

PROIECT DE MANAGEMENT

**TEATRUL MUNICIPAL „CSÍKI JÁTÉKSZÍN”**  
MIERCUREA CIUC

PENTRU PERIOADA  
01.04.2021 - 01.04.2024

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

### **A.1. Instituții/organizații care se adresează aceleiași comunități**

Teatrul Municipal "Csíki Játékszín" Miercurea Ciuc este o instituție publică de cultură, aflată sub autoritatea Consiliului Local Municipal Miercurea Ciuc. Este unul dintre cele trei **teatre de repertoriu** aflate în județul Harghita. "Csíki Játékszín" (numit în continuare CSJ) a fost înființat în 1998 din dorința și voința cetățenilor din municipiu și ca urmare trebuie să deservească nevoile culturale foarte diversificate ale acestei comunități complexe.

După 22 de ani de la înființare teatrul are o clădire parțial reînnoită, cu două săli de spectacol: sala mare cu 307 locuri și sala studio Hunyadi László cu 66 de locuri; are o infrastructură organizatorică destul de funcțională, dar care are și deficiențe semnificative ce pot fi corectate cu timpul; o bază de public cu un număr însemnat de spectatori fideli care s-au "crescut" împreună cu teatrul de-a lungul anilor; o trupă de 22 actori din care 18 angajați și 4 colaboratori. În ultimii 3 ani s-au depus eforturi pentru inițierea unei strategii noi de marketing, prin care s-a realizat un rebranding total. Din păcate, la sfârșitul stagiunii 2019/2020 departamentul de marketing a fost desființat.

Municipiul Miercurea-Ciuc are o viață culturală foarte activă și colorată arătând o evoluție continuă și un interes puternic din partea cetățenilor de a consuma cultură, dar și de a participa în mod activ la actele culturale. În afară de CSJ sunt două instituții culturale importante sub autoritatea Consiliului Local: Muzeul Secuiesc al Ciucului și Ansamblul Național Secuiesc Harghita. Oferta culturală a celor trei instituții mari este completată de Orchestra de Cameră din Ciuc și Biblioteca Județeană Kájoni János. Casa Artelor are din când în când spectacole de teatru invitate, care din lipsa de coordonare între instituții cauzează ciocniri de programare și divizarea publicului - această coordonare trebuie întărită în viitor.

În afara activității instituțiilor, viața culturală al orașului este îmbogățită cu diferite evenimente, festivaluri și inițiative culturale: Festivalul de Muzică Veche, Festivalul Csíki Jazz, Festivalul de film Filmszereda, Târgul de cărți, Zilele orașului, Ziua celor O Mie de Fete Secuiene șamd. În oraș funcționează mai multe galerii de artă, grupuri de dans (folcloric, balet, modern, hip-hop), trupe de muzică ușoară, pub-uri cu programe culturale, Centrul Cultural Județean. Se organizează foarte multe evenimente culturale și sociale: concerte, expoziții, lansări de cărți, Ziua Mondială a Dansului, slam poetry.

Relevant pentru mediul în care își desfășoară activitatea instituția este și faptul că orașul Miercurea-Ciuc este un oraș universitar, găzduind Universitatea Sapienția. Interesant este faptul că din studenții universității nu se duc mulți la teatru, cel mai probabil fiindcă marea parte a studenților vin din satele înconjurătoare și nu au avut contact cu teatru din copilărie. Nici teatrul

nu a depus eforturile necesare pentru a atrage acest public. Această problemă trebuie adresată cât mai curând, trebuie găsite mijloacele prin care putem aduce comunitatea universitară în sălile de teatru.

Conform datelor din Barometrul de Consum Cultural 2019, realizat de Institutul Național pentru Cercetare și Formare în Cultură, din subordinea Ministerului Culturii, **73% din populația națională nu se duce niciodată la teatru**, 22% o dată sau de câteva ori pe an, 4% lunar și 1% săptămânal sau mai des. Din fericire, aceste proporții sunt diferite în Miercurea-Ciuc, și în zona culturală maghiară:

*"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

În aceste condiții de mare interes în zona noastră față de teatru și cultură în general, este greu de înțeles faptul că, Consiliul Local din Miercurea-Ciuc acordă pentru cultură numai 1/3 a bugetului alocat pentru cultură, religie, sporturi și zone verzi (capitolul bugetar 34), media națională fiind în jur de 2/3 - conform datelor din Extrasul Strategiei Culturale al Județului Harghita. Tot în acest document găsim o comparație între sumele acordate pentru cultură și religie a celor trei orașe mari din județul Harghita (în mii de lei):

	<b>Buget</b>	<b>Cultură și religie</b>	<b>%</b>	<b>lei/pers.</b>
Odorheiu Secuiesc	80,113	9,356	11.68%	290.00
Gheorgheni	88,442	6,685	7.56%	270.00
Miercurea-Ciuc	220,687	9,573	4.34%	230.00

Din datele de mai sus se pare că Consiliul Local nu a avut *până acum* un angajament financiar față de cultură, care să se conformeze nevoilor ridicate de consum cultural al cetățenilor. Din această cauză și Teatrul Municipal funcționează schilodit, la un nivel de subzistență în lipsa unor posturi esențiale pentru o bună funcționare și lipsa bugetului care să facă posibilă realizarea producțiilor din programul minimal. Cu toate acestea CSJ a reușit să-și mențină marea parte a publicului în ultimii ani datorită profesionalismului și dedicației angajaților, atragerea de fonduri din alte surse (în mare parte cu ajutorul Guvernului Ungariei) și a rămas unul dintre cele mai importante instituții culturale al orașului și a regiunii. Sperăm că noua conducere al municipiului va susține cultura într-o măsură care va da teatrului posibilitate de a funcționa în condiții normale și de a prospera.

Analiza socio-culturală a mediului ne arată diferențe între câteva segmente ale societății (diferențe etnice, de generație, urban-rural). Teatrul prin definiție trebuie să promoveze dialogul, deschiderea culturală și socială, și să devină o făclie a unei lumi moderne, libere și tolerante. Arta teatrală are puterea (și trebuie să aibă ca misiune) de a construi *poduri* între diferitele părți ale societății, aducând un efect benefic în scăderea tensiunilor sociale. Totodată, cu atingerea unui public cât mai diversificat o să crească numărul beneficiarilor reali (mai mult în capitolele A.6 . *Profilul/portretul beneficiarului actual* și A.7 . *Beneficiarul-țintă al activităților instituției*).

Pentru a avea o imagine și mai clară despre mediul în care instituția își desfășoară activitatea, merită să facem o analiză SWOT (analiza mediului intern și extern, puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări)

<p align="center"><b>Puncte tari (Strengths)</b> -mediu intern-</p>	<p align="center"><b>Puncte slabe (Weaknesses)</b> -mediu intern-</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Public numeros și fidel, destul de diversificat pe toate categoriile de vârstă. Un public care - fiind "educat" în cei 22 de ani - este însetat să vadă spectacole de cât mai bună calitate</li> <li>● Trupă stabilă, formată din actori cu o mare dorință de performanță profesională</li> <li>● Consecvență în numărul de premiere produs pe stagiune</li> <li>● Personal artistic, tehnic și administrativ salariat</li> <li>● Calitatea profesională a personalului</li> <li>● Ofertă diversificată de spectacole</li> <li>● Infrastructură creată</li> <li>● Tehnică proprie de scenă</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Număr foarte mic de angajați (40 de salariați pentru o capacitate de 2 săli de spectacole, 15 de reprezentații pe lună în medie, circa 150 de reprezentații pe an)</li> <li>● Personal tehnic insuficient ca număr și pregătire profesională</li> <li>● Trupa de actori nu este destul de diversificată pe vârste</li> <li>● Lipsa personalului specializat în realizarea de proiecte europene</li> <li>● Fișe de post supraîncărcate</li> <li>● Spectacolele din stagiunile anterioare nu sunt ținute în viață</li> <li>● Sistemul <i>en suite</i> duce la burn-out la actori și dă un sentiment de "fabrică de spectacole"</li> <li>● Împărțirea scenelor și sălilor de repetiții cu Ansamblul Național Secuiesc Harghita</li> <li>● Politică de marketing insuficient de directă și eficientă</li> <li>● Lipsa informațiilor privind nevoile publicului</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Câteva segmente al potențialilor beneficiari sunt neglijate</li> <li>• Incapacitate de producție proprie</li> <li>• Insuficiența spațiilor de depozitare a decorurilor și a spațiilor pentru ateliere</li> <li>• Sisteme sanitare învechite</li> <li>• Inexistența unei structuri funcționale și coerente de stabilire a atribuțiilor de serviciu (fișa postului, R.O.F., R.I., proceduri operaționale)</li> <li>• Lipsa unor mijloace de transport pentru a asigura deplasările spectacolelor</li> </ul>
<p align="center"><b>Oportunități (Opportunities)</b> -mediu extern-</p>	<p align="center"><b>Amenințări (Threats)</b> -mediu extern-</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interes al autorității locale pentru susținerea activității, și o bună colaborare între teatru și ordonatorul principal de credite.</li> <li>• Colaborări artistice cu regizori, scenografi, compozitori și coreografi.</li> <li>• Colaborări cu celelalte teatre din județ, proiecte comune, posibilitatea de a înființa ateliere de producție comune.</li> <li>• Participarea mai intensă în viața orașului.</li> <li>• Existența comunității universitare care poate deveni un segment important al publicului teatrului.</li> <li>• Posibilitatea de a îngriji relații mai strânse cu școlile.</li> <li>• Existența comunității române care poate deveni un segment important al publicului teatrului.</li> <li>• Interes mare pentru teatru în localitățile din jur.</li> <li>• Posibilitatea comisionării unor studii de consum cultural care să permită o viziune prospectivă și o analiză periodică a evoluțiilor în timp a nevoilor publicului.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lipsa subvenției alocate pentru producția programului minimal.</li> <li>• Lipsa bugetelor multianuale, ce face aproape imposibilă contractarea de artiști în anii următori și programarea unor stagioni clare și complete.</li> <li>• Aprobarea cu întârziere a bugetelor.</li> <li>• Imposibilitatea de a juca spectacole din cauza stării de sănătate publică (COVID)</li> <li>• Imposibilitatea de a acorda personalului salariat angajat cu contract individual de muncă stimulente financiare pentru performanță profesională.</li> <li>• Neaprobarea suplimentării numărului de posturi.</li> <li>• Lipsa posibilităților financiare personale pentru consumul cultural.</li> <li>• Ambiguitatea normelor legislative incidente instituțiilor de spectacole.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participarea la festivaluri naționale și internaționale.</li> <li>• Parteneriate media locale, naționale și internaționale.</li> </ul>	
---	--

