

**PROIECT DE MANAGEMENT PENTRU TEATRUL PENTRU COPII ȘI
TINERET „LUCEAFĂRUL” IAȘI 2026-2030**

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

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

Teatrul pentru Copii și Tineret „Luceafărul” Iași se adresează, conform misiunii asumate prin titlatură, preșcolărilor, școlărilor, studenților, tinerilor adulți din Iași, din localitățile unde face turnee și este selectat în festivaluri naționale și internaționale. Iași este un oraș cu o bogată tradiție teatrală (la Iași s-a jucat primul spectacol în limba română – *Mirtil și Hloe* de Gessner și Florian, pastorala tradusă și pusă-n scenă de cărturarul Gheorghe Asachi în saloanele Familiei Ghika de pe strada Cuza Vodă de astăzi, în 27 decembrie 1816), cu o rețea extinsă de instituții de spectacole și concerte (Teatrul Național „Vasile Alecsandri”, Opera Națională Română, Filarmonica „Moldova”, Ateneul Național Tătărași etc.), cu uniuni de creatori, cu autorități locale care demonstrează o înțelegere înaltă a artei, a importanței acesteia în comunitate și în dezvoltarea personală, indiferent de vârstă. Modelarea personalității este un process continuu, pentru fiecare etapă a vieții, de la copilărie la seniorat, arta, cea teatrală în cazul de față, jucând un rol determinant. Formă de socializare, de petrecere elevată a timpului liber, de educare, arta spectacolului teatral dezvoltă gândirea critică, exersează empatia, amorsează emoționalitatea.

O rețea extinsă de grădinițe, școli, licee în oraș și județ, mediul academic oferă posibilitatea conlucrării Teatrului „Luceafărul” cu aceștia și contribuția în forme variate estetic la modelarea viitorilor adulți. Relația este biunivocă, beneficiile sunt reciproce.

Principalii agenți culturali cu care Teatrul „Luceafărul” se află în conexiune sunt celelalte instituții de spectacole ieșene, cu care colaborează pe diverse direcții. Cu Universitatea Națională de Artă „George Enescu” Iași, pe resursa artistică (actorie, regie, coregrafie, teatru aplicat), dar și cu alte instituții de învățământ superior, Universitatea „Al.I. Cuza” (Facultățile de Litere, Jurnalism, Comunicare), de pildă. Actualitatea culturală este tot mai interconectată, așa încât operatorii culturali și educaționali au beneficii mutuale din proiecte comune. Cum au fost, de exemplu, cele de medicină performativă rezultate din asocierea Teatrului „Luceafărul” cu Universitatea de Medicină și Farmacie Iași. Rețeaua amplă de școli și licee (de stat și private), mediul universitar constituie parteneri relevanți pentru viața culturală a Iașiului, pentru ambițiile lui de-a rămâne „capital culturală” a României, așa cum l-a caracterizat odinioară Carol I.

Reprezentanțele culturale ale altor țări europene (în principal Institutul Francez din România la Iași, Centrul Cultural German, British Council) constituie garanții legăturilor cu culturile pe care le promovează, fiind deschise la parteneriate și colaborări.

Autoritățile publice locale (municipală și județeană) acționează în sensul afirmării interesului pentru promovarea produselor culturale ieșene pe plan național și internațional.

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

Diagnoza mediului intern	
Puncte tari	Puncte slabe
<p>Un capital de imagine bun al instituției în raport cu comunitatea pe plan local, regional, național și internațional.</p> <p>Reflectare pozitivă în presa de specialitate națională și internațională.</p> <p>Potențialul artistic al echipei de creație (30 de actori, 1 regizor, 1 scenograf).</p> <p>Sediu modern, care, în ciuda degradării (a fost inaugurat în 1987), oferă spațiile necesare desfășurării activității de creație.</p> <p>Existența unui public fidelizat, atât școlar, cât și cu familia, adolescenți, tineri adulți.</p> <p>Relații bune cu rețeaua de instituții de învățământ de stat și particular din oraș.</p> <p>Existența Festivalului de teatru școlar „Hai la teatru!” al școlilor și liceelor din județ (18 ediții, de fiecare dată în luna martie, în preajma Zilei Internaționale a Teatrului pentru Copii și Tineret, Ziua Mondială a Teatrului) încurajează apropierea de teatru.</p> <p>Existența Festivalului Internațional de Teatru pentru Publicul Tânăr (18 ediții), atestat de Asociația Europeană a Festivalurilor cu labelul „festival remarcabil”.</p>	<p>Gradul avansat de degradare a clădirii (dată în folosință în 1987, nu a beneficiat de nicio reparație capitală).</p> <p>Sala mică (140 de locuri), amenajată în procesul de construire a edificiului într-un perimetru destinat magaziei, are probleme de înălțime (doar 2,5 m, un minim de 3 m ar fi obligatoriu) și probleme de vizibilitate de pe laterale.</p> <p>Nesiguranța planificării financiare multianuale.</p> <p>Insuficiența spațiilor de promovare la nivelul orașului.</p> <p>Lipsa unor reglementări cu privire la recompensarea salariaților în funcție de cantitatea și calitatea muncii.</p> <p>Insuficiența personalului tehnic calificat (ecleraj, sonorizare, mașiniști, recuzitere, ateliere de producție). Întrucât nu există forme de pregătire specializată, calificarea acestora se face la locul de muncă.</p> <p>Autobuzele din parcul auto al teatrului sunt modele vechi, nu asigură transportul publicului școlar la standarde actuale, se defectează frecvent, reparațiile sunt costisitoare.</p>

Diagnoza mediului extern	
Oportunități	Amenințări
<p>Iașul e un oraș cultural cu un consistent contingent de public interesat de cultură.</p> <p>Existența unui numeros public cu apetență pentru cultură.</p> <p>Rețeaua de instituții culturale, deschiderea acestora către parteneriate.</p> <p>Introducerea în curricula școlară a educației teatrale/artistice care, în timp, va ridica nivelul culturii de specialitate.</p> <p>Rețeaua de case de cultură și cămine culturale existente în județ.</p> <p>Institutul Francez Iași, Centrul Cultural German oferă oportunitatea unor parteneriate cu așezăminte din străinătate.</p> <p>Universitatea Națională de Arte „George Enescu” Iași pregătește personal artistic specializat, celelalte Universități sunt deschise și ele la colaborări.</p>	<p>Instabilitatea legislativă cu privire la activitatea domeniului cultural, dese schimbări fiscal-financiare care complică proiectele pe termen lung și afectează predictibilitatea artistică.</p> <p>Încetinirea procesului creativ de către birocrăție, numărul mare de proceduri și norme, nespecifice domeniului artistic.</p> <p>Creșterea prețurilor (majorarea TVA, accize carburanți etc.) afectează devizele de producție a spectacolelor.</p> <p>Scăderea motivației angajaților în condițiile legislative care nu prevăd mijloacele de recompensare a performanței.</p> <p>Inexistența unei infrastructuri de spectacole moderne în Iași (mă refer la o sală multifuncțională, modulară care să poată găzdui evenimente experimentale).</p> <p>Nivelului relativ scăzut al educației culturale al publicului larg.</p> <p>Infrastructura de transport modestă (inexistența autostrăzilor, transportul feroviar nedemn de secolul XXI) complică deplasarea trupei în sistem turneu și deplasarea invitațiilor la FITPTI, cu timp și costuri suplimentare.</p>

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

Teatrul „Luceafărul” Iași se bucură de un bun capital de imagine, atât la nivelul urbei, cât și la nivel național și internațional. Percepția publică este a unei instituții active, cu proiecte numeroase și inedite, cu o adresabilitate largă (de la preșcolari, școlari, studenți și tineri adulți), cu un repertoriu dinamic configurat pe aceste categorii de vârste. În mentalul colectiv, „Luceafărul”

este privit în principal ca o instituție de spectacole pentru cei mici, categorie care constituie principală categorie de consumatori de teatru la ambele săli de care instituția dispune.

Presa bună (preponderant locală) și numărul mare de spectatori sunt indicatorii clari ai deschiderii instituționale. Evenimentele pe care le organizează în continuitate (premiere, aniversări, *showcase*-uri, festivaluri etc.) îl mențin atrăgător pe piața culturală a orașului nostru.

Îmbunătățirea imaginii publice este un proces continuu, ea condiționează atractivitatea instituțională. Ajustarea ei poate veni din creșterea numărului de parteneriate cu alte instituții, în forme inedite.

