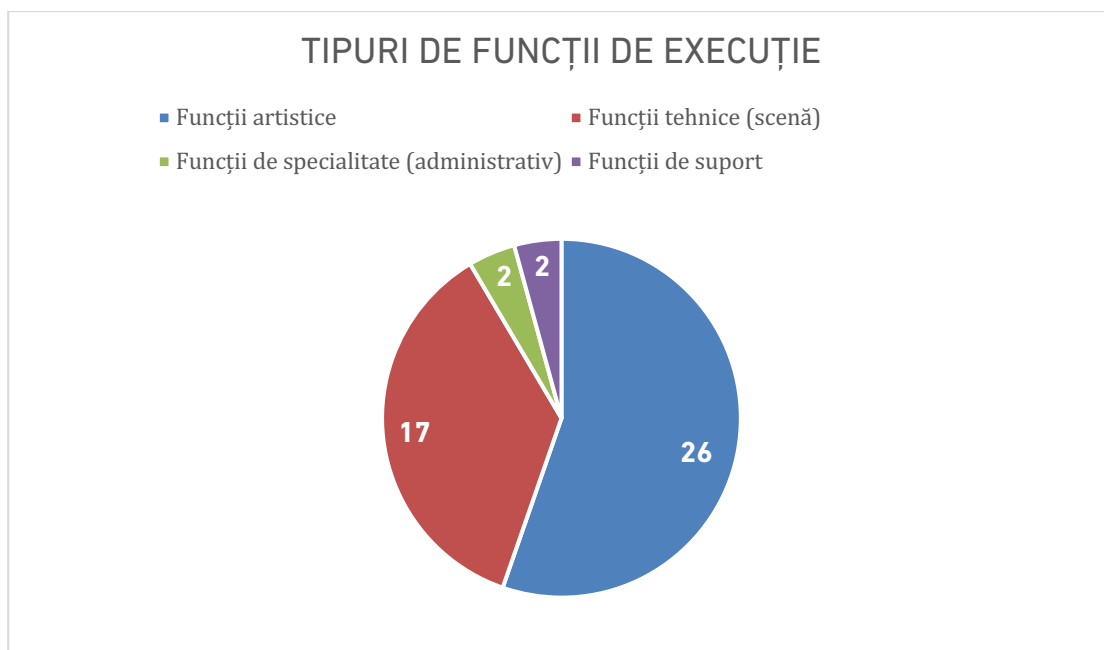
3. Analiza capacității instituționale din punctul de vedere al resursei umane proprii și/sau externalizate

Personalul Teatrului Municipal Csíki Játékszín, structurat în personal artistic, tehnic și administrativ, de conducere sau de execuție și angajat în condițiile legii,

își desfășoară activitatea, de regulă, în baza unui contract individual de muncă încheiat pe durată nedeterminată sau determinată, inclusiv pe stagii sau producție. La începutul anului 2024 Teatrul Municipal Csíki Játékszín are aprobat un număr de 51 de posturi (4 de conducere, 47 de execuție). Structura organizatorică e formată din 4 compartimente.

Din datele cunoscute din instituție, în privința personalului, acestea arată că, în cadrul Teatrului Municipal Csíki Játékszín a existat o preocupare pentru perfecționarea personalului, mai puțin în anul 2021, an în care doar directorul a participat la curs de formare.

O clasificarea a funcțiilor de execuție o puteam reprezenta grafic astfel:



Graficul de mai sus relevă o îngrijorare serioasă pentru ponderea extrem de mică a funcțiilor de specialitate al căror volum de muncă într-o instituție publică a crescut în fiecare an. Există numai 2 salariați în aceste funcții de execuție, ce au un volum mare de sarcini, extrem de dificile, mai ales din perspectiva documentelor financiar-contabile și a ritmului susținut de modificare a legislației, care impune multiple proceduri instituționale și documente emergente.

Un punct vulnerabil este reprezentat de **lipsa Biroului Juridic - Resurse Umane**. Având în vedere complexitatea atribuțiilor și volumul de muncă din domeniul juridic și din domeniul resurselor umane, modificările legislative frecvente, volumul și diversitatea contractelor precum și nevoile curente ale angajaților cu privire la acest compartiment, este absolut necesar minim un post suplimentar. Aceeași situație este valabilă și pentru **Compartimentul Financiar-contabil**.

De asemenea faptul că trupa începuse să îmbătrânească (în 2021 erau angajați doar 2 actori sub 30 de ani și 4 sub 40 de ani) constituie o problemă majoră pentru dezvoltarea teatrului și limitează considerabil opțiunile repertoriale, teatrul fiind nevoit să contracteze artiști colaboratori la cele mai multe producții, măbind bugetul spectacolelor. Este necesară **suplimentarea posturilor de actori**.

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

Conform Caietului de obiective Teatrul are în administrare următoarele imobile:

- Sediul instituției: Mun. Miercurea-Ciuc, Bld. Timișoarei nr.6, cu două săli de spectacol: Sala mare cu 307 de locuri, și Sala Studio Hunyadi László cu 66 de locuri.
- Depozit de accesorii, situat în Mun. Miercurea Ciuc, str. Gál Sándor nr.12.
- Șapte locuințe de serviciu.

Una dintre **problemele cronice** cu care se confruntă instituția este împărțirea sediului cu Ansamblul Național Secuiesc Harghita, ceea ce complică procesele de lucru și programarea spectacolelor la ambele entități și duce la lipsa de spațiu. Teatrul Municipal Csíki Játékszín dispune doar de două cabine pentru cei 15 actori și cele 10 actrițe (trupa plus actorii care sunt colaboratori permanenți). De asemenea, lipsa spațiilor de depozitare pentru decoruri, costume și recuzite este o altă problemă majoră. Fiind lipsit de un depozit pentru decoruri la sediu, Teatrul este nevoit să transporte decorurile la depozitul din strada Gál Sándor, ceea ce implică pierderi de timp și resurse financiare.

Provocarea cea mai mare care așteaptă instituția în perioada următoare este intrarea clădirii în lucrări de reabilitare în toamna anului 2024, care presupune relocarea trupei și a patrimoniului. Trebuie găsit un sediu temporar cu spații pentru birouri, ateliere, depozite cât și diferite spații de joc alternative. Singura clădire din oraș care are o scenă destul de mare și tehnică de scenă cât de cât adecvată este Casa Artelor, care are propriul său repertoriu de spectacole invitate, cât și alte activități și evenimente care se petrec pe scenă. Mutarea celor două instituții din Casa de Cultură la Casa Artelor va presupune un program supraîncărcat și o organizare îngreunată în ceea ce privește folosința scenei și a altor spații din clădire. Conform evaluărilor preliminare Teatrul Municipal Csíki Játékszín va putea produce maxim două spectacole de scenă mare (unul pentru adulți și unul pentru copii) în următoarele două stagioni. Această limitare va face imposibil de menținut sistemul curent de abonamente producând cel mai probabil pierdere de public și de venituri proprii, dar purtă în sine și posibilitatea

de schimbare a obiceiurilor de mers la teatru, și oportunitatea de a reconfigura sistemul de abonamente când acesta se va relua, încât să fie una mai funcțională, care reflectă necesitățile actuale ale publicului și ale instituției.