## A.2. Participarea instituției în/la programe/proiecte europene/internaționale

Sarcina primordială a Teatrului Municipal "Csiki Játékszín" este satisfacerea nevoilor culturale locale și regionale. Numărul mare de spectacole jucate, lipsa fondurilor pentru acoperirea cheltuielilor unor deplasări în străinătate nu prea dau posibilitate teatrului să participe de multe ori la programe europene. În anii 2020-2021 deplasările în străinătate au devenit imposibile din cauza stării de sănătate publică.

Cu toate acestea, teatrul se va strădui să fie prezent la cât mai multe evenimente și festivaluri europene: Festivalul POSZT din Ungaria, Festivalul Teatrelor Maghiare de peste Hotare din Kisvárd, Programul "Vendégségben Budapesten", Festivalul "MOST FESZT" din Tatabánya (HU), invitații la Teatrul József Attila din Budapesta, Zilele Orașului Óbuda; cât și la festivaluri din țară: FNT, Festivalul Reflex, Festivalul Interetnic, Colocviul Teatrelor Minoritare, Festivalul MAFESZT, Festivalul drÁMA, Festivalul Shakespeare, Festivalul TESZT din Timișoara.

O a doua modalitate de a ne conecta la circuitul cultural european este de a invita spectacole și creatori din străinătate. În cadrul *Festivalului Lurkó* - care va fi reînviat în stagiunea 2022/23 - se deschide posibilitatea de a invita multe spectacole din țară și din străinătate. CSJ a colaborat de multe ori cu regizori și scenografi din Ungaria, și va continua să invite artiști din Uniunea Europeană și nu numai.

Áron Orbók (regizor, actor, organizator cultural [Festivalul Y.EAST, Festivalul Csekkold!, Festivalul Naostro!] - <http://orbokaron.hu>) și Lucie Orbók (regizor, manager cultural, fostul director al Institutului Cultural Ceh din Budapesta - <http://luciemalkova.info>) și-au exprimat dorința de colaborare cu CSJ în regizarea spectacolelor, organizarea de festivaluri, atragerea de fonduri și creatori europene și posibilitatea de a cultiva relații strânse cu teatrele din Cehia.

În anii care urmează vom căuta cu forțe noi posibilități de contact și de manifestare în vecinătate și în spațiul european, și vom sprijini apariția spectacolelor din străinătate pe scena Teatrului CSJ.

## A.3. Cunoașterea activității instituției în/de către comunitatea beneficiară a acestora

În cei 22 de ani de la înființare CSJ a devenit un element central în viața culturală al orașului, are o bază mare de public fidel și interesat. Mersul la teatru a devenit o tradiție, una dintre cele mai importante activități de consum cultural la acest public. Spectatorii cunosc trupa, și iau și o parte activă în viața teatrului prin sondajele făcute la sfârșitul stagiunii despre producțiile și actorii lor preferați.

O altă parte a locuitorilor însă parcă nici nu știe de existența unei trupe de teatru în oraș, și se referă la clădirea teatrului: "Casa de Cultură Veche". Tocmai din acest motiv este foarte important ca CSJ să fie mult mai prezent în oraș și în spațiul online, problemă pentru care vom propune soluții de marketing și de politică repertorială în capitolele următoare.

#### **A.4. Acțiuni întreprinse pentru îmbunătățirea promovării/activități de PR/de strategii media**

Activitățile de promovare și PR sunt numai câteva instrumente pentru realizarea unei strategii de *marketing*. De cele mai multe ori, activitatea de marketing este confundată, în domeniul cultural, cu activitatea de promovare - poate din această cauză Teatrul Municipal până în prezent nu a avut o viziune completă și conturată asupra acestui segment important.

Până 2018 nu putem vorbi despre o *strategie* de marketing. În 2019 s-a înființat un departament marketing, având ca obiectiv principal crearea unui brand nou pentru CSJ și reînnoirea paginii web. Acest obiectiv a fost atins în 2020. Între timp s-au depus eforturi pentru o prezență mai puternică în spațiul online și pentru a crea conținuturi audio-vizuale atractive și interesante. S-a crescut calitatea materialelor fotografice și tipărite, s-a investit în echipamente tehnologice necesare pentru crearea conținuturilor video, dând posibilitate la realizarea de interviuri cu actori și creatori, filme documentare și trailere pentru spectacole. Prin aceste eforturi prezența teatrului pe rețelele sociale a crescut, și a atras o comunitate nouă (în jur de 1000 oameni noi conectați la pagina Facebook al CSJ). Această inițiativă a avut un succes atât de mare, încât multe idei au fost preluate și de alte teatre din țară (interviuri cu actori, O Zi al Unui Actor).

Din păcate, departamentul de marketing - care încă își făcea primii pași - era desființat la sfârșitul stagiunii 2019/2020.

Depășind barierele create de sensul pur etimologic al termenului, marketingul este cadrul propice de dezvoltare a ofertei culturale în sensul satisfacerii dorințelor consumatorilor și atragerii unor segmente noi de public. Este un proces continuu care poate contribui la creșterea calității actului cultural, dar și la intensificarea receptării sale. Din acest motiv consider imperativ necesară reînființarea departamentului de marketing, și angajarea unui om de specialitate ca conducător al departamentului.

#### **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, deoarece nu acesta este scopul final al teatrului. Prețul билетelor 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.
- Negocierea 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 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 parcări 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 unui sistem de bilete online proprii, sau împreună cu celelalte instituții din oraș (folosirea sistemului third-party bilete.ro nu este fiabil pe termen lung, mai ales din cauza comisioanelor ridicate)
- 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

##### 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 apropierei 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.

## **A.5. Reflectarea instituției în presa de specialitate**

Presa de specialitate în limba maghiară din România abia acum este pe cale să depășească o criză adâncă prin apariția unei noi generații de teatrologi, critici și dramaturgi. În ultimii ani a apărut o publicație de specialitate, *Játéktér*, și din când în când se mai publică articole legate de teatru în publicațiile *Helikon* și *Látó*. Teatrul Municipal CSJ, fiind departe de centrele culturale tradiționale, primește mai puțină atenție din partea presei.

În ultimii doi ani au apărut doar 2 cronici la spectacolele teatrului: una despre spectacolul *Ásóka* (*Színház Magazin*, 2020/01) și una despre *Sirály* (*Játéktér*, 2020/1), ambele în urma prezenței CSJ la festivaluri.

Trebuie să ne străduim să motivăm, să organizăm și să finanțăm prezența presei de specialitate la spectacolele noastre.

O altă cale de a asigura o prezență mai puternică pe paginile presei de teatru este ca să participăm la cât mai multe festivaluri din țară și din străinătate, unde valorile realizate de compania noastră pot fi prezentate și în fața unui public de specialitate. Organizarea de festivaluri la sediu (*Festivalul Lurkó, Festivalul Interetnic de Teatru*) și invitarea spectacolelor și artiștilor cu renume este un alt mod de a atrage atenția la activitatea instituției.

#### **A.6. Profilul/portretul beneficiarului actual: analiza datelor obținute; estimări pentru atragerea altor categorii de beneficiari**

Baza rentabilității culturale a unei instituții de teatru este formată dintr-o cât mai bună cunoaștere a publicului la care acesta se adresează. Teatrul nu se face într-un mediu abstract, ci numai în condiții concrete, știind și simțind nevoile culturale ale beneficiarilor, și formulând un răspuns la aceste nevoi printr-o politică repertorială adecvată.

Teatrul CSJ s-a orientat bine, încă de la înființare, atrăgând un public din ce în ce mai mare de-a lungul anilor. Numărul spectatorilor într-un oraș cu aproximativ 30 de mii de locuitori vorbitori de limba maghiară a crescut la 43758 în anul 2018 (din care 33550 la sediu). În anul 2019, acest număr a scăzut la 41248, iar în 2020 teatrul a avut numai 13247 de spectatori din cauza pandemiei.

	<b>Anul 2018</b>	<b>Anul 2019</b>	<b>Anul 2020</b>
Număr spectatori, din care	<b>43758</b>	<b>41248</b>	<b>13247</b>
- la sediu	33550	29278	9608
- în afara sediului	10208	11970	3639
Număr general de spectatori pe spectacol	219,88	226,64	176,62

Totuși, poate nu cunoaștem destul de bine acest public din lipsa studiilor de acest gen. Se pare că publicul este destul de bine diversificat pe vârste, dar din totalul potențialilor beneficiari câteva segmente sunt ignorate în acest moment, fapt care dă posibilitate la atragerea unor noi categorii de beneficiari.