O altă manieră este sporirea aparițiilor în presă, fie ea scrisă, audio, vizuală. Este indicată o prezență mai susținută în mediul digital, pe toate rețelele sociale (Facebook, Instagram, TikTok și ce alte variante vor apărea). Implicarea influencerilor, crearea unor grupuri de fani care să se exprime în online sunt alte mijloace eficiente. Crearea unor podcasturi postate pe YouTube cu artiștii și colaboratorii Teatrului e și ea de avut în vedere.

Vizibilitatea sporește și prin practicarea unor forme de prezentare a activității teatrale dincolo de spectacolul propriu-zis. Repetițiile deschise, focus-grupurile, discuțiile post-spectacol, chestionarele de opinie completate la finalul reprezentațiilor sunt câteva posibile.

Premiile obținute, selectarea în festivaluri naționale și internaționale sunt modalități de reafirmare a calității actului artistic la nivel național și internațional. Imaginea instituției sporește și prin vizibilitatea de care se bucură artiștii invitați să colaboreze cu echipa, prin diversificare stilistică, prin curajul de-a aborda formule inovative care atrag atenția. Coproducțiile cu așezăminte internaționale prin aducerea la Iași, la Teatrul „Lucașeafărul”, a unor regizori, scenografi, compozitori, coreografi din străinătate conduc și ele la propagarea numelui Teatrului „Lucașeafărul” Iași în alte medii culturale, dincolo de granițele țării.

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

Sursele pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari sunt Barometrul de Consum Cultural, realizat anual de Institutul Național pentru Formare și Cercetare Culturală. Acesta indică statistic nivelul apetenței pentru activitățile culturale pe toate genurile artistice (cultură scrisă, artele spectacolului – teatru, opera, filarmonici, arte vizuale etc.) la nivelul întregii țări. Institutul Național de Statistică (INS) realizează, de asemenea, statistici privind consumul cultural la nivel de instituții.

Pentru a afla poziționarea României pe linie culturală la nivelul Uniunii Europene, relevante sunt cercetările Eurostat. Compararea cu celelalte țări din UE e obligatorie, pentru a ne asigura sincronicitatea cu tendințele și prioritățile continentale.

Pentru situația concretă a Teatrului „Luceafărul”, relevante sunt analiza repertoriului (site www.luceafarul-theatre.ro), situația contabilă a vânzărilor de bilete (public școlar/cu familia, sala mare/sala mică), rapoartele serviciului Organizare Spectacole din organigrama Teatrului „Luceafărul”, bilanțurile contabile (capitolul Venituri proprii).

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

Grupurile-țintă ale activităților instituției sunt următoarele:

- publicul preșcolar din oraș, județ și județele limitrofe unde există infrastructură de spectacole și se pot face deplasări de o zi, care să fie eficiente și financiar (nu presupun costuri de cazare).
- publicul școlar din oraș, județ și județele limitrofe unde există infrastructură de spectacole și se pot face deplasări de o zi, care să fie eficiente și financiar (nu presupun costuri de cazare).
- liceenii, o categorie de public considerate mai dificilă, dar cu potențial de consum teatral. La adolescență, preocupările se schimbă, influența anturajului e mai mare decât a familiei în privința petrecerii timpului liber, dar cu tematici de interes și prin mijloace artistice modern, acești pot fi atrași în sălile de la Teatrul „Luceafărul”. O altă modalitate de a-i apropia e teatru este un program dedicate operelor din programa școlară, din cea de bacalaureat, prezentată în forme teatralizate, eventual chiar în sălile de clasă sau de festivități, acolo unde există.
- studenții sunt și ei un potențial public, prin abordarea unor texte contemporane transpuse scenic în versiuni surprinzătoare.
- turiștii veniți în excursie în Iași, care adaugă în planul de vizitare și un spectacol

6. profilul beneficiarului actual.

- Publicul preșcolar din oraș și localitățile limitrofe.
- Public școlar din oraș și localitățile limitrofe.
- Spectatorul standard preferă în mod evident repertoriul clasic, titlurile din bibliografia copilăriei devenind *sold out* foarte rapid. Explicația vine din faptul că micii spectatori cunosc personajele și narațiunea, sunt mai ușor de receptat.
- Montările de tip clasic sunt preferate, cei deschiși la mijloace de expresie mai îndrăznețe fiind, încă, sub media majorității.
- Oferta de divertisment este și ea bine vândută, comediile aflându-se în topul preferințelor.
- Amatorii de evenimente ieșite din linie sunt în număr mai mic, dar nu lipsesc, ceea ce este un semn încurajator.

B. Analiza activității instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia:

1. analiza programelor și a proiectelor instituției

Teatrul „Luceafărul” Iași derulează programe și proiecte ce se adresează grupurilor-țintă menționate. Mai puțin sunt cele specifice mediului rural, zone administrative lipsite de ofertă în

privința culturii vii. Firește, este foarte important ca elevii de la țară să vină să vadă spectacole în sălile Teatrului „Luceafărul”, unde dotările scenothenice oferă experiențe artistice unice. Foarte mulți dintre acești copii nu au ieșit niciodată din satul lor, așa că venitul la Teatrul „Luceafărul” pentru a viziona un spectacol reprezintă o oportunitate modelatoare care le va lărgi orizonturile cognitive și afective.

Propuneri: Însă, pe lângă acest aspect, e binevenit un program dedicat care să valorifice rețeaua de cămine culturale existente în județ, cu titluri și spectacole adecvate, care să fie accesibile unui public neexperimentat, încă în formare. Programul ar extinde zona de adresabilitate a Teatrului. Colaborarea cu școlile și autoritățile locale din zona rurală reprezintă un beneficiu. Liceenii sunt o categorie care, prin specificul vârstei, nu mai vor să vină la Teatrul „Luceafărul”, nu mai sunt copii, dar nici în oferta repertorială a Teatrului Național nu se regăsesc, acesata vizează mai degrabă adulții.

Propuneri: Extinderea mai pronunțată a adresabilității către liceeni. Așa că o completare a ofertei „Luceafărului” cu titluri și retorică regizorale care să li se adreseze ar fi benefic atât pentru ei, cât și pentru Teatru. În acest sens lucrul cu focus-grupuri, colaborarea direct cu dramaturgi cărora să le comisionăm scrierea unor texte pe tematici actuale, de interes, care să rezulte din focus-grupuri, invitatea unor regizori tineri sunt tacticile de avut în vedere.

Atragerea unui număr sporit de spectatori, care să înțeleagă mecanismele interioare ale creației, să știe cum să se comporte în sala de spectacole și să înțeleagă un act artistic este o misiune a instituției, care o completează pe cea de creație artistică.

Propuneri: Activitățile de pedagogie teatrală sunt necesare. Rostul acestora este să lege mai puternic activitatea artistică a Teatrului de viața școlilor, prin activități de prezentare a producțiilor scenice și chiar de implicare a elevilor și cadrelor didactice în procesul creativ. Implicarea ar apropia acești doi poli care compun structural teatrul – artiștii și publicul.

Lărgirea adresabilității este de dorit și pe plan regional, Nord-Estul României este o zonă cu infrastructură teatrală rezonabilă, cu public potențial.

Propuneri: Deplasările în orașele care au teatre (Piatra Neamț, Suceava, Botoșani, Bârlad), dar nu sunt specializate în spectacole pentru copii și tineret devine o posibilitate de câștigare a unor noi publicuri. Orașe ai căror locuitori au așteptări culturale, ele sunt piețe foarte bune pentru oferta Teatrului „Luceafărul” Iași. Astfel, acesta și-a consolidat poziția de lider zonal pe segmentul teatru pentru copii și tineret. Echilibrul orientării către acest spectru larg de publicuri, către diverse genuri artistice promovate este cu predilecție o modalitate de extindere a zonei geografice de adresabilitate dincolo de marginile administrative ale județului, un spor de imagine și de încasări. Numărul mare de actori, repertoriul confortabil ca număr și diversitate tematică (literatură română și universală, clasică și noi texte scrise de autori contemporani, distribuțiile paralele) sunt strategii

care permit o asemenea extindere regională a activității de prezentare a spectacolelor de pe afișul curent.

În perspectiva în care clădirea va intra în lucrări de reparații capitale, aceste formule alternative sunt variante de a suplini scenele teatrului în intervalul în care nu vor fi disponibile. Întrucât timpul optim de realizare a unui nou spectacol este de 8-10 săptămâni, este înțelept ca aceste spectacole-alternative să fie pregătite din vreme.