Din punctul de vedere al dotărilor tehnice ar fi nevoie de investiții pentru:

- Reabilitarea scenei (schimbare pardoseală, corectat denivelarea)
- Reînnoirea parcului de lumini în sala studio
- Echipamente de sonorizare pentru sala studio și sala mare
- Schimbarea sistemului de ștăngi în sala mare la ștăngi funcționale, preferabil motorizate

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

Considerăm că delegarea reprezintă un instrument esențial pentru menținerea eficienței și funcționalității instituției în diverse situații, precum absența temporară a conducătorului sau necesitatea distribuirii sarcinilor în mod corespunzător în cadrul echipei.

În viziunea noastră, delegarea este nu doar o modalitate legală, ci și una strategică de gestionare a resurselor umane și a responsabilităților în cadrul instituției. Prin intermediul delegării, putem asigura un flux continuu al proceselor de lucru și o adaptare rapidă la schimbările din mediul extern sau intern.

Având în vedere prevederile legale și standardele interne de funcționare, ne propunem să implementăm un proces de delegare transparent și bine definit, în care responsabilitățile și autoritățile sunt clar stabilite pentru fiecare membru al echipei. În acest fel, vom putea optimiza eficiența organizației și vom oferi angajaților oportunități de dezvoltare profesională și personală.

Prin aplicarea principiilor și practicilor de delegare în mod corespunzător, ne propunem să asigurăm o funcționare optimă a instituției noastre și să atingem obiectivele stabilite într-un mod eficient și sustenabil.

D. Analiza situației economico-financiare a instituției

Analiza financiară, pe baza datelor cuprinse în caietul de obiective:

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

Bugete aprobate/executate în perioada 2021-2023:

Categorii	Aprobat 2021	Realizat 2021	Aprobat 2022	Realizat 2022	Aprobat 2023	Realizat 2023
Venituri proprii	545.000	324.034	674.850	648.955	709.990	593.003
Fonduri externe atrase	-	-	-	-	-	-
Subvenții / Alocații	3.787.500	3.539.430	7.552.550	6.931.210	6.595.300	5.359.105
Total buget venituri	4.332.500	3.863.464	8.227.400	7.580.165	7.305.290	5.952.108
Cheltuieli de întreținere și funcționare	1.147.000	895.738	3.185.400	1.869.524	4.850.690	1.742.283
Cheltuieli de personal	3.059.500	2.914.172	4.912.000	3.198.069	4.279.000	4.182.890
Investiții	256.000	53.554	130.000	88.178	600.000	26.935
Total buget de cheltuieli	4.332.500	3.863.464	8.227.400	7.580.165	7.305.290	5.952.108

În perioada analizată se constată o medie a gradului de îndeplinire a execuției bugetare de 87,5%: 2021 - 89%, 2022 - 92%, 2023 - 81,5%. În analiza structurii bugetare se remarcă următoarele:

- Realizările de venituri proprii în 2021 și 2023 sunt mult sub sumele estimate. În 2021 acest fapt se datorează estimării incorecte de venituri în condițiile pandemiei, iar pentru anul 2023 veniturile proprii au fost "umflate virtual" de către Primărie pentru a putea include investițiile de 600.000 ron (din care doar o parte mică s-a realizat din cauza OUG-ului privind unele măsuri fiscale și bugetare în domeniul cheltuielilor publice)
- Cele mai scăzute grade de execuție se înregistrează la secțiunea *Investiții*, care semnalează o problemă: investițiile sunt aprobate pe trimestrul IV, lucru care practic face imposibil executarea lor
- La începutul anului bugetele sunt aprobate cu sume doar pentru primul semestru, după care este completat prin rectificări în fiecare lună. Acest lucru îngreunează extrem de mult planificarea și realizarea investițiilor

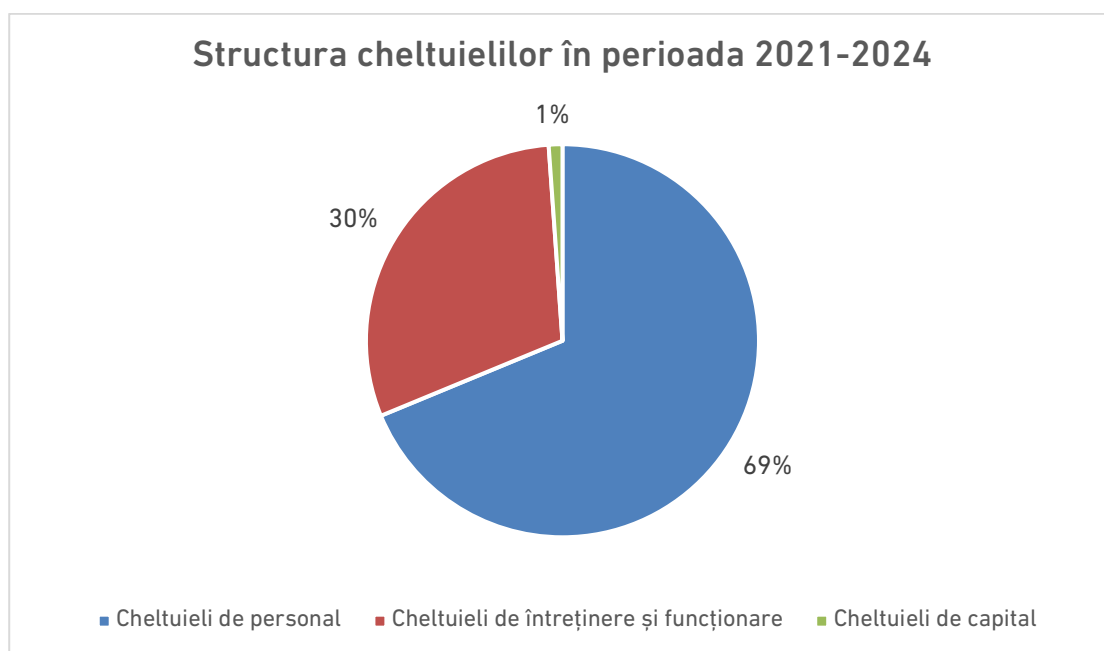
1.1. Bugetul de venituri (subvenții/alocații, surse atrase/venituri proprii)

Denumire	2021	2022	2023
Total venituri	3.863.464	7.580.165	5.952.108
Venituri proprii (%)	8,39%	8,56%	9,96%
Subvenții (%)	91,61%	91,44%	90,04%

În ceea ce privește evoluția de la un an la celălalt a veniturilor aceasta înregistrează **o creștere de 96 de procente** în anul 2022 față de 2021, ceea ce datorează faptului că în 2021 doar o singură producție a Teatrului a fost subvenționată, restul producțiilor era finanțat de Guvernul Ungariei. Scăderea de 21,5 de procente în 2023 față de 2022 semnalizează o dificultate financiară a Primăriei.

Ponderea veniturilor proprii arată o mică creștere în 2023, și se situează la valorile generale la nivel național.