Conform datelor din 2011, populația orașului - din punct de vedere etnic - se compune astfel: 80% vorbitori de limba maghiară și 20% de limba română. În mod consecvent, teatrul trebuie să satisfacă în primul rând nevoile locuitorilor de expresie maghiară, dar nu poate ignora cea 1/5 a potențialilor beneficiari, vorbitori de limba română. Din acest motiv propunem reînființarea

abonamentului **Luceafărul** (cu 4 spectacole invitate, în limba română), care conectează populația româna la viața culturală al orașului și aduce aproximativ 300 de abonați noi (1200 de spectatori pe stagiune). Cu timp și cu marketing adecvat acești spectatori pot fi atrași și la spectacolele în limba maghiară (prin introducerea de supratitrare în limba română). Prezența publicului român la CSJ poate fi un exemplu bun în atenuarea tensiunilor sociale.

Principalii beneficiari țintă al CSJ - fiind un teatru municipal - sunt **locuitorii orașului**. Pentru ca relația cu ei să fie cât mai strânsă, teatrul trebuie să "iasă în oraș" de mai multe ori, să participe la cât mai multe evenimente posibile, și să-și facă o prezență continuă în viața orașului. O să propunem producția unor spectacole în spații alternative din oraș, prin care o să ne adresăm și oamenilor care până în prezent nu prea au avut contact cu teatrul.

Totodată trebuie să aducem locuitorii orașului în clădirea teatrului de mai multe ori, nu numai cu ocazia spectacolelor. Acest lucru poate fi posibil prin găzduirea unor evenimente culturale (lansări, expoziții, concerte), sărbători ca Ziua Mondială a Teatrului, Ziua Mondială a Dansului, Ziua Poeziei Maghiare, Ziua Culturii Maghiare etc., prin organizarea de zile deschise în care cei interesați pot să viziteze scena și atelierele, întâlniri și discuții cu publicul, vizite la repetiții.

Conform Caietului de Obiective, teatrul are obligațiuni nu numai față de locuitorii orașului, dar are ca sarcină și *"asigurarea ofertei teatrale, dacă este posibil, în sistem de abonamente în localitățile rurale din zona reședinței, unde există condițiile necesare minime pentru reprezentările teatrale – cu condiția finanțării din surse atrase a costurilor reale ale producției. (Ex: buget local, județean, composesorat, proiecte, sponsori etc.)"* Acest obiectiv este în conformitate cu misiunea teatrului de a fi un pod între mediul urban și rural, dar și cu cercetările făcute de Consiliul Județean Harghita și publicate în Strategia Culturală al Județului Harghita:

*Viața culturală a tuturor localităților din mediul rural este vie, intensă, însă este nevoie de ajutor și pe acest plan: „În ce măsură sunteți de acord cu următoarele afirmații cu privire la stimularea vieții culturale rurale?"*

*a. Există un consens destul de surprinzător în ceea ce privește opinia că pentru populația rurală trebuie asigurată accesibilitate la serviciile culturale din mediul urban. Această opțiune are o susținere de aproape 90%, iar 60% dintre respondenți sunt total de acord cu acest aspect, adică este consens pronunțat în această privință.*

*b. 75% dintre respondenți sunt de acord că spectacolele de teatru din orașe ar trebui să se deplaseze și în sate, adică nu a fost o decizie corectă când Teatrul Municipal din Miercurea Ciuc și-a redus activitatea în acest sens. De asemenea, și spectacolele de dans popular ar trebui să se deplaseze în sate.*

*(Strategia Culturală a Județului Harghita, versiunea 2, varianta 0)*

Din păcate abonamentele din localitățile înconjurătoare au fost desființate în ultimii 3 ani, astfel teatrul a pierdut în jur de 8000-9000 de spectatori pe stagiune față de anii precedenți. Ar fi

foarte important ca teatrul să-și recâștige acest public, dar rămâne întrebarea: cine ar trebui să finanțeze deplasările în aceste localități? O posibilă soluție la această întrebare ar fi o strategie de co-finanțare cu participarea Consiliului Județean, Primăria localităților și a Consiliului Local Miercurea-Ciuc. Pentru locuitorii satelor unde nu există condițiile necesare pentru deplasarea teatrului, s-ar putea încerca aducerea publicului la sediu.

Un alt public țintă foarte important al teatrului trebuie să fie **tineretul**. Copiii de astăzi vor forma baza publicului din viitor - de aceea este foarte important ca teatrul să aibă o trupă permanentă cu care acești copii "să crească" împreună.

În ceea ce privește publicul foarte tânăr, de 6-13 ani, CSJ este în primul loc din regiune, având 13 abonamente pentru elevi, cu câte 3 spectacole pe stagiune. Acest număr este într-adevăr foarte îmbucurător, trist este însă faptul că **Festivalul Lurkó** nu s-a putut organiza în ultimii 2 ani. Festivalul era un festival unic în regiune care umplea un gol în paleta ofertei teatrale din Ardeal, cu spectacole din țară și din străinătate gândite și imaginate pentru copii, adolescenți și familii. În plus de asta festivalul ne dădea posibilitatea de a ne întâlni cu comunitatea profesională din țară și din străinătate, să învățăm de la ei, să ținem workshop-uri pentru formarea actorilor și să ne punem pe harta teatrelor europene. Ar fi benefic imaginii teatrului și vieții culturale al orașului ca *Festivalul Lurkó* să fie reînviat cât mai repede - acesta ar trebui să fie unul dintre obiectivele primordiale a managementului următor.

Tinerii între vârstele 14-22 nu sunt destul de conectate la viața teatrală din oraș. Pentru întărirea relației cu acest segment propunem introducerea unor programe dezvoltate special pentru această categorie de vârstă:

- spectacole făcute special pentru adolescenți
- spectacole de "clasă" jucate în școli
- trupă de actori amatori formată din elevi și ghidată de actorii teatrului, cu câte o reprezentație pe an în clădirea teatrului
- lecturi ținute în școli a pieselor de teatru care fac parte din materialul educațional
- organizarea unui program de voluntariat cu diverse beneficii pentru participanți

## **A.7. Beneficiarul țintă al activităților instituției: pe termen scurt; pe termen lung**

Pe termen scurt va fi necesară o atenție sporită pentru păstrarea publicului deja existent. Considerăm că după pandemie, obiceiul de a merge la teatru se va schimba. Încă și în momentul actual abonamentele nu pot fi programate în mod normal și întotdeauna există posibilitatea că porțile teatrului se vor închide pentru o anumită perioadă de timp. Această instabilitate naște nesiguranță în spectatori și poartă în sine pericolul îndepărtării de la teatru. Pentru a întâmpina această situație va fi necesară aplicarea unei strategii mai clare și mai directe de marketing, contactul direct cu fiecare abonat, și participarea mai bogată în viața orașului.

Pe termen mediu și lung ținta este să atragem un public cât mai mare din rândurile spectatorilor care încă nu au obiceiul de a merge la teatru, sau nu au acces la activitățile teatrului. În primul rând adresarea către populația de limbă română, populația din satele învecinate și tinerii adolescenți.

Teatrul CSJ poate să aibă un public fidel și în Odorheiu Secuiesc și Gheorgheni prin existența stabilă a unor schimburi de abonamente cu teatrele din aceste orașe. Ne vom strădui ca să formăm relații cât mai strânse cu companiile din vecinătate și prin realizarea unor producții comune.

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

La sfârșitul fiecărei stagiuni majoritatea spectatorilor CSJ completează un chestionar, în care dau "note" spectacolelor văzute, și votează actorul și actrița lor preferată din stagiune (acest lucru nu s-a întâmplat în 2019-2020). În afară de aceasta nu prea sunt studii legate de cunoașterea beneficiarilor. Barometrul de Consum Cultural pe plan național și studiul făcut de curând de către Consiliul Județului Harghita nu ne servesc cu informații destul de detaliate despre obiceiurile, forța de cumpărare și așteptările beneficiarilor țintă al CSJ.

Din acest motiv, pentru următoarea perioadă de management, propunem realizarea unor cercetări permanente pe bază de chestionare în rândul publicului teatrului, precum și comandarea unui studiu profesionist privind cunoașterea categoriilor de beneficiari ai CSJ. Totodată vom folosi mijloacele care stau la dispoziția noastră în mediul online: chestionare online, analizele oferite de rețelele de socializare, analiza folosirii paginii web al teatrului prin Google Analytics.

#### **A.9. Utilizarea spațiilor instituției**

În administrația teatrului CSJ se află 2 săli de spectacole: sala mare cu 307 de locuri și sala studio Hunyadi László, cu 66 de locuri. Mai găsim 5 birouri, 2 cabine (!), un atelier de croitorie, o magazie aglomerată de costume, o "garderobă" pentru recuzite, o cabină pentru sunet și lumină, și un foaier destul de spațios. Spațiile de joc și cabinele sunt împărțite cu Ansamblul Național Secuiesc Harghita, fapt care duce la greutăți în organizarea spectacolelor și repetițiilor - numărul de zile în care se poate repeta în circumstanțe normale și în care se pot programa spectacole se reduce *considerabil*. Poate că ambele instituții s-au maturizat într-o măsură în care fiecare merită să aibă un sediu separat. Sunt alte două clădiri în oraș menite pentru a găzdui spectacole: *Casa Artelor* și *Csíki Mozi*, care în mare parte a anului sunt nefolosite.

Mai există clădirea *Vígadó*, care este într-o stare deteriorată, dar care, dacă ar fi renovat, ar fi ideal pentru un spațiu alternativ de joc sau de repetiții. Chiar ar putea să înlocuiască sala studio Hunyadi László, care nu este ideală pentru a ține spectacole din cauza înălțimii reduse.

Teatrul mai are un depozit de termen lung pentru decoruri (o centrală termică scoasă din funcțiune). Aici spațiul este destul de mare dar nu ajunge pentru depozitarea decorurilor timp de 5 ani - cerință pentru decorurile realizate din fondurile primite din Ungaria. Elementele de decor se deteriorează repede din cauza umidității, prezența paraziților și lipsa instalației termice.