Marea majoritate a titlurilor din repertoriul curent al Teatrului reprezintă dramatizări ale unor scrieri clasice din poveștile lumii, inclusiv cea autohtonă. Spectacolele nu ilustrează basmele, le reinterpretează fără să inducă publicul tânăr în confuzie în privința narațiunilor pe care le știu deja din lecturile de-acasă. Punerea în scenă e o altă operă, una derivată din cea literară, pe care o îmbogățește prin intermerdiul expresivității scenice.

Propuneri: Aproximarea repertorială către texte ale dramaturgiei actuale, care abordează teme ale prezentului este una din propunerile mele. În acest fel, publicul va fi atras și pentru că se recunoaște în topicurile abordate. Rostul teatrului este și să problematizeze, să dezvolte gândirea critică, să pună în discuție preocupări actuale. Văzându-le pe scenă, publicul le conștientizează, se gândește la ele, poate găsește răspunsuri la nelămuriri anterioare. Ancorarea în prezent și cotidian este una dintre direcțiile pe care le propun, în completarea repertoriului clasic, axul care fundamentează repertoriul actual. Prezența lor constantă pe afiș va familiariza spectatorii cu ideea că teatrul este un spațiu cultural viu, activ, foarte legat de actualitate. Și se va alătura celorlalte elemente de atractivitate ale instituției. Programul Povești clasice/ Povești actuale e necesar ca o completare a afișului permanent, ca liant între canonic și modern. În acest sens, voi invita dramaturgi și regizori care și-au făcut un orizont estetic din orientarea către noile dramaturgii și mizanscenele moderne.

Evenimentele internaționale ne mențin în rețeaua europeană de gen, la care ne propunem să contribuim mai intens. Propunere: lărgirea rețelei de parteneri externi, extinderea organizării de turnee și participări la festivaluri.

Perfecționarea artistică are drept scop menținerea la un nivel ridicat de profesionalism, evitarea plafonării, a ieșirii din formă, a căderii în rutină, cele mai grave riscuri ale meseriilor vocaționale.

Alte propuneri pentru îmbunătățirea activității instituției:

- invitarea regulată a criticilor, a specialiștilor, a unor selecționeri de festivaluri, a juriului UNITER, a oamenilor de presă români și străini la evenimentele instituției, pentru a face și mai cunoscută activitatea de creație artistică, de a crea premisele unor viitoare posibile invitații la festivaluri;

- imaginare unor proiecte care să aibă ca efect, pe de o parte, perfecționarea trupei, care să-i stimuleze creativ pe actori, iar pe de altă parte, să fie atractive pentru public, pe diferitele lui categorii;
- dezvoltarea relațiilor profesionale cu toate instituțiile de spectacole din țară, cu posibili parteneri din străinătate;
- lărgirea legăturilor cu organizatorii de festivaluri din România, curatori, cu selecționeri și directori de teatru și de festivaluri, invitarea acestora la Iași, pentru a se genera schimburi culturale și astfel a se promova pe plan național și internațional proiectele teatrului;
- producția de spectacole necesită o creștere a alocării bugetare, întrucât prețurile au fost mereu ascendente (creșterea TVA, a accizelor la carburanți, liberalizarea pieței de energie etc.). A realiza spectacole la nivelul estetic înalt presupune materiale speciale (decoruri, costume, păpuși, alte elemente animate) care să genereze în lumina reflectoarelor efecte scenice cu scopul de a încânta publicul;
- finanțarea Festivalului Internațional de Teatru pentru Publicul Tânăr a rămas la nivelul de acum cinci ani (1 milion de lei), în condițiile în care cheltuielile pentru un eveniment de asemenea amploare de artele spectacolului înseamnă transport, cazare și onorarii artiști și tehnicieni, transport decoruri și oameni, arta teatrală fiind o artă colectivă. Pentru un eveniment într-o seară (un spectacol de una sau două ore) se deplasează din țară sau străinătate oameni de teatru al căror număr variază de la câțiva la 30-40. Realitățile economice fac necesară sporirea subvenției pentru acest eveniment apreciat de Asociația Europeană a Festivalurilor de la Bruxelles cu labelul „festival remarcabil.”
- de asemenea, o sporire este necesară și pe capitolele bugetare în legătură directă cu materializarea proiectelor culturale - cheltuieli cu colaboratorii, bunuri și servicii din alineatele „Alte cheltuieli cu bunuri și servicii” și „Obiecte de inventar” - cu alocare înspre bugetele de producții de spectacole. La cheltuieli de capital intră și alocarea pentru echipamente specifice de scenotehnică, dotări obligatorii pentru a rămâne la un nivel bun, căci tehnologia avansează într-un ritm foarte rapid.

2. Concluzii:

2.1. reformularea mesajului, după caz

Consider că pe termen mediu nu se impune reformularea mesajului.

2.2. descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii

Din perspectiva viziunii mele manageriale, direcțiile principale pentru îndeplinirea misiunii instituționale sunt următoarele: abordarea echilibrată din punct de vedere reportorial a literaturii/dramaturgiei clasice și a celei contemporane; colaborarea cu regizori/

scenografi/compozitori/ coregrafi străini; atragerea în număr mai mare a unor noi categorii de public (adolescenți, studenți etc.), fidelizarea celor deja existente; dezvoltarea și consolidarea relațiilor cu parteneri din țară și străinătate; menținerea trupei la un nivel creative ridicat, de nivel European, prin colaborări variate, abordarea unui repertoriu și a unor tematici diverse, prin măsuri de perfecționare. Sprijinirea autorității în finalizarea demersurilor de reparare capitală a clădirii, pentru a oferi produse de calitate artistică în condiții de vizionare la standard actuale, echivalentul unei experiențe culturale agreabile.

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

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

Reglementările interne vor fi actualizate periodic în acord cu prevederile legale și schimbările survenite, corespunzător necesităților actuale și celor pe termen mediu. Sunt necesare proceduri clare, cât mai accesibile și rapide (în spiritul legii) pentru a eficientiza activitatea.

Importantă este comunicarea și colaborarea interdepartamentală, specificul activității din instituțiile de spectacole fiind aceea de echipă. Circuitul decizional este esențial într-o cultură organizațională bazată pe colaborare și comunicare, în care succesul nu depinde doar de o persoană, ci de întregul lanț implicat.

2. propuneri privind modificarea reglementărilor interne

Este obligatorie completarea reglementărilor interne ori de câte ori legislația se modifică, adaptarea corespunzătoare a Regulamentului de organizare și funcționare. De asemenea, ajustări se cer făcute atunci când în activitatea practică se constată necesitatea lor, în vederea optimizării activității generale a Teatrului „Luceafărul”.

De asemenea, din rațiuni de dezvoltare a instituției și de optimizare a funcționării, statul de funcții și organigrama vor fi modificate, în acord cu proiectele care sunt imaginate pentru viitoarele sezoane teatrale.

Structura organizațională va fi regândită în așa fel încât să favorizeze repartizarea eficientă a atribuțiilor și o întărire a răspunderii la nivelul fiecărui compartiment. Cel mai consistent departament va fi mereu acela al artisticului de creație, numeric, pe categorii de vârste, genuri și tipologii, într-o trupă stabilă echilibrul între generații este fundamental, asigură posibilitatea regizorilor de a-i alege pe interpreții potriviți fiecărui rol, în acord cu propria viziune asupra unei opere literare sau dramatice.

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

Din analiza organigramei, rezultă că Teatrul „Lucaefărul” dispune în prezent de resursele umane proprii care să asigure capacitatea instituțională de a avea o activitate de creație și de susținere spectacole.

În departamentul artistic de specialitate, perimetrul de recrutare pentru actori este foarte generos. Universitatea Națională de Arte „George Enescu”, prin Facultatea de Teatru oferă absolvenți calificați în specializările actorie, actor mânăitor de păpuși și marionete din care se poate selecta (în măsura în care există posturi libere sau în formule de colaborare, cu contracte drepturi de autor. Trupele stabile au avantajul continuității, al unui nucleu de bază, dar în activitatea artistică e bine ca, în funcție de nevoile artistice, să existe și colaboratori care să scopere roluri pentru care nu există opțiuni în trupă. UNAGE este o resursă importantă și pentru componenta de regie, coregrafie, muzică, toate aceste specializări existând în structura de învățământ superior.

Pentru a evita intrarea în rutină și a oferi publicului spectacole cât mai variate stilistic, este vital ca echipa să lucreze și cu regizori/scenografi externi. Aceștia vin cu propuneri originale, cu retorici scenice inedite care stimulează creația. Intențiile din planul meu managerial sunt ca aceste colaborări să se facă cu artiști de top din țară și din străinătate, pentru un nivel estetic cât mai ridicat. Performanța scenică este garanția unui număr ridicat de spectatori, a selecțiilor în festivaluri din țară și străinătate.