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



Se observă că cele mai mari cheltuieli ale instituției s-au înregistrat la capitolul cheltuielilor de personal (69%), iar **investițiile reprezintă doar 1% din totalul cheltuielilor**. Pentru ca teatrul să se poată

În cadrul titlului *II Bunuri și servicii* o pondere însemnată este reprezentată de cheltuielile pentru realizarea și susținerea proiectelor culturale. Cheltuielile cu proiectele culturale sunt reprezentate de cheltuieli cu materiile prime și prestări servicii pentru realizarea costumelor și decorurilor pentru spectacolele în premieră, dar și pentru întreținerea celor existente, achizițiile de elemente de scenografie, elemente de recuzită, plata colaboratorilor artiști, a drepturilor de autor, a tipăriturilor (afișe, bannere), a drepturilor de autor gestionate către U.C.M.R.–A.D.A., a cheltuielilor cu cazarea și transportul participanților la proiecte (premiere, festivaluri) etc.

Îmbunătățirea ofertei culturale necesită alocarea unor sume mai mari la acest capitol ca teatrul să se mențină la un nivel calitativ demn de instituție publică de cultură.

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

Bugetele proiectelor din programul minimal pe ultimii 3 ani:

Nr. crt.	Programul/proiectul	Devizul estimat	Devizul realizat	Observații, comentarii, concluzii
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	A két csodator	*	*	Aceste producții au fost finanțate de Asociația Kortina.
2.	Bolha a fülbe	*	*	
3.	Valahol Európában	*	*	
4.	Búcsújárás	*	*	
5.	Torzonborz, a rabló	*	*	
6.	Kilencvenegy	*	*	
5.	III. Richárd	*	*	
6.	Csárdáskirálynő*	300.000	182.444,71	60,81%
7.	Tartuffe, avagy az imposztor	150.000	121.814	81,21%
8.	Agamemnon	60.000	58.275	97,13%
9.	Pillanatfelvétel	50.000	51.967	103,93%
10.	Torzonborz újabb gaztettei	70.000	49.810	71,16%

11.	A jegyzőkönyv	150.000	89.653	59,77%
12.	Hegedűs a háztetőn	300.000	306.362	102,12%
13.	Vesztett Fejsze	150.000	154.357	102,90%
14.	Amadeus	172.000	128.587	74,76%
15.	Koldusopera	292.000	120.443	41,25%
16.	Csomótündér	72.000	72.825	101,15%
17.	A Makropulos ügy	72.000	80.231	111,43%

Per total perioadă, gradul de execuție este extrem de favorabil (83,96%), dovedind o bună gestionare a fondurilor alocate proiectelor culturale. Diferențele apărute în cadrul programelor individuale (realizări *peste* sau *sub* nivelul estimat) au ca principale motive evoluția prețurilor de-a lungul timpului, precum și faptul că unele elemente a producțiilor au fost realizate fără costuri ca urmare a refolosirii unor elemente de decor și costume.

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

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

Evidențiere venituri proprii din	2021	2022	2023
Venituri vânzări bilete și abonamente	242.058	558.463	512.111

Media veniturilor realizate din activitatea de bază (bilete de spectacol și abonamente) pe ultimii 3 ani se ridică la 437,5 mii lei, acestea fiind substanțial influențate negativ de situația anului 2021 afectat de pandemie.

Teatrul, fiind instituție subvenționată, menține prețul билетelor la un nivel cât mai scăzut ca să poată să ofere acces pentru un public cât mai larg. Prețurile nu au

fost scumpite timp de mulți ani, dar la începutul anului 2024 nu se mai putea menține la acel nivel. Prețurile și tarifele practicate de către teatru, începând cu 2024 sunt:

Bilete și abonamente	Cantitate	Valoare/lei
Bilete speciale (de revelion, de mecenatură)	1 buc.	100 lei
Bilete pentru premieră, inclusiv spectacole studio	1 buc.	50 lei
Bilete spectacole adulți	1 buc.	40 lei
Bilete cu reducere (pensionari peste vârsta standard de pensionare, elevi și studenți sub 26 de ani, pentru persoane cu dizabilități, grupuri mai mari de 30 de spectatori)	1 buc.	30 lei/spectator
Bilet de grup cu reducere pentru grupuri mai mari de 30 de spectatori pensionari peste vârsta standard de pensionare, elevi și studenți sub 26 de ani, persoane cu dizabilități	1 buc.	25 lei/spectator
Bilete pentru spectacole muzicale (inclusiv premiera)	1 buc.	60 lei
Bilete pentru spectacole muzicale cu reducere (pensionari peste vârsta standard de pensionare, elevi și studenți sub 26 de ani, pentru persoane cu dizabilități, grupuri mai mari de 30 de spectatori)	1 buc.	50 lei/spectator
Bilet de grup cu reducere pentru spectacole muzicale pentru grupuri mai mari de 30 de spectatori pensionari peste vârsta standard de pensionare, elevi și studenți sub 26 de ani, persoane cu dizabilități	1 buc.	40 lei/spectator
Bilete pentru copii, valabil exclusiv pentru spectacolele pentru copii	1 buc.	15 lei
Bilete pentru familii monoparentale și familii cu minim 3 copii, cu condiția prezentării legitimației emise de Municipiul Miercurea Ciuc	1 buc.	15 lei/membru de familie
Bilete pentru spectacole pentru bebeluși: copil + 1 însoțitor	1 buc.	20 lei
Bilete pentru spectacole pentru bebeluși: copil + 2 însoțitori	1 buc.	30 lei
Bilete profesionale cu reducere conform Regulamentului intern	1 buc.	15 lei
Abonamente mecenatură	1 buc.	700 lei
Abonament liber 5 spectacole adulți	1 buc.	170 lei
Abonament liber 5 spectacole adulți cu reducere (pensionari peste vârsta standard de pensionare, elevi și studenți sub 26 de ani, pentru persoane cu dizabilități)	1 buc.	120 lei
Abonamente premieră 4 spectacole	1 buc.	170 lei
Abonamente 4 spectacole adulți	1 buc.	130 lei
Abonamente 4 spectacole adulți cu reducere (pensionari peste vârsta standard de pensionare, elevi și studenți sub 26 de ani, pentru persoane cu dizabilități)	1 buc.	90 lei
Abonamente 3 spectacole pentru copii	1 buc.	30 lei
*În cazul spectacolelor cu cheltuieli ridicate justificate prin numărul mare de colaboratori, orchestră din străinătate, tehnică de scenă și lumini, cu scenografie foarte complicată etc., valoarea biletelor de intrare sau contravaloarea spectacolelor comandate se pot majora cu până la 50 %.		

3.2. Analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției

Evidențiere venituri proprii din	2021	2022	2023
Venituri din prestări de servicii și alte activități	81.976	116.387	80.892

Veniturile din prestări de servicii și alte activități conțin veniturile încasate ca onorariu în cazul deplasărilor și încasările din chiria sălii. Aceste venituri mai pot fi diversificate prin introducerea vânzării de caiete-program, merchandise, precum și prin prestarea a unor alte servicii (workshopuri, programe educaționale etc.). Ca Teatrul să poată beneficia de aceste venituri din alte surse, acestea trebuie incluse prima oară în noul ROF, și să fie aprobate de către Consiliul Local,.

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

În ciclul anterior de management Teatrul a organizat festivalul *Unscene* în parteneriat cu Centrul Cultural Județean Harghita care a contribuit cu o sumă de 10.000 RON la fiecare ediție a festivalului. Celelalte parteneriate nu au adus venituri bănești ci au contribuit mai mult pe plan de logistică sau infrastructură.