#### **A.10. Propuneri de îmbunătățiri ale spațiilor: modificări, extinderi, reparații, reabilitări, după caz.**

Se pare că teatrul luptă cu două probleme *cronice majore* legate de spații:

1. **Cabinele** nu se ridică la minime standarde europene și sunt mult prea mici (cca 30 de metri pătrați fiecare) ca să servească 18 actori, în timpul spectacolelor sunt pline de costume, abia rămâne spațiu de mișcare. Condițiile nu sunt potrivite pentru a deservi spectacole invitate, producții cu număr mare de actori sau festivaluri.
2. **Nu există magazie** pentru a depozita decoruri pe termen scurt/mediu pentru cele două instituții, și magazia actuală de termen lung nu este potrivit pentru a depozita decoruri în siguranță. Din cauza asta apar următoarele probleme:
  - a. Devine greu menținerea pe repertoriu a spectacolelor, fapt ce duce la scăderea rentabilității, mai ales la producțiile cu un buget mare
  - b. Producțiile trebuie jucate *"en suite"*, ce înseamnă că un spectacol se joacă de multe ori într-o perioadă scurtă de timp, și după asta *"moare"* - fapt dureros atât pentru creatori cât și pentru public
  - c. Spectacolele invitate, jucate în regim de schimb de abonamente trebuie programate fără întreruperi pentru a evita transportul de mai multe ori a decorului.

Pentru a adresa ambele probleme, ar fi nevoie de modificări arhitecturale considerabile:

1. Extinderea zonei pentru cabine în partea din spate a sălii studio (care nu se folosește ca spațiu de joc, ci ca magazie improvizată pentru decoruri)
2. Extinderea clădirii pentru a înființa un depozit adecvat pentru decoruri.

Se ivește însă o altă problemă: pentru efectuarea acestor modificări, întâi trebuie reabilitată întreaga clădire ca să se conformeze normelor PSI - intervenție care necesită investiții substanțiale din partea ordonatorului principal de credite.

Un alt punct slab care necesită atenție este starea sistemului de canalizare și al grupurilor sanitare. Acestea fiind învechite nu corespund cerințelor igienice, produc mirosuri neplăcute și aduc o imagine negativă instituției, astfel contribuind la *costurile percepute* de spectatori. În aceeași categorie intră și starea foaierului, care și până în momentul de față are o atmosferă rămasă din epoca comunistă.

Primul contact al publicului cu spectacolul se întâmplă când acesta intră în foaier. Atmosfera de acolo contribuie la starea cu care publicul se va uita la spectacol. Așa cum actorii intră pe scenă ca și cum ar intra într-un spațiu sacral, și publicul trebuie să simtă că a ajuns într-un loc special, care cere un fel de umilință și exigență. De aceea propunem refacerea spațiului de primire a



spectatorilor, care necesită o regândire arhitectural-scenografică pentru a oferi o atmosferă prietenoasă și contemporană.

Trebuie făcută posibilă accesul spectatorilor cu dizabilități în clădirea teatrului.

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

### **B.1. Analiza programelor/proiectelor instituției;**

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

#### **Programul minimal**

#### **Repertoriul de proză și muzical echilibrat pe scena mare pentru publicul abonat adult și adolescenți peste 14 ani compus din 4 spectacole/stagiune**

În cadrul acestui program s-au propus câte 4 spectacole pe stagiune pe scena mare, din care s-au realizat următoarele:

<b>Stagiune</b>	<b>Proiecte</b>
<b>2018/2019</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Hamvai Kornél - Carlo Goldoni: A FŐNÖK MEG ÉN MEG A FŐNÖK</li><li>● Szirmai Albert - Bakonyi Károly - Gábor Andor: MÁGNÁS MISKA</li><li>● Borisz Akunyin: SIRÁLY</li><li>● Kányádi Sándor: ÜNNEPEK HÁZA</li></ul>
<b>2019/2020</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Móricz Zsigmond: ROKONOK</li><li>● Györfi Csaba - Kányádi Szilárd: A GÁLA</li><li>● William Shakespeare: III. RICHÁRD</li></ul>
<b>2020/2021</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Kárpáti Péter: PÁJINKÁS JÁNOS</li><li>● Eisemann Mihály - Szilágyi László: ÉN ÉS A KISÖCSÉM</li></ul>

În stagiunea 2019/2020 s-au realizat numai trei producții din cele 4 propuse, din care s-au putut juca numai 2, din cauza pandemiei. Astfel abonamentul pentru 2019/2020 a fost completat de cele două spectacole realizate în 2020/2021 și nu s-au vândut abonamente pe stagiunea 2020/2021. Spectacolul Richard al III-lea va face parte din repertoriul stagiunii următoare, dacă legislația va permite acest lucru.

#### **Repertoriul pe scena mare pentru copii compus din 3 spectacole/stagiune**

Din cele 3 spectacole pentru copii unul este producție proprie iar 2 sunt spectacole invitate

<b>Stagiune</b>	<b>Proiecte</b>
-----------------	-----------------

<b>2018/2019</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fodor Sándor: CSIPIKE A GONOSZ TÖRPE</li> <li>• Wilhelm Hauff meséje nyomán írta Galambos Attila: A FŰSZERBANYA ÁTKA – Tomcsa Sándor Színház</li> <li>• Moşu Norbert-László – Biró Réka: AZ ÉLET FÁJA – Figura Stúdió Színház</li> </ul>
<b>2019/2020</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobay András - Muszty Bea: KUNIGUNDA HOZOMÁNYA</li> <li>• Böszörményi Gyula: HÓTÜNDÉR – Tomcsa Sándor Színház</li> </ul>
<b>2020/2021</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muszty Bea - Dobay András: A KÉK CSODATORTA</li> </ul>

Nici în cazul spectacolelor pentru copii nu s-au putut juca trei spectacole în stagiunea 2019/2020, abonamentul de 3 spectacole este completat cu spectacolul A kék csodatorta, realizat în 2021. Pentru stagiune 2020/2021 nu s-au vândut abonamente pentru copii.

### **Spectacole și evenimente extra program minimal**

<b>Stagiune</b>	<b>Proiecte</b>
<b>2018/2019</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Háý János: A HALOTTEMBER</li> <li>• Deák Katalin - Biró Réka - Bartalis Gabriella: ÁSÓKAPA</li> <li>• Tóth Árpád - I. L. Caragiale: MEGTORLÁS</li> <li>• Péntes Csaba: KARÁDY</li> <li>• Mike Leigh: ABIGAIL BULIJA (spectacol realizat în parteneriat cu celelalte teatre din județ)</li> </ul>
<b>2019/2020</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• JÁTSZÓTÁRSÁK</li> <li>• Halász Péter: GYEREKÜNK</li> <li>• KÓBOR KUTYÁK</li> </ul>
<b>2020/2021</b>	

În fiecare stagiune s-au organizat evenimente cu ocazia Ziua Poeziei Maghiare, Ziua Mondială a Teatrului, Ziua Culturii Maghiare și altele. Există tradiția de a organiza o Gală de Închidere a Stagiunii la sfârșitul fiecărei stagiuni.

Din analiza programelor și proiectelor reiese că în general proiectele prezintă o diversitate bună, conțin texte maghiare și internaționale, clasice și moderne, și în fiecare stagiune există o producție muzicală. Totodată s-au realizat foarte multe spectacole și evenimente extra program minimal.

După cum se vede, într-o stagiune normală se produc 6-8 spectacole proprii, din care 5 pe scena mare, de obicei cu mulți actori. Realizarea producțiilor și satisfacerea sălilor de abonamente

necesită aproape tot timpul dintr-o stagiune într-un ritm de lucru foarte încordat, având niște efecte negative:

- Instituția de creație artistică se transformă într-o "fabrică de spectacole" unde spectacolele se produc pe banda rulantă.
- Personalul teatrului este supraîncărcat. După ce se termină o producție, imediat se începe un proiect nou, angajații nu au timp de repaus. Acest fenomen duce la burn-out, care pune în pericol sănătatea angajaților dar și calitatea artistică a producțiilor.
- Bugetul alocat pentru producții se împarte în mai multe părți, fiecare producție primind un buget mai mic
- Nu rămâne timp pentru formare profesională.
- Nu rămâne timp pentru a participa la festivaluri.

**Propunerea** pentru următorul ciclu de management este ca unul dintre cele patru spectacole de pe scena mare să nu fie o producție proprie ci una invitată, sau una jucată în schimb de abonamente. Acest sistem de cooperare dintre teatrele din județ este folosit de mult timp la abonamentele pentru copii cu un succes mare - dacă nu ar exista schimbul de spectacole, nici nu am putea să avem abonamente pentru copii. Invitarea unui spectacol care se joacă în cadrul abonamentului a avut succes în cazul *A mi kis városunk*, spectacol invitat în 2019 de la Odorheiu Secuiesc.

Dacă o producție din cele patru ar fi un spectacol invitat, s-ar elibera aproape șase săptămâni de repetiții, dând posibilitatea de a juca mai mult spectacolele deja existente, de a se duce în turnee și la festivaluri, de a organiza workshop-uri pentru angajați, sau dacă e nevoie, ar permite mai multe repetiții la producțiile mari. Prezența în fiecare stagiune al unui alt teatru ar fi benefic și din perspectiva spectatorilor, s-ar diversifica oferta culturală CSJ.

Fenomenul de supraîncărcare ar mai putea fi ușurat prin dezvoltarea personalului pentru care este necesară aprobarea unor posturi noi de muncă (o altă "boală cronică" a teatrului CSJ este numărul mic de personal, care nu poate îndeplini funcțiile minim necesare pentru a face teatru în condiții normale).