Serviciul de scenă este echilibrat numeric, asigură necesarul pentru cele două săli, chiar în paralel, dacă este nevoie. În cazul unor evenimente de mai mare amploare, în spații neconvenționale, externalizarea este o soluție pentru fiecare în parte, atât ca specialiști, cât și ca dotări.

Componenta de producție (construcție decoruri, păpuși și alte elemente de animație, confecționarea costumelor de scenă) departamentul Ateliere de producție asigură cvasi-majoritatea elementelor. Cum teatrul este o artă în continuă inovare, partea lui plastic se modernizează continuu, recurgând la materiale noi, cu efecte scenice speciale. Acestea se pot realiza doar în ateliere specializate (din Iași sau din alte orașe ale țării), prin externalizare.

O componentă care merită regândire este a unui departament care să se ocupe de pedagogia teatrală (relația directă cu publicul, modelarea acestuia, mediere culturală etc.). E vital ca producțiile teatrului, axat pe o estetică a noutății scenice, să fie bine receptată de destinatari.

Pe partea de imagine, întreținerea paginii web, a conturilor de pe rețelele de socializare (Facebook, Instagram etc.) este externalizată, o abordare potrivită dat fiind rapiditatea cu care algoritmii se modifică, iar a fi la curent cu cele mai recente schimbări e esențială.

Perfecționarea personalului existent în diverse sfere de activitate instituțională este o necesitate. Pentru artiști, workshopurile organizate cu personalități ale domeniului teatral de la noi

ori din alte țări este o manieră eficientă de menținere la curent cu noutățile. Pentru ceilalți angajați, cursurile de pregătire periodice sunt cea mai bună soluție.

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

Starea de degradare a clădirii în care, din 1987, funcționează Teatrul „Luceafărul” este un element care defavorizează experiența mersului la teatru. Calitatea spectacolelor primează indiscutabil, dar contează și condițiile oferite publicului de spațiile în care vine. Scaunele din sală nu sunt dintre cele mai confortabile, sala mare nu dispune de un sistem de climatizare care, în perioada primăvară-vară-toamnă să ofere o temperatură confortabilă, toaletele nu au dotări pe măsura așteptărilor publicului, instalațiile sanitare fiind și ele din 1987.

Ca dotări scenotehnice, cele două săli de spectacole sunt la un nivel bun, deținând sisteme de lumini și sonorizare nu de ultimă generație, dar optime.

Sala mare (450 de locuri) combină scena de tip italian cu cea elisabetană, cu un proscenium care apropie de public. Dispunerea în amfiteatru a locurilor (dispuse pe patru sectoare) asigură o vizibilitate bună publicului.

Spațiile de depozitare sunt insuficiente, mai ales pentru scenografiile care presupun decoruri de mari dimensiuni, din materiale grele sau fragile, care au nevoie de condiții speciale.

Sala mică are multiple neajunsuri: forma ei diminuează vizibilitatea de pe laterale, înălțimea și adâncimea sunt insuficiente pentru ca viziunea regizorală și actorii să se desfășoare în largul lor, nu are culise (spații laterale, numite în termeni teatrali „curte” și „grădină”). Toate acestea îngădesc imaginația creatorilor, limitând formulele scenice la una singură, cea frontală. Disconfortul pentru public vine din faptul că băncuțele nu au spătare, sunt de tip gradenă și, chiar dacă aici spectacolele au o durată ce nu depășește 50 de minute, vizionarea în condiții bune ar presupune regândire. Cele două aparate de aer condiționat existente nu fac față spațiului mic și nici nu pot fi utilizate în timpul reprezentațiilor din cauza zgomotului făcut, care interferează sonor cu spectacolul.

Condițiile de vizionare pot apropia sau îndepărta publicul de teatru, așa încât e necesară și urgentă repararea capitală a clădirii, amenajarea interioară la standarde de confort. Felul în care arată acum edificiul, ale cărui dimensiuni și arhitectură bazată pe structuri hexagonale o fac să fie unică în România și una dintre puținele din Europa, este sursa unor plângeri recurente din partea publicului. Repararea sediului va reda Teatrului „Luceafărul” posibilitatea de-a deveni atractiv nu doar prin calitatea producțiilor sale artistice, ci și prin ambientul în care le realizează și prezintă publicului.

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

Conform legislației în vigoare, instituția delegării este folosită, pentru un exercițiu managerial optim, în principal atunci când, din motive profesionale sau de altă natură, managerul nu se află la sediu. De asemenea, în viziunea mea, instituția delegării ca modalitate de asigurare a continuității procesului managerial este binevenită pe sfera de atribuții a angajaților către care se operează delegarea. Ea responsabilizează, presupune asumare și implicare, într-un proces care în instituțiile de spectacole se bazează pe munca în echipă, pe relaționare și interconectare.

D. Analiza situației economico-financiare a instituției.

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

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

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

Bugetul de venituri și cheltuieli la Teatrul „Lucașeafărul” Iași este structurat pe două categorii:

a. venituri proprii: venituri din vânzarea biletelor de spectacole; venituri din chirii; venituri din asigurarea transportului copiilor de la școli, grădinițe; venituri din surse atrase: sponsorizări și finanțări nerambursabile de la alte autorități publice (UNITER, Primăria Iași etc.)

b. subvenții pentru instituții publice

Pentru anul 2022, bugetul de venituri aprobat a fost de 12.409.720 lei, din care s-au încasat 12.207.930 lei. Procentul de încasare al veniturilor totale prognozate în anul 2022 a fost de 98,37%.

Veniturile proprii totale aprobate au fost de 250.000 lei, din care:

- veniturile din vânzarea biletelor de spectacole – 243.000 lei, din care s-au încasat 570.426 lei, într-un procent de 234,74%;

- veniturile proprii din alte activități ale instituției – 7.000 lei, din care s-au încasat 61.724 lei;

- venituri din chirii și utilizare disponibilități tehnice – 53.100 lei, din care s-au transferat în procent de 100% către ordonatorul principal de credite – Consiliul Județean Iași, în calitate de proprietar al spațiilor și terenurilor din domeniul public de interes județean;

- venituri din asigurarea transportului copiilor de la școli, grădinițe – 8.624 lei, într-un procent de 123,20%.

Veniturile din subvenții aprobate au fost de 12.159.720 lei (12.016.380 lei – subvenții pentru finanțarea cheltuielilor curente și 143.340 lei – subvenții pentru finanțarea cheltuielilor de capital), din care s-au încasat 11.628.880 lei, într-un procent de 95,63%, astfel: 11.485.782 lei – venituri din subvenții pentru finanțarea cheltuielilor curente ale instituției (cheltuieli de personal, cu bunuri și servicii, alte cheltuieli) și 143.098 lei – venituri din subvenții pentru finanțarea cheltuielilor de

capital. Creșterea veniturilor din subvenții, comparativ cu veniturile aprobate în bugetul inițial al instituției (9.720.340 lei), a survenit în urma rectificării bugetare la finele anului 2022 ca urmare a repartizării cotei prevăzută la art. 6 din Legea nr. 317/2022 privind bugetul de stat pe anul 2022, cu modificările și completările ulterioare, din impozitul pe venit estimat a fi încasat la bugetul de stat, la nivelul fiecărei unități administrativ-teritoriale repartizându-se, prin hotărâre a Guvernului inițiată de Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației, o cotă de 2% într-un cont distinct deschis pe seama direcțiilor generale regionale ale finanțelor publice/administrațiilor județene ale finanțelor publice, pentru finanțarea instituțiilor publice de spectacole din subordinea autorităților administrației publice locale ale unităților administrativ-teritoriale din județe, respectiv teatre, opere și filarmonici.

Pentru anul 2023, bugetul de venituri aprobat a fost de 8.193.000 lei, din care s-au încasat 6.692.786 lei. Procentul de încasare al veniturilor totale prognozate în anul 2023 a fost de 81,69%.

Veniturile proprii totale aprobate au fost de 285.000 lei, din care:

-veniturile din vânzarea билетelor de spectacole – 277.000 lei, din care s-au încasat 447.767 lei, într-un procent de 161,65%;

- veniturile proprii din alte activități ale instituției – 8.000 lei, din care s-au încasat 14.123 lei:

- venituri din chirii și utilizare disponibilități tehnice – 12.000 lei, din care s-au transferat în procent de 100% către ordonatorul principal de credite – Consiliul Județean Iași, în calitate de proprietar al spațiilor și terenurilor din domeniul public de interes județean;

- venituri din asigurarea transportului copiilor de la școli, grădinițe – 2.123 lei, într-un procent de 26,54%.