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

În următoarele doi stagioni, când instituția nu va putea folosi sediul, creșterea veniturilor proprii pare o misiune imposibilă, deoarece probabil trupa va juca în spații cu capacitate mult mai mică, și sistemul de abonamente nu va funcționa, ori va funcționa într-un regim redus.

Pentru a crește veniturile din surse atrase este nevoie de angajarea unui personal competent în scriere de proiecte de finanțare, sau contractarea unei firme din domeniu. Personalul actual nu are nici competențele, nici resursele necesare pentru această activitate.

4.1. analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor

Ponderea cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor:

- în 2021 – 75,43%
- în 2022 – 62,00%

- în 2023 – 70,28%

Analizând toate datele financiar-economice oferite de autoritate, *ponderea cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor* se situează peste limitele atinse de majoritatea instituțiilor culturale finanțate de la bugetul de stat, ponderea medie pe plan național fiind de aproximativ 50%. **Acest lucru înseamnă că față de alte instituții de spectacole, Teatrul Municipal Csíki Játékszín își realizează producțiile din bugete mai mici, și este foarte limitat în ceea ce privește bugetele aprobate pentru investiții.**

Ca să se atingă un echilibru "sănătos", este nevoie de suplimentarea sumelor alocate la titlul *Bunuri și servicii*, respectiv la *Cheltuieli de capital*.

4.2. analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total

Ponderea cheltuielilor de capital (investiții) din bugetul total:

- în 2021 – 1,39%
- în 2022 – 1,71%
- în 2023 – 0,45%

Ponderea medie a cheltuielilor de capital în totalul cheltuielilor este de 1,18%, **un procent extrem de scăzut** care limitează dezvoltarea normală a instituției.

Considerăm că acest indicator trebuie să crească din următoarele motive:

Creșterea volumului investițiilor se reflectă în creșterea nivelului tehnic al producțiilor artistice, concomitent cu gradul ridicat de siguranță în exploatarea infrastructurii clădirii și creșterea gradului de confort al spectatorului. Investiția în echipamente de scenă, aparatură audio și video, ecleraj, mijloace de transport poate conduce la reducerea nivelului cheltuielilor de producție și cele determinate de participarea la festivaluri naționale și internaționale, va atrage noi parteneriate și coproducții, conducând, astfel, la creșterea veniturilor proprii ale instituției.

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

Gradul de acoperire a salariilor din subvenție (%):

- în 2021 – 100%
- în 2022 – 100%
- în 2023 – 100%

Gradul de acoperire a salariilor din subvenție este o consecință firească a situației în care se află instituțiile culturale finanțate de la bugetul statului, fiind o măsură impusă de legislație, situație în care ponderea veniturilor proprii în totalul veniturilor este situată între 7% și 14%.

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

Nu există date referitoare la aceste sume în caietul de obiective.

4.5. cheltuieli pe beneficiar, din care:

a.) din subvenție;

b.) din venituri proprii.

Anul	2021	2022	2023
Cheltuieli pe beneficiar, din care:	396	224	149.5
a.) din subvenție	362,77	204,83	134.61
b.) din venituri proprii	33,23	19.17	14.89

La cheltuielile pe beneficiar observăm o scăderea de la an la an, lucru care reflectă efortul managementului de a mări numărul de beneficiari în timp ce cheltuielile de producție sunt menținute la nivele asemănătoare în fiecare an.

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

1) Viziune

*Moto: CSÍKI JÁTÉKSZÍN - UN CENTRU CULTURAL A REGIUNII ȘI
UN POD ÎN SOCIETATE*

Pentru a putea contura viziunea, ne raportăm mereu la un „viitor ideal” cu privire la posibila și dezirabila dezvoltare a Teatrului Municipal Csíki Játékszín. Fundamental, viziunea se bazează pe implementarea unui sistem de management pro-activ, pe o gândire dinamică, capabilă să evalueze și să identifice pe termen mediu și lung vectorii de acțiune pentru re poziționarea pe piața culturală a Teatrului Municipal Csíki Játékszín. Credem că acest tip de

management se impune pentru a crea o punte de transfer dinspre valorile incontestabile ale trecutului spre nevoile tot mai diversificate ale publicului de mâine și spre limbajul tot mai sofisticat al artei contemporane.

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

2) Misiune

Obiectivul de bază al instituției este de a dovedi că teatrul este o componentă de bază, un element organic al culturii, nicidecum un obiect de lux, un adaos a cărei existență ar fi neutral societății. **Misiunea instituției** este de a răspândi efectul benefic al teatrului asupra formării comunităților.

Instituția urmărește scopul de a practica o politică culturală care se formează printr-o strânsă împletire cu societatea înconjurătoare. Programul repertorial trebuie să aibă o diversitate care se orientează către toate vârstele, către multiple așteptări ale publicului. O misiune importantă a companiei de teatru este colaborarea cu instituțiile de spectacole și concerte din județul Harghita, de exemplu prin realizarea de spectacole comune, schimb de spectacole, sistem de abonament comun, etc. Se va menține profilul cultural caracterizat printr-o largă deschidere democratică. Valorile estetice trebuie să fie accesibile pentru toți membri societății.

Teatrul va promova în continuare valorile dramaturgiei maghiare și universale. Un fenomen cultural niciodată nu poate exista în mod izolat, politica culturală a managementului va susține interculturalitatea sub diferite forme. Confluența școlilor de teatru diferite este o caracteristică fundamentală a teatrului din Transilvania iar prezența regizorilor români va fi un program aparte (în primul rând avându-l ca director artistic/regizor rezident pe *Vladimir Anton*). De asemenea vom lucra în continuare cu scenografi, coregrafi și muzicieni veniți din altă cultură.

Ne vom strădui ca Teatrul Municipal Csíki Játékszín chiar să fie un *pod* între diferitele segmente ale societății.

3) Obiective (generale și specifice)

Obiective generale	<ul style="list-style-type: none">• Valorificarea creației contemporane în domeniul artelor spectacolului, a patrimoniului material și imaterial al teatrului, prin promovarea valorilor cultural-artistice maghiare și universale, pe plan local, regional, național și internațional• Stimularea inovației și creativității
Obiective specifice	<ul style="list-style-type: none">• Producerea și prezentarea de spectacole proprii sau în colaborare cu alte autorități și instituții de stat sau private, destinate tuturor categoriilor de public• Asigurarea condițiilor optime pentru producerea și realizarea unor creații teatrale valoroase, din dramaturgia maghiară și universală, care au ca scop promovarea actului de cultură și educarea publicului spectator• Oferirea accesului liber la cultură a cetățenilor, drept garantat prin articolul 33 din Constituția României, precum și diversificarea ofertei culturale• Stabilirea și dezvoltarea de rețele parteneriale care să faciliteze mobilitatea creațiilor și artiștilor CSJ în circuitul cultural european și internațional• Cultivarea și educarea permanentă a publicului realizând astfel atragerea unui număr cât mai mare de spectatori• Promovarea instituției în circuitul teatral internațional prin participări internaționale, dar și prin organizarea în Miercurea Ciuc a unor manifestări culturale de anvergură, valorificând astfel potențialul artistic și imaginea specială pe care instituția o deține, contribuind la dezvoltarea imaginii orașului• Promovarea și conservarea culturii și teatrului maghiar prin programe de cercetare științifică, conservare și formare• Dezvoltarea sistemului de atragere de finanțări externe, locale și internaționale și implementarea unor strategii de creștere a veniturilor proprii