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

Teatrul de obicei participă la 1-3 festivaluri mici pe an în țară sau în Ungaria. În afară de Ungaria, CSJ nu a fost prezent în Uniunea Europeană.

Primul motiv pentru această absență este programul supraîncărcat, analizat la punctul B.1. Alte motive includ lipsa mijloacelor proprii de transport, lipsa fondurilor necesare pentru deplasări în străinătate, lipsa relațiilor cu comunitatea profesională europeană.

Participarea la festivaluri, întâlnirea cu arta creată de alte teatre din UE ar fi un lucru foarte important din punct de vedere profesional. Pentru ca arta să-și poată îndeplini menirea, trebuie

să fie deschis la lume, creatorii trebuie să știe ce se întâmplă în profesia lor pe nivel mondial, au mare nevoie de feedback de la comunitatea din profesie. Dacă acest lucru nu se întâmplă, teatrul se izolează de la arterele principale europene și devine un teatru strict regional având viziunea tunelului.

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

Conform Caietului de Obiective, *obiectivul de bază al instituției este de a dovedi că teatrul este un component 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 omenești.*

*Instituția urmărește scopul de a practica o politică culturală care se formează printr-o 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.*

Prezența constantă a publicului la teatru, sistemul de abonamente bine articulat, atenția acordată teatrului pentru copii și tineret dovedesc valabilitatea strategiei teatrului. În consecință considerăm că această strategie este demnă de a fi confruntată permanent cu realitatea.

### **B.4. Concluzii: reformularea mesajului, după caz; descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii**

Dorim să completăm mesajul cu moto-ul: CSÍKI JÁTÉKSZÍN - UN CENTRU CULTURAL A REGIUNII ȘI UN POD ÎN SOCIETATE.

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. Prezența regizorilor români va fi un program aparte (în primul rând avându-l ca regizor rezident pe *Vladimir Anton* - vezi capitolul C.2.). De asemenea vom lucra în continuare cu scenografi, coregrafi și muzicieni veniți din altă cultură.

Ne vom strădui ca teatrul CSJ chiar să fie un *pod* între diferitele segmente ale societății (vezi Anexa 1).

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

### **C.1. Analiza reglementărilor interne ale instituției și ale actelor normative incidente**

Hotărârea nr.123/2010 (!! ) al Consiliului Local Municipal Miercurea Ciuc, a aprobat Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF) al Teatrului Municipal CSJ. ROF-ul cuprinde dispozițiile generale, scopul și obiectivele teatrului, slabe reglementări privind patrimoniul, reglementări privind bugetul de venituri și cheltuieli, detalii privind personalul și conducerea teatrului, structura organizatorică și dispoziții finale. În mod firesc, ROF-ul constituie ansamblul de date și informații privind structura ierarhic-funcțională a instituției, toate compartimentele și relațiile de comunicare și conlucrare dintre ele. Acesta reprezintă instrumentul care aplică principiile de conducere și dezvoltare în cadrul instituției.

Acest ROF în vigoare la ora actuală este complet depășit deoarece organigrama și statul de funcții a fost modificat de mai multe ori fără a fi modificat și ROF-ul (complet aberant, ROF-ul fiind de fapt o descriere detaliată a mecanismelor de funcționare a structurilor ierarhice evidențiate în organigramă).

Există un Regulament de Ordine Interioară însă și acesta este complet depășit, iar POS (Proceduri Operaționale de Sistem) sunt incoerente. În forma actuală, aceste aspecte arată o instituție cu un mod de organizare greoi și riscuri de blocaje de funcționare.

ROF-ul și actele normative în vigoare (O.U.G. nr. 21/2007 și OUG. Nr. 189/2008) sunt documente care reprezintă instrumentele oficiale de reglementare ale CSJ. Stabilirea sistemelor de control intern/managerial (SCI) intră în responsabilitatea managementului CSJ și trebuie să aibă la bază standardele elaborate. Sistemul de control intern/managerial trebuie dezvoltat ținând cont de specificul instituției din punct de vedere legal, organizațional, de personal, de finanțare etc.

SCI are rolul de asigura îndeplinirea misiunii instituției în condiții de:

- realizare a atribuțiilor stabilite în concordanță cu misiunea instituției, în condiții de regularitate, eficacitate, economicitate și eficiență;
- protejare a bunurilor, informațiilor și fondurilor publice împotriva pierderilor datorate erorii, abuzului sau fraudei;
- respectare a legilor, a regulamentelor interne și a deciziilor conducerii;

Controlul intern/ managerial este parte integrantă a sistemului de management al fiecărei componente structurale ale CSJ și intră în grija personalului de la toate nivelurile. De asemenea, o bună implementare și monitorizare a controlului intern/managerial oferă o asigurare rezonabilă a atingerii obiectivelor, începând cu cele individuale și terminând cu cele generale.

### **C.2. Propuneri privind modificarea reglementărilor interne și/sau ale actelor normative incidente**

În conformitate cu sarcinile managementului pentru următoarea perioadă, ROF-ul, Organigrama și Statul de funcții vor necesita o adecvare în conformitate cu noua viziune a managementului și o modelare conformă prezentului proiect. Devine necesară o analiză, în regim de urgență, a structurilor funcționale din cadrul teatrului și o reorganizare care să țină cont de obiectivele și programele propuse. De asemenea se impune elaborarea și aprobarea unui nou ROF, a unei noi Organigrame și a unui Stat de funcții într-un interval de maximum trei luni de la debutul mandatului de management.

Vor fi dezvoltate sistemele de control intern/ managerial în cadrul cărora vor fi elaborate și revizuite *Procedurile Operaționale (PO)*.

În momentul de față conducerea teatrului este formată din 3 persoane, cu atribuții diferite: managerul, directorul adjunct și contabilul șef. Sarcinile acestora în mare parte sunt de natură administrativă, organizatorică și economico-financiară.

Consider că este nevoie de introducerea unei noi funcții de conducere (1 post nou), pentru a dirija în mod direct activitatea compartimentului artistic. Această funcție va fi îndeplinită de un *regizor rezident* (șef compartiment artistic), care conlucrează în mod strâns cu managerul, ținând cont de viziunea și misiunea artistică a instituției. Sarcinile regizorului rezident ar cuprinde:

- Cooperarea continuă cu trupa de actori, urmărirea evoluției profesionale a fiecărui actor
- Elaborarea pe termen lung a planului de dezvoltare profesională a actorilor
- Invitarea artiștilor potriviți pentru a ține workshop-uri
- Urmărirea performanței artistice a companiei de la producție la producție, și în caz de nevoie acordarea ajutorului profesional
- Regizarea unui spectacol în fiecare stagiune
- Cooperarea cu managerul în elaborarea repertoriului și în alegerea creatorilor potriviți
- Asistență pentru regizorii invitați în elaborarea distribuțiilor

Consider că cel mai potrivit artist pentru îndeplinirea acestei funcții este regizorul/profesorul *Vladimir Anton* (CV în Anexa 2), din următoarele motive:

- Este unul dintre cei mai talentați regizori tineri din România, cu performanță artistică înaltă și consecventă
- Fiind "crescut în teatru" este familiarizat cu toate aspectele acestuia
- Fiind un profesor al UATC București, are experiență în educarea artiștilor
- A avut ocazia să lucreze cu maeștri care s-au înscris în istoria teatrului și filmului (Liviu Ciulei, Alexandru Darie, Yuri Kordonsky, Francis Ford Coppola și alții)
- Este conștient de faptul că teatrul nu este (numai) spațiul realizării ambițiilor individuale ci are un rol și o misiune în societate
- Poate forma un *pod* între comunitatea profesională maghiară și cea română, poate atrage creatori români care sunt considerate titanii teatrului și poate deschide posibilitatea ca comunitatea română de teatru să fie atent la activitatea CSJ

- Poate forma un *pod* și între spectatorii maghiari și români, atrăgând atenția la faptul că în artă, diferențele etnice sunt exclusiv benefice și pot fi folosite numai în moduri pozitive, contrazicând procesul de radicalizare ce se petrece în societate
- A regizat deja 4 spectacole în limba maghiară și a stabilit o relație apropiată cu actorii maghiari din Ardeal, unul dintre aceste spectacole fiind regizat la CSJ și a câștigat încrederea trupei.

Analizând organigrama și statul de funcții, se remarcă **lipsuri foarte mari și foarte grave** în structura de personal. Sunt câteva poziții cheie în funcționarea unui teatru, care în acest moment sunt complet inexistente. Astfel, este extrem de important ca ordonatorul principal de credite să aprobe cât de repede posibil următoarele posturi suplimentare:

- *Șef producție / șef departament tehnic (1 post)* - neavând pe cineva care se ocupe de producerea decorurilor, care înțelege planurile de decor, cerințele tehnice și arhitecturale, care cunoaște atelierele din oraș și poate găsi soluțiile financiare optime pentru executarea lucrărilor de producție, creatorii invitați sunt puși într-o situație foarte dificilă. Decorurile nu se produc la timp și de obicei costă mai mult decât ar trebui.
- *Șef departament marketing (1 post)* - în Departamentul de Marketing și Dezvoltare Artistică în momentul actual se află un secretar literar și un referent secretar artistic. Fără o coordonare a activității de marketing, strategia de marketing prezentată în acest proiect nu poate fi dus la capăt, și în mod consecvent, obiectivele teatrului nu pot fi atinse
- *Actor (2 posturi)* - teatrul a fost înființat în 1999, trupa fiind compusă în mare parte din actori tineri între vârstele 20-35. Acești actori sunt acum la vârsta de 40-55 și există un dezechilibru între componența trupei pe vârste versus rolurile din dramaturgie. Trupa are nevoie de mai mulți actori tineri
- *Regizor tehnic (2 posturi)* - în momentul actual nu există regizor tehnic angajat. Regia tehnică este îndeplinită de o persoană contractată și de recuziter, care nici el nu este angajat
- *Recuziter (1 post)* - în momentul actual nu există recuziter angajat
- *Sufleur (1 post)* - în momentul actual nu există sufleur angajat
- *Mânuiitor - montator decor (3 posturi)* - în momentul actual teatrul are 3 angajați în această funcție, care sunt supraîncărcați. Existența mai multor mânuiitori de decor ar da posibilitate la programarea simultană a spectacolelor, crescând veniturile
- *Vânzător de bilete (1 post)* - această funcție momentan este îndeplinită de secretară

Sunt conștient că asigurarea a 13 posturi noi pentru teatrul CSJ poate părea mult, dar ca comparație aș dori să menționez că, de exemplu, Teatrul Municipal Tamási Áron din Sfântu-Gheorghe, cu o trupă de 21 de actori are 81 de posturi în total în comparație cu cele 40 de posturi de la CSJ, iar Teatrul de Stat din Cluj are 122 posturi. Fără dezvoltarea personalului - ori prin aprobarea unor posturi noi, ori prin asigurarea fondurilor pentru a contracta personal nou - teatrul nu se va dezvolta și va rămâne în starea actuală de *subzistență*.