Veniturile realizate în cadrul parteneriatelor cu alte autorități publice au fost de 18.805 lei, reprezentând fonduri atrase de la Uniunea Teatrală din România pentru finanțarea unor cheltuieli din cadrul Festivalului Internațional de Teatru pentru Publicul Tânăr ediția a XVI-a 2023.

Veniturile din subvenții aprobate au fost de 7.908.000 lei (7.884.000 lei – subvenții pentru finanțarea cheltuielilor curente și 24.000 lei – subvenții pentru finanțarea cheltuielilor de capital), din care s-au încasat 6.242.896 lei, într-un procent de 79,18%, doar venituri din subvenții pentru finanțarea cheltuielilor curente ale instituției (cheltuieli de personal, cu bunuri și servicii, alte cheltuieli). Reducerea veniturilor din subvenții a survenit în ultimul trimestru al anului 2023 ca urmare a aplicării prevederilor OUG nr.90/2023 pentru aprobarea unor măsuri de reducere a cheltuielilor bugetare pe anul 2023 în vederea încadrării în ținta de deficit bugetar asumată prin Programul de convergență, precum și pentru modificarea și completarea unor acte normative fapt ce a condus la înregistrarea unor venituri mai mici în execuția din anul 2023.

Pentru anul 2024, bugetul de venituri aprobat a fost de 11.205.000 lei, din care s-au încasat 10.893.903 lei. Procentul de încasare al veniturilor totale prognozate în anul 2024 a fost de 97,22%.

Veniturile proprii totale aprobate au fost de 450.000 lei, din care:

- veniturile din vânzarea biletelor de spectacole – 445.000 lei, din care s-au încasat 663.890 lei, într-un procent de 149,19%;

- veniturile proprii din alte activități ale instituției – 5.000 lei, din care s-au încasat 15.617 lei;

- venituri din chirii și utilizare disponibilități tehnice – 5.600 lei, din care s-au transferat în procent de 100% către ordonatorul principal de credite – Consiliul Județean Iași, în calitate de proprietar al spațiilor și terenurilor din domeniul public de interes județean;

- venituri din asigurarea transportului copiilor de la școli, grădinițe – 10.017 lei, într-un procent de 200,34%.

Veniturile realizate în cadrul parteneriatelor cu alte autorități publice și societăți comerciale: au fost de 25.000 lei, din care: 15.000 lei reprezentând fonduri atrase de la Uniunea Teatrală din România pentru finanțarea unor cheltuieli din cadrul Festivalului Internațional de Teatru pentru Publicul Tânăr ediția a XVII-a 2024, iar 10.000 lei reprezentând fonduri atrase sub formă de sponsorizare pentru finanțarea unor cheltuieli din cadrul Festivalului Internațional de Teatru pentru Publicul Tânăr ediția a XVII-a 2024, plătite direct de sponsor.

Veniturile din subvenții aprobate au fost de 10.755.000 lei (10.729.000 lei – subvenții pentru finanțarea cheltuielilor curente și 26.000 lei – subvenții pentru finanțarea cheltuielilor de capital), din care s-au încasat 10.204.996 lei, într-un procent de 94,87%, astfel: 10.178.999 lei – venituri din subvenții pentru finanțarea cheltuielilor curente ale instituției (cheltuieli de personal, cu bunuri și servicii, alte cheltuieli) și 25.997 lei – venituri din subvenții pentru finanțarea cheltuielilor de capital. Reducerea veniturilor din subvenții a survenit în ultimul trimestru al anului 2024 ca urmare a aplicării prevederilor OUG nr.107/2024, pentru reglementarea unor măsuri fiscal-bugetare în domeniul gestionării creanțelor bugetare și a deficitului bugetar pentru bugetul general consolidat al României în anul 2024, precum și pentru modificarea și completarea unor acte normative, care cuprinde și unele măsuri bugetare cu privire la cheltuielile publice ale autorităților și instituțiilor publice locale, fapt ce a condus la înregistrarea unor venituri mai mici în execuția din anul 2024.

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

Bugetul de cheltuieli la Teatrul „Luceafărul” Iași este destinat asigurării plății cheltuielilor de personal, cheltuielilor cu bunuri și servicii, alte cheltuieli și cheltuieli de capital.

Pentru anul 2022, bugetul de cheltuieli aprobat a fost de 12.410.720 lei (12.159.720 lei din subvenții și 251.000 lei din venituri proprii), din care s-au realizat 9.198.504 lei (8.950.763 lei din subvenții și 247.742 lei din venituri proprii). Procentul de realizare al cheltuielilor totale prognozate în anul 2022 a fost de 74,18% și s-a datorat rectificării bugetare la finele anului 2022

ca urmare a repartizării cotei prevăzută la art. 6 din Legea nr. 317/2022 privind bugetul de stat pe anul 2022, cu modificările și completările ulterioare, din impozitul pe venit estimat a fi încasat la bugetul de stat, la nivelul fiecărei unități administrativ-teritoriale repartizându-se, prin hotărâre a Guvernului inițiată de Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației, o cotă de 2% într-un cont distinct deschis pe seama direcțiilor generale regionale ale finanțelor publice/administrațiilor județene ale finanțelor publice, pentru finanțarea instituțiilor publice de spectacole din subordinea autorităților administrației publice locale ale unităților administrativ-teritoriale din județe, respectiv teatre, opere și filarmonici.

Din totalul cheltuielilor aferente anului 2022:

- cheltuielile de personal aprobate au fost de 8.942.760 lei (8.919.760 lei din subvenții și 23.000 lei din venituri proprii), din care s-au realizat 7.048.949 lei (7.025.949 lei din subvenții și 23.000 lei din venituri proprii), într-un procent de 78,82%;

- cheltuielile cu bunuri și servicii aprobate au fost de 3.175.450 lei (2.968.450 lei din subvenții și 207.000 lei din venituri proprii), din care s-au realizat 1.885.526 lei (1.678.526 lei din subvenții și 207.000 lei din venituri proprii), într-un procent de 59,38%;

- cheltuielile cu alte transferuri aprobate au fost de 1.000 lei, din care s-au realizat 261 lei, într-un procent de 26,10%;

- alte cheltuieli aprobate au fost de 128.170 lei din subvenții, din care s-au realizat 103.190 lei, într-un procent de 80,51%;

- cheltuielile de capital aprobate au fost de 163.340 lei (143.340 lei din subvenții și 20.000 lei din venituri proprii), din care s-au realizat 160.578 lei (143.098 lei din subvenții și 17.481 lei din venituri proprii), într-un procent de 98,31%.

Obiectele de investiții ale anului 2022 au consumat 1,75% din totalul bugetului, astfel:

- din *subvenții*:

- Reabilitarea și modernizarea Teatrului pentru Copii și Tineret Luceafarul Iași - actualizare/elaborare documentație tehnico-economică existentă: Expertiză tehnică, Certificat energetic și Audit energetic, Tema de proiectare, DALI (inclusiv verificare tehnică), Documentație necesară obținerii acordurilor și avizelor, studii solicitate prin certificatul de urbanism – în valoare de 143.098 lei – 99,83% din totalul prevederilor bugetare de 143.340 lei;

- din *venituri proprii*:

- achiziționarea unei *boxe frecvență joasă (subwoofer)*, necesară compartimentului sunet în studioul de înregistrări pentru redarea frecvențelor joase în paralel cu monitoarele de studio, în valoare de 2.839 lei – 14,20%;

- achiziționarea unui *mixer digital studio*, necesar compartimentului sunet în procesul de înregistrare și procesare a sunetului, în valoare de 7.049 lei – 35,24%;

- achiziționarea unei *interfețe audio USB cu 4 ieșiri*, necesară compartimentului sunet în spectacole, împreună cu programele audio pentru redarea simultană a mai multor surse de semnal, în valoare de 2.898 lei – 14,49%;

- achiziționarea unui *program de editare a documentelor*, necesar compartimentului contabilitate pentru editarea documentelor în format Word, Excel și Power Point, în valoare de 1.299 lei – 6,49%;

- achiziționarea unui *program profesional de editare a documentelor*, necesar compartimentului salarizare pentru editarea documentelor în format Word, Excel, Power Point și Access, în valoare de 2.725 lei – 13,63%;

- achiziționarea a trei *programe antivirus*, în valoare de 700 lei – 3,50%.

Toate aceste obiective au fost îndeplinite, conform listei de investiții aprobată pentru anul 2022.