	<ul style="list-style-type: none"> ● Diversificarea ofertei culturale prin programe ample care să atragă noi categorii de public în vederea creșterii indicatorilor de consum cultural ● Implementarea unor structuri ultra-moderne de organizare, funcționare, mediatizare și marketing ale spectacolelor și evenimentelor organizate ● Comandarea și realizarea unor studii de consum profesionale pentru identificarea și cuantificarea categoriilor de beneficiari și pentru o bună cunoaștere a nevoilor de consum cultural ale actualilor și potențialilor beneficiari ● Consolidarea imaginii instituționale, ca un loc bine definit în peisajul cultural al orașului, cu elemente de profundă originalitate și modernitate
--	--

4) Strategia culturală, pentru întreaga perioadă de management

Strategia culturală a Teatrului Municipal Csíki Játékszín este condiționată de aprobarea și de alocarea resurselor financiare la timp și în corelare cu necesarul solicitat. Ducerea la îndeplinire a direcțiilor propuse în proiectul de management mențin Teatrul Municipal Csíki Játékszín ca centru teatral de anvergură, relevant în plan național. Nu în ultimul rând, teatrul are capacitatea de a deveni un motor de dezvoltare urbană.

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

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

Teatrul Municipal Csíki Játékszín are ca obiect de activitate și asigură realizarea și promovarea de producții și co-producții artistice constând în spectacole în limba maghiară din repertoriul clasic și contemporan. În acest sens, trupa urmează să fie pusă în valoare de o strategie repertorială realizată de management.

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

1. Impunerea sintagmei „CSJ - UN CENTRU CULTURAL A REGIUNII ȘI UN POD ÎN SOCIETATE” ca mesaj al managementului cultural asumat
2. CSJ va deveni un centru cultural de mare anvergură cu activități diverse, cu preocupări de cercetare și dezvoltare, comportându-se ca o organizație complexă, ca un HUB CULTURAL, utilizând un patrimoniu cultural imaterial (maghiar și universal) de o valoare inestimabilă
3. Cunoașterea nevoilor, preferințelor, așteptărilor publicului, precum și a practicilor de consum specifice diverselor segmente ale acestuia (realizarea de anchete socio-culturale)
4. Realizarea unor coproducții și parteneriate cu instituții de profil din județul Harghita, din țară și din străinătate în vederea derulării unor evenimente culturale de interes național și internațional la care publicul să aibă acces direct
5. Realizarea unor parteneriate cu instituțiile de învățământ
6. Asigurarea formării profesionale continue a personalului artistic, tehnic și administrativ al instituției ținând cont de contextul cultural actual
7. Proiectarea ofertei culturale în funcție de indicatori de consum identificați în sprijinul creșterii prestigiului CSJ
8. Identificarea și utilizarea celor mai adecvate și eficiente căi de promovare a programelor/proiectelor și acțiunilor culturale și artistice, precum și a serviciilor culturale ale CSJ
9. Stimularea comunicării între artiștii creatori și publicul CSJ
10. Axarea repertoriului de producții pentru publicul tânăr, cu accent deosebit pentru atragerea grupelor de vârstă 13-35 ani, oferindu-le o perspectivă unică în acest sens
11. Implementarea tuturor sarcinilor pentru management precizate în *Caietul de obiective*

5) Strategia și planul de marketing

Descoperirea continuă a diferitelor categorii de publicuri, crearea de spectacole cu public targetat foarte precis, propunerea unui repertoriu pentru publicul de abonament și mulți alți factori fac ca strategia de marketing să fie una foarte dinamică. Nevoia de a cunoaște și înțelege cum putem comunica evenimentele

teatrului publicului nostru stabil cât și publicului nostru potențial este permanentă. Împărțirea sarcinilor angajaților se face după abilitățile individuale a acestora de a comunica cu publicuri diferite.

Obiective de marketing

1. Creșterea și diversificarea categoriilor actuale de public, redefinite în grupe și subgrupe, cu o componentă clară pentru următoarea perioadă de management.
2. Maximizarea veniturilor prin creșterea numărului de bilete și abonamente vândute
3. Stabilizarea și promovarea identității de brand CSJ care să aibă ca valori:
 - a. Calitatea de formator de opinie și educație culturală
 - b. Deschiderea către valorile autohtone și universale din domeniul artelor spectacolului
 - c. Accesibilizarea ofertei culturale prin adresarea diferențiată către segmentele de public
 - d. Caracterul inovator al ofertei culturale

Planificarea strategică a instrumentelor de marketing

În artele spectacolului există cinci elemente recunoscute ca fiind cele mai relevante pentru construcția mixului de marketing: produsul, plasarea, prețul, promovarea și oamenii. Abordarea holistică a acestora va conduce la îndeplinirea obiectivelor CSJ și, implicit, la succesul instituției.

Produsul este cel mai important element al mixului de marketing cultural, care la instituțiile de spectacole este reprezentat prin *evenimente culturale*. Scopul principal al acestui element este influențarea comportamentului de consum printr-o ofertă atractivă.

Direcții de acțiune:

- Dezvoltarea unor evenimente complexe ca răspuns la nevoile beneficiarilor
- Furnizarea de informații echipei de management cu privire la nevoile, preferințele, așteptările, precum și a practicilor de consum specifice publicului țintă
- Planificarea clară a adresabilității fiecărui eveniment cultural realizat.
- Identificarea activităților conexe care pot îmbunătăți experiența culturală.

Prețul este un aspect delicat pentru instituțiile teatrale. În contrast cu alte industrii, prețul produsului în teatru nu este determinat în primul rând de costuri

- pentru a genera profituri bănești, deoarece nu acesta este scopul teatrului. Prețul biletelor și abonamentelor trebuie păstrat la un nivel accesibil tuturor, luând în seamă că trebuie să includă și toate costurile *percepute de consumator* (lipsa timpului, lipsa locurilor de parcare, lipsa confortului, toaleta necorespunzătoare, spații de socializare inadecvate șamd.) Datoria instituției este să prevadă orice cost perceput de consumator și să faciliteze o accesibilitate cât mai mare la produse cu valori artistice ridicate.

Direcții de acțiune:

- Aplicarea reducerilor de tarife pentru segmentele elevi, studenți și pensionari.
- Aplicarea tarifelor pentru segmentul grupuri în limitele unor intervale prestabilite.
- Promovarea și susținerea achiziționării de abonamente prin oferirea unor beneficii suplimentare.
- Identificarea oportunităților de promovare a vânzărilor prin intermediul parteneriatelor: concursuri, invitații, bilete la prețuri promoționale pe o perioadă definită de timp.
- Oferirea *contra-cost* a unor produse conexe participării la evenimente: caiete program, broșuri, cărți, albume și alte materiale promoționale sub formă de suvenir.