Tot aici menționez că Teatrului Municipal a fost înființat în 1998 cu **65 de posturi** aprobate. Structura organizatorică funcțională a acestei instituții culturale a fost mutilată de-a lungul anilor, fapt de care nu poate fi mândru nici o conducere locală în Europa de azi.

Pe termen lung, ca Teatrul Municipal CSJ să se poate defini ca un *teatru adevărat european*, va fi nevoie și de aprobarea posturilor precum: peruchier, machior, șofer, secretar literar, secretar artistic, secretar marketing, secretar PR, artist plastic, plasator, vânzător, contabil, economist, consilier juridic, asistent scenograf, portar, paznic, magaziner, inginer și altele.

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

Instituția delegării este vitală pentru buna desfășurare a activității oricărei instituții. Delegarea constantă a sarcinilor și responsabilităților dar și urmărirea realizării acestora reprezintă un instrument al managerului care va putea astfel să nu cadă în capcana micro-managementului și va putea astfel să își concentreze eforturile în urmărirea atingerii macro-obiectivelor, scopurilor și a viziunii sale.

Conform Ordinul 600/2018 al Secretariatului General al Guvernului pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice :

- În fiecare entitate publică delegarea se realizează, în principal, prin regulamentul de organizare și funcționare, fișele posturilor și, în unele cazuri, prin ordine exprese de a executa anumite operațiuni.
- Delegarea este condiționată în principal de potențialul și gradul de încărcare cu sarcini a conducerii entității și a salariaților implicați. Actul de delegare este conform atunci când:
  - respectă raportul dintre complexitatea sarcinilor/atribuțiilor delegate și cunoștințele, experiența și capacitatea necesară efectuării actului de autoritate încredințat;
  - sunt precizate în cuprinsul acestuia termenele-limită de realizare și criteriile specifice pentru îndeplinirea cu succes a sarcinilor/atribuțiilor delegate;
  - sunt furnizate de către manager toate informațiile asupra responsabilității ce va fi încredințată;
  - este confirmat, prin semnătură, de către salariatul căruia i s-au delegat sarcinile/atribuțiile.
- Salariatul delegat răspunde integral de realizarea sarcinii, iar managerul care a delegat își menține în fața superiorilor responsabilitatea finală pentru realizarea acesteia.

Potrivit legii, cele două organisme colegiale deliberative și consultative sunt:

1. *Consiliul Administrativ*
  - a. organism deliberativ, constituit conform prevederilor legale și ROF-ului;
  - b. frecvența ședințelor consiliului va fi lunară;



## 2. *Consiliul Artistic*

Va fi format din maximum 7 membri, personalități culturale din instituție și din afara acesteia. Personalitățile desemnate pentru a face parte din acest consiliu vor fi alese pe criterii de integritate, fără apartenență politică și din domenii diverse ale culturii, artei și științei din Miercurea-Ciuc și nu numai. De asemenea, Consiliul Artistic reprezintă un organ colegial *sine qua non* pentru o instituție culturală (cu întâlniri cel puțin bianuale).

Conform legii, membrii celor două consilii ale CSJ nu sunt remunerați.

Săptămâna de lucru se va încheie prin organizarea, în cadrul structurilor funcționale, de reuniuni de tipul *Întâlniri de informare și lucru*, ședințe săptămânale de analiză a activităților săptămânii anterioare și proiectare a activităților ulterioare. Ținem să precizăm că acele persoane care conduc direcțiile, serviciile și compartimentelor din CSJ vor avea o foarte mare libertate de decizie în cadrul structurilor din subordine, bineînțeles, în conformitate cu implementarea POS (Procedurilor operaționale de sistem).

### **C.4. Analiza nivelului de perfecționare a personalului angajat - propuneri privind cursuri de perfecționare pentru conducere și restul personalului.**

Din datele oferite de Rapoartele Anuale de Activitate pe anii 2018, 2019, respectiv 2020, în privința personalului, acestea arată că, în cadrul CSJ, au existat puține participări la cursuri în ultimii trei ani. Dar, conform Legii nr. 53/2003 Codul muncii - Art. 194.:

1. *Angajatorii au obligația de a asigura participarea la programe de formare profesională pentru toți salariații, după cum urmează: a) cel puțin o dată la 2 ani, dacă au cel puțin 21 de salariați; b) cel puțin o dată la 3 ani, dacă au sub 21 de salariați.*
2. *Cheltuielile cu participarea la programele de formare profesională asigurate în condițiile alin. (1), se suportă de către angajatori.*

Importanța dezvoltării resurselor umane, promovarea conceptului de „performanță” și de „exelență” în acest domeniu, cu conținut specific, necesită un studiu permanent și o practică specifică.

Analiza și propunerea unor cursuri de perfecționare se va face ulterior evaluării voluntare a angajaților, a evaluării anuale, a analizei și actualizării fișelor de post și a rezultatelor individuale ale angajaților, prin analizarea listei de propuneri pentru formare profesională, precum și durata acesteia.

Este necesară invitarea unor personalități în domeniu de profil, pentru ateliere de formare și actualizare a potențialului creator al artiștilor angajați sau personalități artistice ale domeniului, care au făcut istorie în teatru. De asemenea, lipsa unor școli profesionale pentru profesiile conexe activităților artistice (tehnic de scenă, regizor tehnic, operator de lumini, operator de sunet ș.a.m.d.), poate duce la un dezechilibru major în activitatea teatrului în următorii ani.

## D. Analiza situației economico-financiare a instituției

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

- Bugetul de venituri (subvenții/alocații, surse atrase/venituri proprii)
- Bugetul de cheltuieli (personal: contracte de muncă/convenții/contracte încheiate în baza legilor speciale; bunuri și servicii; cheltuieli de capital, cheltuieli de întreținere; cheltuieli pentru reparații capitale);

În perioada 01.01.2019. – 31.12.2020. au fost prevăzuți și realizați indicatorii economici din tabelul de mai jos:

Categorii	Anul 2019		Anul 2020	
	Prevăzut	Realizat	Prevăzut	Realizat
Venituri proprii (totalitatea surselor atrase)	669.000	751.719,25	289.000	147.556,06
Fonduri externe atrase	-	-	-	-
Subvenții / Alocății	3.300.000	3.041.779,19	3.317.000	3.075.090,26
Cheltuieli materiale	1.319.000	1.240.377,44	633.000	364.818,32
Cheltuieli salariale	2.600.000	2.514.842	2.973.000	2.857.828
Investiții	50.000	38.279	0	0

În 2019 veniturile proprii realizate au depășit cele estimate, iar în anul 2020 acest lucru nu s-a întâmplat din cauza pandemiei.

Din analiza veniturilor a rezultat că ponderea cea mai mare este reprezentată de subvenția alocată de la bugetul local care a reprezentat 80,19% din veniturile aferente anului 2019, și 95,43% în anul 2020.

În ceea ce privește veniturile proprii (care includ veniturile din activitatea de bază), ponderea acestora în totalul anual al veniturilor a fost de 19,81% în anul 2019. În anul 2020 ponderea veniturilor proprii conform bugetului aprobat este de 4,57% (147.556,06 lei la un total venituri de 3.222.646,32 lei). Ponderea de 19,81% este uriașă în comparație cu cea a altor teatre și a rezultat din faptul că subvenția alocată *nu a conținut cheltuielile de producție a spectacolelor* în anii precedenți, fapt care contrazice legislația în vigoare (OG 21/2007, Art. 21).

Cheltuielile materiale cuprind cheltuieli pe bunuri și servicii, cheltuieli de capital, cheltuieli de întreținere, cheltuieli pentru reparații capitale. Cheltuielile salariale au crescut conform legislației.