Pentru anul 2023, bugetul de cheltuieli aprobat a fost de 11.216.000 lei (7.908.000 lei din subvenții, 2.679.000 lei din excedentul anilor anteriori și 629.000 lei din venituri proprii), din care s-au realizat 9.714.570 lei (6.453.872 lei din subvenții, 2.678.117 lei din excedentul anilor anteriori și 582.581 lei din venituri proprii). Procentul de realizare al cheltuielilor totale prognozate în anul 2023 a fost de 86,61% datorită aplicării prevederilor OUG nr.90/2023 pentru aprobarea unor măsuri de reducere a cheltuielilor bugetare pe anul 2023 în vederea încadrării în ținta de deficit bugetar asumată prin Programul de convergență, precum și pentru modificarea și completarea unor acte normative fapt ce a condus la înregistrarea unor cheltuieli mai mici în execuția din anul 2023.

Din totalul cheltuielilor aferente anului 2023:

- cheltuielile de personal aprobate au fost de 8.457.000 lei (6.427.000 lei din subvenții, 2.000.000 lei din excedentul anilor precedenți și 30.000 lei din venituri proprii), din care s-au realizat 7.669.708 lei (5.639.708 lei din subvenții, 2.000.000 din excedentul anilor precedenți și 30.000 lei din venituri proprii), într-un procent de 90,69%;

- cheltuielile cu bunuri și servicii aprobate au fost de 2.220.500 lei (1.366.000 lei din subvenții, 647.000 din excedentul anilor anteriori și 207.500 lei din venituri proprii), din care s-au realizat 1.549.110 lei (725.579 lei din subvenții, 646.117 lei din excedentul anilor anteriori și 177.414.000 lei din venituri proprii), într-un procent de 69,76%;

- cheltuielile cu alte transferuri aprobate au fost de 344.000 lei, din care s-au realizat 343.667 lei, într-un procent de 99,90%;

- alte cheltuieli aprobate au fost de 154.500 lei (91.000 lei din subvenții, 32.000 lei din excedentul anilor precedenți și 31.500 lei din venituri proprii), din care s-au realizat 152.085 lei, într-un procent de 98,43%;

- cheltuielile de capital aprobate au fost de 40.000 lei (24.000 lei din subvenții și 16.000 lei din venituri proprii), care nu s-au putut realiza datorită prevederilor OUG nr.90/2023 pentru aprobarea unor măsuri de reducere a cheltuielilor bugetare pe anul 2023 în vederea încadrării în ținta de deficit bugetar asumată prin Programul de convergență, precum și pentru modificarea și completarea unor acte normative fapt ce a condus la înregistrarea unor cheltuieli mai mici în execuția din anul 2023.

Pentru anul 2024, bugetul de cheltuieli aprobat a fost de 11.205.000 lei (10.755.000 lei din subvenții și 450.000 lei din venituri proprii), din care s-au realizat 10.932.958 lei (10.491.335 lei din subvenții și 441.622 lei din venituri proprii). Procentul de realizare al cheltuielilor totale prognozate în anul 2024 a fost de 97,30% datorită aplicării prevederilor OUG nr.107/2024, pentru reglementarea unor măsuri fiscal-bugetare în domeniul gestionării creanțelor bugetare și a deficitului bugetar pentru bugetul general consolidat al României în anul 2024, precum și pentru modificarea și completarea unor acte normative, care cuprinde și unele măsuri bugetare cu privire la cheltuielile publice ale autorităților și instituțiilor publice locale, fapt ce a condus la înregistrarea unor venituri mai mici în execuția din anul 2024.

Din totalul cheltuielilor aferente anului 2024:

- cheltuielile de personal aprobate au fost de 8.806.000 lei (8.776.000 lei din subvenții și 30.000 lei din venituri proprii), din care s-au realizat 8.587.904 lei (8.557.904 lei din subvenții și 30.000 lei din venituri proprii), într-un procent de 97,52%;

- cheltuielile cu bunuri și servicii aprobate au fost de 2.208.400 lei (1.815.000 lei din subvenții și 393.400 lei din venituri proprii), din care s-au realizat 2.158.163 lei (1.770.140 lei din subvenții și 388.022 lei din venituri proprii), într-un procent de 97,73%;

- alte cheltuieli aprobate au fost de 142.600 lei (138.000 lei din subvenții și 4.600 lei din venituri proprii), din care s-au realizat 141.894 (137.294 lei din subvenții și 4.600 lei din venituri proprii), într-un procent de 99,50%;

- cheltuielile de capital aprobate au fost de 48.000 lei (26.000 lei din subvenții și 22.000 lei din venituri proprii), din care s-au realizat 44.997 lei (25.997 lei din subvenții și 19.000 lei din venituri proprii), într-un procent de 93,74%.

Obiectele de investiții ale anului 2024 au consumat 0,41% din totalul bugetului, astfel:

- din *subvenții*:

- achiziționarea a trei *reflectoare 1000W*, necesare pentru dotarea compartimentului de lumini, cu reflectoare de ultimă generație care la aceeași putere au o intensitate a luminii mult mai mare, acest lucru datorându-se atât lentilelor cât și oglinzilor reflectorizante, în valoare de 25.997 lei – 99,98%;

- din *venituri proprii*:

- achiziționarea a două *microfoane fără fir*, necesare compartimentului sunet în activitățile de scenă și spectacole cu performanțe tehnice superioare și distanță mare de operare, în valoare de 14.000 lei – 63,64%;

- achiziționarea unui *Sistem receptor fără fir (wireless)*, necesar compartimentului sunet, pentru transmiterea semnalului de la diverse surse audio spre un sistem de boxe sau alt sistem ce utilizează informația audio, în valoare de 5.000 lei – 22,73%;

Toate aceste obiective au fost îndeplinite, conform listei de investiții aprobată pentru anul 2024.

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:

Nr. crt.	Programul/proiectul	Devizul estimat	Devizul realizat	Observații, comentarii, concluzii
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	2022			
1	Cenușăreasa	130.000	121.000	
2	Urișul egoist	128.000	126.000	
3	Degețica	18.000	12.000	
4	Festivalul de teatru școlar „Hai la teatru!” al trupelor de teatru din școlile și liceele județului Iași ediția a XV-a	15.000	10.000	
5	Festivalul Internațional de Teatru pentru Publicul Tânăr Iași - ediția a XV-a	1.000.000	843.000	
6	Participări la manifestări culturale internaționale (festivaluri, zilele culturii, turnee, etc) - Scoția	228.000	216.000	
7	Participări la manifestări culturale	24.000	20.000	

	naționale (festivaluri, turnee, etc)			
	2023			
1	Stai jos sau cazi	45.000	39.000	
2	Greuceanu. versiune 2.0	44.000	34.000	
3	Gri colorat	50.000	44.000	
4	Festivalul de teatru școlar „Hai la teatru!” al trupelor de teatru din școlile și liceele județului Iași ediția a XVI-a	20.000	18.000	
5	Festivalul Internațional de Teatru pentru Publicul Tânăr Iași - ediția a XVI-a	1.000.000	815.000	
6	Participări la manifestări culturale internaționale (festivaluri, zilele culturii, turnee, etc): Scoția	220.000	212.000	
7	Participări la manifestări culturale naționale (festivaluri, turnee, etc)	25.000	22.700	
	2024			
1	Croitorașul cel viteaz	41.000	28.000	
2	Casa copiilor imaginari	70.000	68.000	
3	La cabine – un spectacol despre partea nevăzută a teatrului	9.000	8.200	
4	Cu avionul printre stele	35.000	28.000	
5	Festivalul de teatru școlar ”Hai la teatru!” al trupelor de teatru din școlile și liceele	25.000	22.000	

	județului Iași ediția a XVII-a			
6	Festivalul Internațional de Teatru pentru Publicul Tânăr Iași ediția a XVII-a	1.000.000	998.554	
7	Participări la minifestări culturale internaționale (festivaluri, zilele culturii, turnee etc.): Regatul Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord, Danemarca	500.000	450.000	
8	Participări la manifestări culturale naționale (festivaluri, turnee etc.)	26.000	10.000	

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

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

	2022	2023	2024
Număr bilete vândute	9 lei x 22,514 bilete 12 lei x 169 bilete 14 lei x 557 bilete 16 lei x 19,218 bilete 20 lei x 706 bilete 25 lei x 517 bilete 50 lei x 889 bilete TOTAL: 44.570	4 lei x 275 bilete 9 lei x 24,920 bilete 16 lei x 19.015 bilete 20 lei x 487 bilete 25 lei x 408 bilete 50 lei x 1,177 bilete TOTAL: 46.282	9 lei x 31,570 bilete 10 lei x 210 bilete 12.5 lei x 444 bilete 16 lei x 1,482 bilete 25 lei x 118 bilete 36 lei x 8,320 bilete 40 lei x 258 bilete 50 lei x 1,208 bilete TOTAL: 43.610
Venituri din vânzări bilete	570.426 lei	447.767 lei	663.890 lei

Din decembrie 2023 se aplică Legea învățământului preuniversitar nr.198/2023 și Legea învățământului universitar nr.199/2023, respectiv reducerea de 75% din prețul biletului întreg.