Plasarea reprezintă procesul și mijloacele prin care produsul cultural este livrat la consumator, începând cu natura unei convorbiri telefonice, atmosfera clădirii, confortul sălii de spectacol, până la ergonomia paginii web al teatrului. Toate aceste aspecte influențează prețul pe care consumatorul este dispus să îl plătească, și din această cauză este foarte important să acordăm atenție acestor aspecte.

Direcții de acțiune:

1. Spații de joc:

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

2. Spații alternative:

- a. Utilizarea spațiilor disponibile în clădire în diverse scopuri care pot îmbunătăți evenimentele culturale: magazin, cafenea, utilizarea foaierului ca spațiu de expoziții, lansări sau evenimente culturale ș.a.
 - b. Valorificarea spațiilor în aer liber, prin organizarea unor activități conexe de promovare a activității teatrului.
 - c. Asigurarea confortului spectatorilor prin marcaje corespunzătoare, panouri informative, oferirea unei locuri de parcare adecvate.
 - d. Calitatea și curățenia spațiilor sanitare
3. Accesibilizarea ofertei și distribuția biletelor:
- a. Îmbunătățirea modului de prezentare al activității instituției în mediul online printr-o strategie de comunicare integrată
 - b. Distribuția biletelor online și prin intermediul unor puncte de vânzare cu deschidere regională.
 - c. Distribuirea materialelor promoționale prin intermediul partenerilor și crearea unor materiale care pot fi distribuite în magazine.
 - d. Plasarea CSJ ca un „hub cultural” al orașului și a regiunii.

Promovarea. Propunem o comunicare directă și deschisă cu beneficiarii teatrului prin intermediul canalelor de comunicare adecvate diverselor segmente de public. Direcțiile strategiei de promovare sunt conturate în întregul mix de marketing. Regândirea produselor și serviciilor culturale ale instituției pe mai multe axe oferă numeroase elemente de comunicare care vor aborda următoarele mijloace: promovare indoor/outdoor, relații publice, merchandising/ materiale promoționale, promovare online.

Imagine identitară

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

Canale de comunicare

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

1. Mediul online

a. Website

- i. Platforma online va conține toate informațiile necesare beneficiarilor, precum și planificarea completă a stagiunii teatrale.
- ii. Pe termen lung: dezvoltarea sistemului de bilete online pe platforma in-time.hu
- iii. Dezvoltarea unei aplicații mobile pentru platformele iOS și Android pentru un acces mai ușor și mai eficient la informațiile necesare și la cumpărarea de bilete
- iv. Eficientizarea site-ului prin SEO și utilizarea Google Analytics pentru raportare.
- v. Implementarea unui newsletter lunar, care să furnizeze informații cu privire la activitatea instituției
- vi. Crearea unui channel de whatsapp pentru anunțuri săptămânale

b. Rețele de socializare

- i. Promovarea activității instituției în mod direct
- ii. Publicarea conținuturilor audio-video, a programelor
- iii. Realizarea sondajelor de opinie pentru a cunoaște mai bine beneficiarii teatrului
- iv. Folosirea instrumentelor de analitică
- v. Atragerea de categorii noi de beneficiari

2. Promovare indoor/ outdoor

- a. Realizarea unor machete publicitare pentru reviste/ziare.
- b. Prezența în oraș la câte mai multe evenimente.
- c. Difuzarea unor materiale video de prezentare pe ecranele LCD din oraș și, în măsura posibilităților, pe alte suporturi oferite de parteneri (televiziuni interne).

- d. Expunerea materialelor de promovare outdoor în spații publice (în special în proximitatea clădirii CSJ, centrul orașului și alte zone frecventate din oraș): afișe, bannere, roll-up-uri, mesh-uri.
 - e. Încheierea unor parteneriate media pentru promovare reciprocă.
 - f. Apariția în broșuri tematice, calendare culturale, site-uri partenere - afișaj în rețele proprii, centre de informare turistică, centre culturale, reviste de eveniment, reviste culturale.
3. Relația cu presa
- a. Prezența programului lunar în presa locală
 - b. Transmiterea comunicatelor de presă.
 - c. Organizarea de conferințe de presă cu o frecvență periodică.
 - d. Invitarea reprezentanților mass-media la evenimentele organizate pentru a genera știri și articole în presă.
 - e. Includerea reprezentanților mass-media în listele de protocol ale CSJ, oferirea permanentă a materialelor promoționale, dar și a informațiilor solicitate.
 - f. Îngrijirea relației cu presa de specialitate

Oamenii. Din punctul de vedere al marketingului, membrii echipei artistice, dar și fiecare angajat care intră în relație cu consumatorii (secretara, portarul, vânzătorul de bilete, personalul pentru curățenie, plasatoarea) va avea un impact asupra satisfacției percepute de aceștia. În acest sens, CSJ va realiza programe dedicate apropierii dintre public și artiști, și va motiva angajații să aibă o atitudine profesionistă și potrivită. Într-o comunitate atât de mică, contactul personal cu publicul este foarte important, și poate fi un instrument în strategia de marketing. Faptul că spectatorul se întâlnește cu fețe cunoscute și prietenoase în fiecare seară de spectacol, dă o atmosferă de familiaritate și siguranță.

6) Programe propuse pentru întreaga perioadă de management

(1) Mari piese clasice ale dramaturgiei universale

- montări de referință, care să vizeze valorificarea și dezvoltarea potențialului creativ al întregului colectiv, artistic și tehnic
- viziunile regizorale să stimuleze interesul publicului pentru teatru, să-i eleveze gustul
- să ridice prestigiul teatrului, să-l racordeze la nivelul și tendințele artistice care se manifestă în teatrul european

- (2) **Piese din dramaturgia modernă și contemporană maghiară/locală și universală** (ideal ar fi să fie premiere absolute)
- diversificarea paletelor interpretative a actorilor
 - atragerea unui public tânăr din oraș și din regiune
 - piesele alese vor conține obligatoriu teme specifice societății de azi
- (3) **Comedie/musical**
- abordarea în cheie modernă a genurilor “clasice”, într-un mix între tradiție și inovație, care să intereseze și să atragă publicul de toate vârstele
- (4) **Spectacol invitat – producție a unui teatru partener din Transilvania**
- invitarea unui spectacol/spectacole reprezentative constituie un plus esențial pentru viața artistică a orașului, oferind și o vizibilitate necesară teatrelor maghiare din țară
 - este de dorit realizarea unui schimb de experiență, astfel ca, într-un eventual parteneriat, și teatrul nostru să fie invitat să joace o serie de spectacole
- (5) **Actorul – centru-axă a teatrului**
- montarea unor spectacole-recitaluri actoricești, care să răspundă diverselor preocupări și nevoi artistice ale actorilor, dezvoltând publicului fațete inedite ale personalității lor
- (6) **Teatru experimental în spații alternative folosind mijloace de expresie multimedia**
- spectacolul contemporan nu mai poate fi dependent exclusiv de clădirea teatrului, întâlnirea cu publicul trebuie provocată și în spații diferite, unde acesta să descopere și alte mijloace de expresie
- (7) **Festivalul Unscene**
- Eveniment cheie pe harta festivalurilor dedicate tinerilor absolvenți de arte
 - Festival care definește o parte esențială a identității teatrului nostru – orientarea și deschiderea către tineri, oferirea acestora de oportunități de vizibilitate, de dezvoltare artistică și de început de carieră
- (8) **Programul Lurkó**
- realizarea unor spectacole în sălile de clasă teme educative, sociale, culturale care să îi privească în mod direct pe elevi
 - susținerea în școli a unor ore interactive cu participarea actorilor prin scurte recitaluri/lecturi din programa școlară.
 - piese și spectacole care să abordeze problemele, interesele, frământările tinerilor, urmate de discuții-dezbateri
 - atragerea lor spre teatru ca spectatori fideli și, eventual, ca viitori profesioniști

- Teatrul pentru copiii de azi - abordate într-o cheie relevantă pentru secolul XXI, toate poveștile, basmele, fabulele ar putea interesa "copiii" de toate vârstele
- existența Festivalului Lurkó în oraș a creat o tradiție locală în privința spectacolelor de copii, spectacole care și-au propus să atingă și probleme serioase, pe înțelesul lor.