**D.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**

an calendaristic 2019

Nr Crt.	Programul	Tipul proiectului	Titlul spectacolelor (producții/coproducții din 2019)	Deviz estimat	Deviz realizat
1	Programul minimal	Mare	Sirály	100.000	
		Mic	Ünnepek háza	65.000	
		Mediu	Rokonok	70.000	
		Mediu	Kunigunda hozománya	85.000	
		Mare	A gála	170.000	
		Mic	Karády	15.000	
		Mic	ÁSÓKAPA	30.000	
		Mic	Megtorlás	15.000	
		Mic	Abigail bulija	15.000	
		Mic	Kóbor kutyák	45.000	
		Mic	Az élet fája	19.500	
		Mic	A fűszerbanya átka	19.500	
		Mic	Történet a tálról és a kanálról	3.000	
		Mic	Tündérpereputty	2.000	
		Mic	Játszótársak	5.000	
2	Extra program minimal	Mic	11 (de Ziua Poeziei Maghiare)	0	
		Mic	Alte evenimente	0	
		Mic	găzduite/invitate	0	
		Mic	8 titluri	0	

an calendaristic 2020

Nr crt.	Programul	Tipul proiectului	Titlul spectacolelor (producții/coproducții din 2020)	Deviz estimat	Deviz realizat
1	Programul	Mic	A mi kis városunk	32.000	

	minimal	Mediu Mare Mare Mare Mic	Gyerekünk Pájinkás János Én és a kisöcsém III. Richárd Hótündér	65.000 100.000 180.000 120.000 19.500	
2	Extra program minimal	Mic Mic	11 (de Ziua Poeziei Maghiare) Alte evenimente găzduite/invitate (2 titluri)	0 0	

În anii 2019 și 2020 nu există deviz realizat pentru producții. Cheltuielile de producție pentru programul minimal, respectiv extra program minimal au fost finanțate de către Asociația Kortina cu sprijinul Guvernului Ungariei.

Însă, menționăm că ordonatorul principal de credite are responsabilități și răspunderi legale. În cazul în care ordonatorul principal de credite își asumă doar asigurarea salariilor și cheltuielilor de bunuri, intră în contradicție cu legislația actuală (OG –21/2007, Legea nr. 353/2007).

### **D.3. Analiza gradului de acoperire din surse atrase/venituri proprii a cheltuielilor instituției**

**Analiza veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției, pe categorii de bilete/tarife practicate: preț întreg/preț redus/bilet profesional/bilet onorific, abonamente, cu menționarea celorlalte facilități practicate**

Conform Caietului de Obiective veniturile proprii realizate din activitatea de bază pe categorii de bilete/tarife practicate arată astfel:

<b>Anul</b>	<b>Total intrări</b>	<b>Total venituri din bilete și abonamente (lei)</b>	<b>Preț mediu încasat de la un beneficiar (lei)</b>
<b>2019</b>	41248	449.531	10,89
<b>2020</b>	13247	74.215	5,60

Intrările și veniturile nu sunt despărțite pe categorii (preț întreg, preț redus, bilet profesional, bilet onorific, abonamente) nici în Caietul de Obiective, nici în Rapoartele Anuale.

În condițiile în care biletele la un spectacol proză sunt vândute cu 30 de lei, se poate trage concluzia că ponderea cea mai mare la vânzări au avut-o abonamentele și biletele mai ieftine, cele oferite cu un discount către elevi, studenți și pensionari.

Prețul mediu încasat de la un beneficiar în anul 2020 este numai de 5,60 lei, fiindcă în anul 2020 nu au fost vândute abonamente pentru stagiunea 2020/2021.

### **Analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției**

În anul 2019 CSJ a avut venituri de 38.089,88 lei din chiria spațiilor.

În anul 2020 CSJ a avut venituri de 17.215,43 lei din chiria spațiilor.

Considerăm că prețul pentru chiria sălii de spectacol este prea mare. În momentul actual, sala se poate închiria cu 800 de lei pe oră, și trebuie luat în chirie pentru minim 2 ore, costând minim 1600 lei. Dacă vine un spectacol pentru copii, cu regulile în vigoare (se poate juca cu o sală  $\frac{1}{3}$  plină) și cu bilete de 7 lei (prețul standard la spectacole de copii), veniturile vor fi de 700 lei. Teatrul în deplasare mai are cheltuieli de transport și de personal, deci nu merită în nici un fel să ia în chirie sala noastră.

Prețurile de chirie ar trebui scăzute sau lăsate la liberă negociere având în vedere circumstanțele specifice a fiecărui eveniment/spectacol în parte.

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

În anul 2019 CSJ a avut venituri de 264.098,37 lei din spectacole invitate.

În anul 2020 CSJ a avut venituri de 56.125,63 lei din spectacole invitate.

Unele producții ale teatrului sunt invitate de instituții din țară și din străinătate. Anumite colaborări se realizează ca prestări servicii culturale, altele ca schimb de spectacole. De fiecare dată aceste prestări pe lângă cheltuielile deplasărilor conțin și onorarii care revin teatrului pentru spectacolul/serviciul prestat. Din cauza distanțelor mari însă din păcate unele invitații din străinătate nu se finalizează din cauza cheltuielilor ridicate de transport.

Ca și la chiria spațiilor, tariful spectacolelor este mult prea ridicat ca instituțiile din țară să poată să le invite. Cu un tarif mai redus am avea mai multe invitații.

## **D.4 . Analiza gradului de creștere a surselor atrase/veniturilor proprii în totalul veniturilor**

Ponderea surselor atrase și/sau a veniturilor proprii în totalul veniturilor a fost de 19,81% în anul 2019, și 4,57% în 2020. Procentul mic în 2020 a fost o consecință directă a stării publice de sănătate.

Ponderea de 19,81% din anul 2019 este ireal de mare (vezi analiza la punctul D.1). Această cifră în mediu la nivel național este în jur de **7%-10%**. Cu toate acestea, în condițiile în care ordonatorul principal de credite va acorda bugetul necesar pentru producția spectacolelor din programul minimal și extra program minimal, teatrul va încerca să realizeze un randament de nivel înalt, menținând ponderea veniturilor proprii în totalul veniturilor în jur de 13%.

## **D.5. Analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor**

Cheltuielile de personal, conform datelor furnizate în Caietul de Obiective s-au ridicat în anul 2019 la suma de 2.514.842 lei care au reprezentat 66,29% din totalul cheltuielilor, iar în anul 2020 au fost de 2.857.828, reprezentând 88,68% din totalul cheltuielilor.

Cheltuielile de personal sunt acoperite integral din subvenție.

Cheltuielile de personal nu pot fi scăzute, însă pe termen mediu și lung, managementul trebuie să își propună să scadă ponderea lor din totalul cheltuielilor instituției. Trebuie crescute semnificativ subvenția precum și veniturile proprii care ulterior pot fi investite în producție. Crescând sumele alocate producției, ponderea cheltuielilor de personal va scădea.

## **D.6. Analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total**

Ponderea cheltuielilor de capital (investiții) din bugetul total a fost de 1% în anul 2019, și 0% în 2020. Aceste procente sunt foarte mici, și înseamnă că în ultimii 2 ani, nu s-au făcut investiții aproape deloc.

Sunt unele investiții, care sunt inevitabile în viața unei instituții culturale. Echipamentele tehnice se amortizează, au nevoie de înlocuire și trebuie dezvoltate continuu. În viitorul imediat teatrul va trebui să investească în modernizarea sistemului de stingere a incendiilor (bazinul de tampon pentru magazionarea apei este deteriorat), în POS-uri pentru a face posibil plata cu card bancar, în sistem propriu de bilete online, în echipamente pentru birouri, în mijloace de transport și altele.

## **D.7. Analiza gradului de acoperire a salariilor din subvenție/alocație: ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele de muncă (drepturi de autor, drepturi conexe, contracte și convenții civile)**

Gradul de acoperire a salariilor din subvenție/alocație este de 100%.

Ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele de muncă în 2019 și 2020 au fost de 0%. Propunem pentru perioada următoare ca acest indicator să fie menținut în jur de 10% cu condiția ca artiștii colaboratori ai producțiilor să fie onorați pe seama cheltuielilor de producție.

## **D.8. Cheltuieli pe beneficiar:**

	<b>Anul 2019</b>	<b>Anul 2020</b>
--	------------------	------------------

Cheltuieli pe beneficiar:	91,96	243,27
-din care din subvenție:	80	232,13
-din venituri proprii:	12,95	11,14
Ponderele cheltuielilor din venituri proprii:	14,08%	4,79%

Cheltuielile pe beneficiar din anul 2020 au fost ridicate din cauza imposibilității de a ține spectacole. Cu toate acestea menționăm că această sumă este de fapt una reală la nivel național în teatrele susținute de consilii locale.

## **E. Strategia, programele și planul de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice a instituției, conform sarcinilor și obiectivelor prevăzute la pct. IV**

### **E.I. Prezentarea strategiei culturale (artistice, după caz) pentru întreaga perioadă de management**

Strategia culturală a Teatrului Municipal Csíki Játékszín este condiționată de aprobarea și bugetarea creșterii numărului de angajați, precum și de alocarea resurselor financiare la timp și în corelare cu necesarul solicitat. Ducerea la îndeplinire a direcțiilor propuse în prezentul proiect de management vor transforma CSJ într-un centru teatral de anvergură, relevant în plan național. Nu în ultimul rând, CSJ are capacitatea, în sialul acestui proiect de management, de a deveni un motor de dezvoltare urbană.

Din punct de vedere artistic, strategia CSJ 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 marii 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.

CSJ are ca obiect de activitate și asigură realizarea și promovarea de producții și co-producții artistice constând în spectacole din repertoriul clasic și contemporan. În acest sens, trupa urmează să fie pusă în valoare de o strategie repertorială realizată de management împreună cu un Consiliu Artistic.

Strategia noastră vizează programarea de evenimente artistice într-o simbioză specifică de „geosistem 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*

Menționăm că implementarea strategiei și atingerea obiectivelor propuse necesită o perioadă de timp mai lung decât trei ani. Pentru a transforma CSJ într-un teatru de nivel european și un adevărat hub cultural, va fi nevoie de munca neconținută a mai multor cicluri de management.

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

### **Programul minimal**

#### **I. Repertoriu de 4 spectacole pe scena mare pentru publicul abonat cu vârsta de peste 14 ani**

Teatrul CSJ, 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 stagioni. 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.

## **II. Repertoriu de 3 spectacole pentru copii pe scena mare**

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 Studio și Teatrul Tomcsa Sándor.