3.1.analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției;

Venituri proprii realizate din alte activități	2022	2023	2024
venituri din chirii și utilizare disponibilități tehnice	53.100	12.000	5.600
venituri din asigurarea transportului copiilor de la școli, grădinițe; alte venituri	8.624	2.123	10.017
venituri din donații și sponsorizări	-	-	10.000
TOTAL	104.182	14.123	25.617

Întrucât clădirea Teatrului „Luceafărul” are un grad avansat de degradare, veniturile din chirii sunt mici, ambientul interior nefiind atrăgător pentru eventualii clienți. Soluția este intrarea cât mai rapidă în lucrări de reparație capitală.

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

An	Venituri din prestări de servicii culturale	Parteneri
2022	0	

2023	18.805	UNITER, Iulius Management S.R.L
2024	25.000	UNITER, Iulius Management SRL, Lion.
Total	43.805	

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

4.1. analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor;

	2022	2023	2024
ponderea cheltuielilor de personal din total cheltuieli (%)	76,63%;	78,95%	78,55%;

4.2. analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total;

	2022	2023	2024
ponderea cheltuielilor de capital (%)	1,31%	0,35%	0,42%

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

	2022	2023	2024
gradul de acoperire a salariilor din subvenție %	98,14%	98,50%	96,98%

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

	2022	2023	2024
Ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele de muncă %	5,08%	3,63%	3,47%

4.5. cheltuieli pe beneficiar, din care:

a) din subvenție;

b) din venituri proprii.

Cheltuieli pe beneficiar, din care:	2022	2023	2024
- din subvenție	196,42	191,12	231,04

- din venituri proprii	5,44	12,19	9,06
------------------------	------	-------	------

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

Propuneri, pentru întreaga perioadă de management:

1. viziune

Consolidarea statutului Teatrului „Luceafărul” Iași ca unul dintre teatrele de prim rang din România, acreditat pentru asumarea teatrului de artă de înalt nivel estetic, în acord cu tendințele europene.

2. misiune

Misiunea instituțională a Teatrului „Luceafărul” constă în producerea și prezentarea (la sediu, în țară și în afara granițelor) de spectacole pentru acele categorii de public care se înscriu la „copii și tineret”, precum și a altor programe, proiecte și acțiuni culturale, pentru o artă de calitate, diversă, incluzivă, în dialogul național și european. Modelarea publicului, participarea la evenimente teatrale de top, în țară și străinătate, schimburile culturale sunt alte direcții.

3. obiective (generale și specifice)

Obiectivele generale sunt:

- conceperea și producerea unei oferte artistice diverse și de calitate, cu aport semnificativ la creșterea calității nivelului cultural al comunităților (locală, națională, europeană, internațională) cărora teatrul li se adresează;
- colaborarea cu creatori (regizori, scenografi, compozitori, coreografi etc.) cu cotă ridicată, cu recunoaștere valorică în mediul scenic din țară și din străinătate;
- promovarea limbii și a culturii române, a valorilor europene, democratice;

Obiectivele specifice sunt următoarele:

- realizarea unor producții scenice care abordează cu mijloace artistice teme relevante pentru publicul-țintă, cu mijloace de expresie artistică specifice timpului nostru;
- asumarea rolului de platformă artistică de confluență între diverse categorii de public (preșcolar, școlar, studenți, tineri adulți);
- dezvoltarea dotărilor materiale ale instituției prin achiziționarea de dispozitive de scenotehnică (lumini, sonorizare) pentru ambele săli, astfel încât să ne menținem la un standard optim;
- promovarea produselor noastre culturale, implicit al renumelui orașului/județului, pe plan local, regional, național și internațional;

- dezvoltarea și perfecționarea personalului (atât a departamentului artistic, cel mai vizibil, cât și a celorlalte compartimente), prin participări la cursuri de formare profesională, ajustarea organigramei și a statului de funcții în conformitate cu prevederile legale și necesitățile instituției;

4. strategia culturală, pentru întreaga perioadă de management

Conform cerințelor din caietul obiective, strategia culturală a următorilor cinci ani se va axa pe consolidarea poziției pe care Teatrul „Lucașfăruș” o are în mediul cultural național, ca instituție reprezentativă pentru arta teatrală care se adresează copiilor și tinerilor. Voi avea ca obiectiv o mai evidentă internaționalizare a programelor și proiectelor, prin implicarea unor artiști și parteneri din Iași, România și străinătate.

Pentru continuarea prezențelor în festivaluri, voi intensifica relațiile cu selecționerii, curatorii, promotorii și jurnaliști culturali, cu mass-media culturală.

În condițiile de austeritate bugetară care se prefigurează, o soluție de împărțire a costurilor de producție sunt coproducțiile fie cu alte teatre din România, fie cu instituții din străinătate (Uniunea Europeană, dar nu numai) care să se implice ca parteneri.

Internaționalizarea va continua pe direcția Festivalului Internațional de Teatru pentru Publicul Tânăr Iași, în sensul unei diversități geografice și culturale și mai accentuate.

În același timp, publicul ieșean (din oraș și județ) va continua să rămână în centrul atenției ca prim cerc de adresabilitate instituțională. Pe principiul cercurilor concentrice, arealul următor de adresabilitate este publicul regional.

Teatrul „Lucașfăruș” va fi un spațiu de creație deschis inovației, lărgirii spectrului de categorii de public prin atragerea unor noi, prin dezvoltarea celor deja fidelizate.

Activitatea de pedagogie teatrală se va dezvolta, prin proiecte în colaborare cu trupele de teatru școlar și de tineret, pentru o apropiere a adolescenților și tinerilor adulți de activitatea așezământului.

Pentru ca trupa să fie în formă, să evite rutinele profesionale, voi avea în vedere cooptarea unor regizori și pedagogi cu experiență în domeniul artistic, care să stimuleze dezvoltarea aptitudinilor și priceperilor artistice ale personalului. La nivel organizatoric, va fi solicitată autorității adaptarea structurii organizatorice.

5. strategia și planul de marketing

Strategia de marketing are în vedere următoarele aspecte:

- a) promovarea identității teatrului în ansamblul său
 - comunicarea și publicarea afișelor cu programul lunar și pentru fiecare eveniment în parte (premiere, festivaluri, turnee, deplasări, aniversări etc.);

- comunicarea pe pagina web, actualizarea sa cu cele mai noi realizări și proiecte
- comunicate de presă referitoare la activitățile instituției;
- postarea de conținut video (trailere și teasere) pe rețelele de socializare (Facebook, Instagram, TikTok);
- invitarea la premiere și evenimente a specialiștilor, criticilor de teatru, jurnaliștilor și promotorilor culturali;

b) promovarea fiecărui proiect cultural în parte, în acord cu grupul său țintă

- realizarea tipăriturilor pentru fiecare eveniment în parte (spectacole noi, alte evenimente organizate), adică afiș, cartolină, broșură (când este cazul), bannere, mesh-uri, city lights, invitație, fotografii, înregistrare video, trailer/teaser;
- promovarea de conținut video prin rețelele de socializare și pe site;
- promovarea foto și clipuri video la evenimente speciale, care se difuzează în spațiul public, pe ecranele electronice din oraș, ori ale unor parteneri (Aeroportul Iași, de pildă);
- realizarea și difuzarea unor spoturi audio/video prin intermediul partenerilor media;
- semnalizarea cu link către serviciul de vânzare bilete online (platforma bilet.ro);
- semnalizarea de platforma bilet.ro a evenimentelor noi, prin poziționare în portal;

c) acțiuni promoționale ocazionale, pentru consolidarea imaginii teatrului sau a identității unui produs cultural.

- derularea unor campanii dedicate (concursuri prin intermediul partenerilor media, acțiuni promoționale de tip „concurș” pe rețele sociale etc.)

6. Programe propuse pentru întreaga perioadă de management

Povești clasice, povești actuale – Nevoia de poveste este caracteristică umanului, constituie una dintre nevoile culturale esențiale. Pentru păstrarea unui echilibru just între preferința evidentă a publicului pentru povești canonice și nevoia de racordare la prezent, prin piese care abordează teme actuale în forme dramaturgice noi, programul pe care-l propun va avea în vedere orientarea repertorială și spre autori români și străini contemporani și recenți.