(9) Programul Luceafărul

- Prezența publicului român la CSJ este importantă din mai multe puncte de vedere.
- Ne dorim să invităm spectacole variate, de înaltă calitate profesională din teatrele românești, care pot fi de interes și pentru publicul de limbă maghiară sau pentru comunitatea profesională din regiune.

Teatrul Municipal Csíki Játékszín, spre deosebire de majoritatea teatrelor din România este obligat prin sistemul de abonamente să înnoiască repertoriul în fiecare stagiune, populația orașului fiind prea redusă pentru a permite spectacolelor să aibă viață timp de mai multe stagiuni. Această situație ne obligă să propunem un repertoriu echilibrat (dramaturgie clasică și contemporană, genuri diferite etc.). Scopul permanent este de a păstra și dezvolta publicul însă miza principală din punct de vedere artistic va fi aceea de a invita artiști de talie națională și internațională cu ajutorul cărora, CSJ să producă spectacole care să educe gustul și sensibilitatea publicului.

Pentru copiii între 6-13 ani se va realiza un repertoriu pentru abonament compus din 3 spectacole de scenă mare. Ne propunem realizarea a cel puțin unei producții proprii și invitarea a încă două spectacole în serii pentru micii abonați. În anii precedenți Teatrul Municipal Csíki Játékszín a avut o colaborare bună cu celelalte două teatre din județ, respectiv Teatrul Figura Stúdió și Teatrul Tomcsa Sándor.

În afară de abonamentul Luceafărul, oferim în continuare publicului român și spectacolele noastre în limba maghiară cu supratitrare.

Esențială în dezvoltarea orașul într-un HUB cultural va fi continuarea programului Lurkó care va redeschide oportunitatea unor întâlniri artistice importante. Publicul țintă al programului, dă acestuia o identitate extrem de precisă, unică în Transilvania. De asemenea este o platformă ideală prin care se pot dezvolta relații profesionale cu teatre din UE care vor genera schimburi de spectacole, de workshop-uri și de ce nu, poate și de noi linii de finanțare.

Festivalul Unscene, care a fost organizat de prima oară în 2021 a dat șansă absolvenților de teatru să se prezinte în fața publicului și breslei de profesie. Considerăm că acest eveniment este foarte important atât pentru teatru, cât și pentru tinerii artiști, dar și orașului Miercurea Ciuc. Sperăm ca festivalul să evolueze și să fie unul dintre cele mai importante festivaluri de artă din țară.

În afara spectacolelor din programul minimal, ne propunem alte producții proprii în sala studio Hunyadi László, dar și spectacole experimentale în spații alternative din oraș. În sala studio vom crea spectacole de buget mic, care se vor concentra în primul rând pe actor ca element central al artei teatrului.

O altă ramură a programelor în afara programului minimal va fi una socio-educativă, care se va adresa elevilor și va folosi clasele din școli ca spațiu de joc. Se vor crea spectacole în clasă cu distribuție mică care vor aborda probleme specifice al acestui segment de public. Se vor ține și lecturi din literatura care face parte din programa școlară.

7) Proiectele din cadrul programelor

Toate titlurile din această listă sunt cu titlu de propunere. Opțiunea finală o vom face în funcție de căutările și personalitatea artistică a regizorilor invitați.

(1) Mari piese clasice ale dramaturgiei universale

Autori pe care ne propunem să îi montăm în următoarele stagioni:

- Shakespeare – Regele Lear, Iulius Caesar
- Ibsen – Un dușman al poporului, Rața sălbatică
- Mariveaux – Jocul dragostei și a întâmplării
- Cehov – Livada cu vișini
- Dante – Divina comedie
- Katona József - Bánk bán
- Jókai Mór

(2) Piese din dramaturgia modernă și contemporană maghiară/locală și universală (ideal ar fi să fie premiere absolute)

- Molnár Ferenc
- Piese comisionate special pentru trupa teatrului
- Örkény István
- Pintér Béla

- Egressy Zoltán
 - Székely Csaba - Bányavirág
- (3) Comedie/musical
- Molnár Ferenc – Băieții de pe strada Pal
 - Victor Hugo – Mizerabilii
 - West Side Story
 - Lehár Ferenc – Văduva veselă
 - Goldoni – Slugă la doi stăpâni
- (4) Spectacol invitat – producție a unui teatru partener din Transilvania
- În fiecare stagiune vom invita prin rotație spectacole reprezentative pentru teatrele partenere
- (5) Actorul – centru-axă a teatrului
- Florian Zeller – Tatăl, Mama, Fiul
 - Leonard Gershe - Fluturii sunt liberi
 - Spectacole tip one-man/one-woman show
 - Jon Fosse – Iarna, Frig, Frumos
 - Mimi Brănescu – Acasă la tata
- (6) Teatru experimental în spații alternative folosind mijloace de expresie multimedia
- Wajdi Mouawad – Incendii
 - Roman Polanski – Cuțitul în apă
 - Samuel Beckett - Sfârșit de partidă
 - Lars Von Trier – Breaking the waves

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

Pentru a conecta Teatrul Municipal Csíki Játékszín mai mult la viața orașului, în afara programelor propuse vom organiza în continuare diferite evenimente și activități în cursul unui an: Ziua Mondială a Teatrului, Ziua Culturii Maghiare, Ziua Poeziei Maghiare, Ziua Mondială a Dansului, Ziua Mondială a Muzicii. În cadrul acestor sărbători vom propune evenimente și activități artistice, de divertisment și de educație nu numai în sălile de spectacole ci și în alte spații din oraș.

Ne propunem de asemenea să dezvoltăm intensiv activitatea trupei de teatru amator și programul de voluntariat, precum și diferitele programe de educație teatrală pentru tineri.

Pentru completarea ofertei repertoriale, Teatrul Municipal Csíki Játékszín va invita diferite spectacole din țară și din străinătate, și va rămâne partener la evenimente organizate de alte instituții de cultură (de ex. Mafeszt, Nemzetiségi színházak kollokviuma, Ifeszt, Bukfeszt, Egyfeszt, Festivalul de Muzică Veche, CAMP, Festivalul Csiki Jazz).

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

În momentul de față este imposibil de estimat proiectul de buget până la finalul anului 2026 din cauza lipsei informațiilor referitoare la noile condiții, în care instituția va trebui să-și continue activitatea în afara sediului. Astfel propunem o proiectare bazată pe bugetele din ultimii ani.