## **III. Repertoriu de 3 spectacole pentru abonamentele rurale**

În localitățile comunale în care există împrejurimile necesare pentru a ne deplasa cu spectacole de teatru vom continua, vom iniția și vom accepta propuneri pentru colaborări. Cea mai rentabilă formă pentru aceste parteneriate este sistemul pe abonamente format din 3 spectacole în fiecare stagiune. În localitățile unde nu se pot realiza sistemele de abonamente din cauze organizatorice sau nu se solicită trei spectacole pe stagiune, ne vom angaja la deplasări ocazionale.

## **IV. Abonamentul Luceafărul cu 4 spectacole pe stagiune**

Cum am elaborat și la punctul A.6. *Profilul/portretul beneficiarului actual*, prezența publicului român la CSJ ar fi important din mai multe puncte de vedere. În cadrul programului 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. În afară de abonamentul Luceafărul, o să oferim publicului român și spectacolele noastre de limba maghiară cu supratitrare.

## **V. Un spectacol pentru tineret în sala studio Hunyadi László**

Pentru a atrage publicul tânăr, vom propune creația unor spectacole care să abordeze problemele și interesele tinerilor, în unele cazuri urmate de discuții-dezbateri despre temele prelucrate în spectacol. Spectacolele din acest program vor da posibilitatea căutării unor noi forme de expresie și la reformularea relației spectatorului cu spectacolul.

## **VI. Festivalul Lurkó pentru copii și tineret**

Esențială în dezvoltarea orașul într-un HUB cultural va fi reluarea Festivalului Lurkó care va redeschide oportunitatea unor întâlniri artistice importante. Publicul țintă al festivalului, 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.

## **Spectacole și evenimente extra program minimal**

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.

Notă: Pe lângă regizorul-rezident, foarte importanți în împlinirea acestui proiect de management, vor fi regizorii pe care îi vom invita. Deși nu am contactat încă artiștii, spre exemplificare a direcției și a nivelului artistic pe care îl dorim, anexez această listă, cu titlu de propunere: Bodó Viktor, Pintér Béla, Bocsárdi László, Răzvan Mazilu, Cristi Juncu, Keresztes Attila, Victor Ioan Frunză, Anger Zsolt, Sânziana Stoican, Hatházi András, Albu István, Barabás Árpád, Ada Milea, Csábi Anna.

## **E.3. Proiecte propuse în cadrul programelor**

### **Programul minimal**

#### **I. Repertoriu de 4 spectacole pe scena mare pentru publicul abonat cu vârsta de peste 14 ani**

##### *I.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

##### *I.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

##### *I.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

#### I.4. *Spectacol invitat*

- 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

## II. **Repertoriu de 3 spectacole pentru copii pe scena mare**

### II.1. *O producție proprie pentru copii*

- dacă sunt 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.

### II.2. *Două spectacole invitate*

## III. **Repertoriu de 3 spectacole pentru abonamentele rurale**

### III.1. *Trei spectacole proprii alese din repertoriul actual*

## IV. **Abonamentul Luceafărul cu 4 spectacole pe stagiune**

### IV.1. *Patru spectacole invitate din țară*

## V. **Un spectacol pentru tineret în sala studio Hunyadi László**

### V.1. *Teatru pentru adolescenți și tineri - Sala Studio*

- 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

## VI. **Festivalul Lurkó pentru copii și tineret**

Repertoriul festivalului va fi format pe baza selecției spectacolelor vizionate.

## **Spectacole și evenimente extra program minimal**

### 1. *Actorul – centru-axă a teatrului - sala studio*

- montarea unor spectacole-recitaluri actoricești, care să răspundă diverselor preocupări și nevoi artistice ale actorilor, dezvăluind publicului fațete inedite ale personalității lor
2. *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
  3. *Teatru în școală/clasă*
    - realizarea unor spectacole în sălile de clasă teme educative, sociale, culturale care să îi privească în mod direct pe elevi
  4. *Teatru socio-educativ*
    - susținerea în școli a unor ore interactive cu participarea actorilor prin scurte recitaluri/lecturi din programa școlară.
  5. *Gală de închidere a stagiunii*

#### **E.4. Alte evenimente, activități specifice instituției, planificate pentru perioada de management**

- Parteneriate în vederea unor coproducții cu Teatrul Tomcsa Sándor, din Odorhei Secuiesc și Teatrul Figura din Gheorgheni
- Expoziții de artă plastică și vizuală în foaierea teatrului
- Participare la unele evenimente organizate de Primăria Miercurea Ciuc
- Evenimente cu ocazia Zilei Culturii Maghiare, Zilei Poeziei Maghiare, Zilei Mondiale a Teatrului, Zilei Mondiale a Dansului

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

#### **F.1. Previzionarea evoluției economico-financiare a instituției pentru următorii 3 ani (perioada proiectului de management), corelată cu resursele financiare necesare a fi alocate din subvenția/alocația acordată instituției de către Consiliul Municipal Miercurea Ciuc**

##### **• previzionarea evoluției cheltuielilor de personal ale instituției**

Prin evaluări și în conformitate cu legislațiile în vigoare se vor putea majora salariile. Cheltuielile de personal vor crește împreună cu dezvoltarea personalului.

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

Cea mai mare parte a veniturilor proprii vor veni în continuare din vânzarea de abonamente și bilete. Prețurile acestora nu vor crește, dar va crește numărul de spectatori prin introducerea abonamentului Luceafărul, abonamentelor din mediul rural și printr-o strategie adecvată de marketing (dacă vom avea fondurile necesare pentru a susține departamentul de marketing).

Vom încerca să dezvoltăm abonamentul de mecenat și să obținem fonduri din țară (Consiliul Județean, primării din comune, DRI, AFCN), din străinătate (BGA, proiecte europene) și sponsorizări de la companiile locale.

**F.2. Previzionarea evoluției costurilor, cuprinsă în anexa nr. 2, aferente proiectelor (din programele propuse), prin realizarea unei proiecții financiare privind investițiile preconizate în proiecte, cuprinsă în anexa nr. 3, pentru întreaga perioadă de management (de la 01.04.2021. până la 01.04.2024)**

Categoriile de investiții în proiecte	Limite valorice ale investiției în proiecte din perioada precedentă (de la 2018 la 2021)	Limite valorice ale investiției în proiecte propuse pentru perioada de management (de la 2021 la 2024)
(1)	(2)	(3)
Mici	(de la 0 lei până la 45.000 lei)	(de la 0 lei până la 65.000 lei)
Medii	(de la 45.000 lei până la 65.000 lei)	(de la 65.000 lei până la 150.000 lei)
Mari	(de la 65.000 lei până la 200.000 lei)	(de la 150.000 lei până la 300.000 lei)

Tabelul investițiilor în programe (anexa 3)

Nr. crt.	Programe/ surse de finanțare	Categoriile de investiții în proiecte	Nr. de proiecte în primul an (2021) (din data de 01.04)	Investiție în proiecte în primul an (2021)	Nr. de proiecte în anul 2 (2022)	Investiție în proiecte în anul 2 (2022)	Nr. de proiecte în anul 3 (2023)	Investiție în proiecte în anul 3 (2023)	Nr. de proiecte în anul 4 (2024)	Investiție în proiecte în anul 4 (2024)	Total investiție în program (mii de lei)			
											2021	2022	2023	2024
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(5)	(6)	(5)	(6)	(7)	(8)	(8)	(8)
1	<b>Program minimal</b>	Mici	1	50.000	-	-	-	-	-	-	630	1.345	1.575	1.575
		Medii	1	80.000	3	350.000	3	350.000	3	350.000				
		Mari	2	500.000	2	550.000	2	550.000	2	550.000				
		Producție invitată pt adulți	-		1	150.000	1	150.000	1	150.000				
		Producții invitate pt copii	-		2	65.000	2	65.000	2	65.000				
		Abonament Luceafărul	-		2	80.000	4	160.000	4	160.000				
		Festivalul Lurkó	-		1	150.000	1	300.000	1	300.000				
	<b>Extra program minimal</b>	Mici	2	10.000	5	55.000	5	55.000	5	55.000	10	55	55	55
2	TOTAL 58 proiecte și investiții de 5.300.000 lei din care:	-	Total nr proiecte în primul an:	Total investiții în proiecte în primul an:	Total nr proiecte în anul 2:	Total investiții în proiecte în anul 2:	Total nr proiecte în anul 3:	Total investiții în proiecte în anul 3:	Total nr proiecte în anul 4:	Total investiții în proiecte în anul 4:	-	-	-	-
			6	640.000	16	1.400.000	18	1.630.000	18	1.630.000	640	1.400	1.630	1.630
3	Surse atrase	-	-	340.000	-	400.000	-	530.000	-	530.000	-	-	-	-
4	Bugetul autorității	-	-	300.000	-	1.000.000	-	1.100.000	-	1.100.000	-	-	-	-

**F.3. Proiecția veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției, pe categorii de bilete/tarife practicate, cuprinsă în anexa nr. 4.**

Tabelul veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției, pe categorii de bilete/tarife practicate\*

<b>Perioada</b>	<b>Nr. de proiecte proprii</b>	<b>Nr. de beneficiari</b>	<b>Nr. de intrări din bilete și abonamente</b>	<b>Venituri propuse (lei)</b>
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Anul de referință: 2019	15	41.248	Nu există date	449.531
2021 (începând din 01.04)	6	16.500	16.300	179.300
2022	16	43.000	42.500	467.500
2023	18	44.000	43.500	480.000
2024	18	44.500	44.000	500.000
<b>TOTAL:</b>	<b>58</b>	<b>148.000</b>	<b>146.300</b>	<b>1.626.800</b>

\*Proiecțiile sunt făcute pentru scenariul "normal" în care se pot juca spectacolele fără restricții din cauza stării publice de sănătate