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

Nr. crt.	Categorii	Anul 2024	Anul 2025	Anul 2026	Anul 2027	Anul 2028
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1.	TOTAL VENITURI, din care	9.685.340	9.428.300	9.855.100	10.252.000	10.518.730
1.a.	venituri proprii, din care	574.000	598.000	625.500	651.000	675.000
1.a.1.	venituri din activitatea de bază	500.000	521.000	545.000	567.000	588.000
1.a.2.	surse atrase					
1.a.3.	alte venituri proprii	10.000	10.500	10.900	11.400	12.000
1.b	subvenții/alocații	9.111.340	8.830.300	9.229.600	9.601.000	9.843.730
1.c.	alte venituri	64.000	66.500	69.600	72.600	75.000
2.	TOTAL CHELTUIELI, din care	9.685.340	9.428.300	9.855.100	10.252.000	10.518.730
2.a.	Cheltuieli de personal, din care	5.244.000	5.332.800	5.578.200	5.806.900	6.021.830
2.a.1.	Cheltuieli cu salariile	5.046.500	5.247.800	5.489.200	5.714.400	5.925.830
2.a.2.	Alte cheltuieli de personal	197.500	85.000	89.000	92.500	96.000
2.b.	Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care	3.787.340	3.945.500	4.126.900	4.295.100	4.454.900
2.b.1.	Cheltuieli pentru proiecte	720.000	727.480	735.000	743.300	752.000
2.b.2.	Cheltuieli cu colaboratorii	830.000	838.600	848.000	857.500	866.200
2.b.3.	Cheltuieli pentru reparații curente	250.000	260.500	272.400	283.600	294.000
2.b.4.	Cheltuieli de întreținere	1.030.340	1.073.600	1.122.800	1.168.100	1.211.700
2.b.5.	Alte cheltuieli cu bunuri și servicii	957.000	1.045.320	1.148.700	1.242.600	1.331.000
2.c.	Cheltuieli de capital	654.000	150.000	150.000	150.000	150.000

2. Numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului

Anul	2024	2025	2026	2027	2028
Număr de beneficiari, din care:	25.000	20.000	20.000	35.000	38.000
a.) la sediu	18.000	13.000	13.000	25.000	27.000
b.) în deplasare	7.000	7.000	7.000	10.000	11.000

3. Programul minimal estimat pentru perioada de management aprobată

Nr. crt.	Program	Nr. proiecte în cadrul programului	Denumirea proiectului	Buget prevăzut pe programa (lei)
2024				
1	Actorul – centru-axă a teatrului	1	Florian Zeller – Tatăl	150.000
2	Piese din dramaturgia modernă și contemporană maghiară/locală	1	Székely Csaba - Bányavirág	120.000
3	Comedie/musical	1	Molnár Ferenc – Băieții de pe strada Pal	350.000
4	Spectacol invitat – producție a unui teatru partener din Transilvania	3	3 spectacole invitate	180.000
5	Programul Luceafărul	3	3 spectacole invitate	180.000
6	Programul Lurko	3	Spectacol pentru copii	120.000
			Lurko Kids	150.000
			Lurko Teens	100.000

7	Festivalul Unscene	1	Ediția 4	200.000
2025				
8	Mari piese clasice ale dramaturgiei universale	1	Shakespeare – Regele Lear	200.000
9	Comedie/musical	1	Victor Hugo – Mizerabilii	350.000
10	Piese din dramaturgia modernă și contemporană maghiară/locală	1	Örkény István	180.000
11	Actorul – centru-axă a teatrului	1	Leonard Gershe - Fluturii sunt liberi	120.000
12	Spectacol invitat – producție a unui teatru partener din Transilvania	3	3 spectacole invitate	180.000
13	Programul Luceafărul	3	3 spectacole invitate	180.000
14	Programul Lurko	3	Spectacol pentru copii	120.000
			Lurko Kids	150.000
			Lurko Teens	100.000
15	Festivalul Unscene	1	Ediția 5	200.000
2026				
16	Mari piese clasice ale dramaturgiei universale	1	Ibsen – Un dușman al poporului	200.000
17	Comedie/musical	1	West Side Story	350.000
18	Piese din dramaturgia modernă și contemporană maghiară/locală	1	Pintér Béla	180.000
19	Actorul – centru-axă a teatrului	1	Jon Fosse – Iarna	120.000
20	Spectacol invitat – producție a unui teatru partener din Transilvania	3	3 spectacole invitate	180.000

21	Programul Luceafărul	3	3 spectacole invitate	180.000
22	Programul Lurko	3	Spectacol pentru copii	120.000
			Lurko Kids	150.000
			Lurko Teens	100.000
23	Festivalul Unscene	1	Ediția 6	200.000
2027				
24	Mari piese clasice ale dramaturgiei universale	1	Mariveaux – Jocul dragostei și a întâmplării	230.000
25	Comedie/musical	1	West Side Story	350.000
26	Piese din dramaturgia modernă și contemporană maghiară/locală	1	Egressy Zoltán	200.000
27	Actorul – centru-axă a teatrului	1	Mimi Brănescu – Acasă la tata	150.000
28	Spectacol invitat – producție a unui teatru partener din Transilvania	3	3 spectacole invitate	200.000
29	Programul Luceafărul	3	3 spectacole invitate	200.000
30	Programul Lurko	3	Spectacol pentru copii	150.000
			Lurko Kids	180.000
			Lurko Teens	130.000
31	Festivalul Unscene	1	Ediția 7	250.000
2028				
32	Mari piese clasice ale dramaturgiei universale	1	Cehov – Livada cu vișini	230.000
33	Comedie/musical	1	Lehár Ferenc – Văduva veselă	350.000

34	Piese din dramaturgia modernă și contemporană maghiară/locală	1	Molnár Ferenc	200.000
35	Actorul – centru-axă a teatrului	1	Spectacol tip one-man/one-woman show	130.000
36	Spectacol invitat – producție a unui teatru partener din Transilvania	3	3 spectacole invitate	200.000
37	Programul Luceafărul	3	3 spectacole invitate	200.000
38	Programul Lurko	3	Spectacol pentru copii	150.000
			Lurko Kids	180.000
			Lurko Teens	130.000
39	Festivalul Unscene	1	Ediția 8	250.000
2029				
40	Mari piese clasice ale dramaturgiei universale	1	Katona József - Bánk bán	230.000
41	Comedie/musical	1	Goldoni – Slugă la doi stăpâni	350.000
42	Piese din dramaturgia modernă și contemporană maghiară/locală	1	Krusovszky Dénes – Akik már nem leszünk sosem	200.000
43	Actorul – centru-axă a teatrului	1	Nikos Kazantzakis – Zorba, grecul	150.000
44	Spectacol invitat – producție a unui teatru partener din Transilvania	3	3 spectacole invitate	200.000
45	Programul Luceafărul	3	3 spectacole invitate	200.000
46	Programul Lurko	3	Spectacol pentru copii	150.000
			Lurko Kids	180.000

			Lurko Teens	130.000
47	Festivalul Unscene	1	Ediția 9	250.000

³Bugetul alocat pentru programul minimal.