Teatru pentru tineri – Adâncirea segmentării pe vârste, mai ales la adolescență, impune unei instituții de spectacole care se adresează prin titulatură și acestui segment să aibă în vedere preadolescența (10/12- 13/14 ani), adolescența (14-16 ani), postadolescența (16-18 ani) și tinerii adulți (18-25 de ani) prin producții scenice care să-i intereseze tematic și ca mijloace de expresie scenic.

Teatru în afara sălii de spectacole - programul vizează diversificarea legăturii echipei Teatrului „Luceafărul” cu publicul școlar prin gândirea unor serii de lecturi performative/mini-spectacole care să fie prezentate în licee și școli din oraș. De asemenea, programul îi are-n vedere

și pe cei din mediul rural, prin prezența în căminele culturale (acolo unde există la standard optime) sau în școală.

Pedagogie teatrală – programul are-n vedere modelarea publicului printr-o legătură mai apropiată, dincolo de „al patrulea perete”, atragerea acestuia dintr-o perspectivă participativă.

Evenimente internaționale – programul vizează colaborările internaționale ale Teatrului „Luceafărul” Iași, prin co-producții semnate de realizatori din alte culturi teatrale. Echipa artistică își va intensifica prezențele în străinătate, ca mesager al culturii ieșene și române. Festivalul Internațional de Teatru pentru Publicul Tânăr își va continua orientarea către artiști și companii din străinătate.

Perfecționarea artistică este obligatorie într-o lume artistică în care paradigmele estetice evoluează în ritm rapid. Preocuparea de a avea o trupă de actori care să fie la curent cu noile realități teatrale va fi continuă. Ea vizează cursuri, *workshops*, colaborări cu instituții și creatori din străinătate, coproducții și turnee, festivaluri. Perfecționarea personalului este condiția unei activități de succes, de aceea este un obiectiv important.

7. proiectele din cadrul programelor;

Povești clasice, povești actuale – proiecte – producerea în fiecare an a câte unui spectacol (sala mare, sala mică) din literatura clasică pentru copii, basme/povești care nu figurează în repertoriul Teatrului „Luceafărul”.

Producerea câte unui spectacol în premieră (la sala mică) pe texte originale inspirate din problematica actualității. Prezentarea spectacolelor deja existente în repertoriu în deplasare (județ, regiune).

Teatru pentru tineri – producerea în fiecare an a unui spectacol pentru adolescenți/tineri, de realizatori (regizor, scenograf, compozitor, muzician) din tânăra generație. Prezentarea spectacolelor deja existente în repertoriu în turnee și festivaluri.

Teatru în afara sălii de spectacole – producerea unei serii de lecturi performative cu titluri din bibliografia de bacalaureat și evaluare națională care să fie prezentată în licee și școli, pentru a conecta mai strâns Teatrul de preocupările educaționale ale publicului. Teatru în mediul rural constă în producerea unor spectacole din clasicii români (Vasile Alecsandri, Ion Luca Caragiale) care să fie jucate în cămine culturale din județ ori în aer liber, pentru a include un public divers ca vârste și orizonturi culturale.

Pedagogie teatrală – Prezentarea organizată în instituțiile de învățământ de toate gradele (grădinițe, școli, licee, universități) a ofertei de spectacole. Organizarea de repetiții deschise, discuții post-spectacol.

Evenimente internaționale – continuarea Festivalului Internațional de Teatru pentru Publicul Tânăr, lărgirea numărului de parteneri externi, a numărului de țări participante.

Participarea la festivaluri naționale și internaționale din România și străinătate cu producțiile Teatrului „Luceafărul”.

Perfecționare artistică – organizarea de workshopuri pentru actori, participarea tehnicului de scenă la cursuri de perfecționare de specialitate. Participarea salariaților din diverse compartimente la cursuri de perfecționare.

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

Marcarea evenimentelor aniversare ale instituției (2030 – 80 de existență), ale manifestărilor organizate de Teatrul „Luceafărul” (Festivalul de teatru școlar „Hai la teatru!”, ediția 20 în 2027, Festivalul Internațional de Teatru pentru Publicul Tânăr Iași, ediția 20 în 2027), spectacole longevive (număr impresionant de reprezentații).

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

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

Nr. crt.	Categorii	Anul 2025	Anul 2026	Anul 2027	Anul 2028	Anul 2029	Anul 2030
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	TOTAL VENITURI, din care:	12.593	12.601	13.162	13.428	13.600	13.742
	1.a. venituri proprii, din care:	735	757	777	796	815	835
	1.a.1. venituri din activitatea de bază	685	704	722	739	757	775
	1.a.2. surse atrase	40	43	45	47	48	50
	1.a.3. alte venituri proprii	10	10	10	10	10	10
	1.b. subvenții/alocații	11.858	11.844	12.385	12.632	12.785	12.907
	1.c. alte venituri						
2	TOTAL CHELTUIELI, din care:	12.593	12.601	13.162	13.428	13.600	13.742
	2.a. Cheltuieli de personal, din care:	9.783	9.623	9.842	10.057	10.197	10.280
	2.a.1. cheltuieli cu salariile	9.443	9.283	9.502	9.717	9.852	9.930
	2.a.2. alte cheltuieli de personal	340	340	340	340	345	350
	2.b. Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care:	2.645	2.812	3.154	3.205	3.236	3.294
	2.b.1. cheltuieli pentru proiecte	1.152	1.283	1.595	1.617	1.639	1.666
	2.b.2. cheltuieli cu colaboratorii	600	610	615	620	625	630
	2.b.3. cheltuieli pentru reparații curente	0	0	0	0		
	2.b.4. cheltuieli de întreținere	807	831	854	876	877	900
	2.b.5. alte cheltuieli cu bunuri și servicii	86	88	90	92	95	98
	2.c. Alte cheltuieli	165	166	166	166	167	168
	2.d. Cheltuieli de capital						

2. Numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului:

2.1. 1a sediu; 50.000 pe an

2.2. în afara sediului. 5000 pe an

3. Programul minimal estimat pentru perioada de management aprobată

Nr. crt.	Program	Scurtă descriere a programului	Nr. proiecte în cadrul programului	Denumirea proiectului	Buget prevăzut pe program (lei)
Anul 2026					
1	Povești clasice, povești actuale	spectacole premieră - sala mică, sala mare	3	Premiere, prezentare de spectacole	428.000
2	Teatru pentru tineri	spectacole pentru adolescenți și tineri adulți	1	Premieră, prezentare spectacole	50.000
3	Teatru în afara sălii de spectacole	Spectacole în școli, licee, mediul rural, spații neconvenționale	2	Premiere, prezentare spectacole	28.000
4	Pedagogie teatrală	popularizarea proiectelor teatrului, modelarea publicului	4	Manifestări de popularizare (prezentări, repetiții deschise, discuții post-spectacol), Festivalul I de teatru școlar „Hai la teatru!”	25.000
5	Evenimente internaționale	dezvoltarea relațiilor internaționale	3	Festivalul Internațional de Teatru pentru Publicul Tânăr Iași - ediția a XIX-a. Turnee, participări la festivaluri, zilele culturii, coproducții etc.	1.200.000 450.000
6	Perfecționare artistică	Workshops, cursuri	2		20.000
	Total				2.193.000

Anul 2027					
1	Povești clasice, povești actuale	spectacole premieră - sala mică, sala mare	3	Premiere, prezentare de spectacole	415.000
2	Teatru pentru tineri	spectacole pentru adolescenți și tineri adulți	1	Premieră, prezentare spectacole	55.000
3	Teatru în afara sălii de spectacole	Spectacole în școli, licee, mediul rural, spații neconvenționale	2	Premiere, prezentare spectacole	30.000
4	Pedagogie teatrală	popularizarea proiectelor teatrului, modelarea publicului	4	Manifestări de popularizare (prezentări, repetiții deschise, discuții post-spectacol), Festivalul I de teatru școlar „Hai la teatru!”	25.000
5	Evenimente internaționale	dezvoltarea relațiilor internaționale	3	Festivalul Internațional de Teatru pentru Publicul Tânăr Iași - ediția a XX-a.	1.500.000
				Turnee, participări la festivaluri, zilele culturii, coproducții etc.	460.000
6	Perfecționare artistică	Workshops, cursuri	2		25.000
	TOTAL				2.510.000
Anul 2028					
1	Povești clasice, povești actuale	spectacole premieră - sala mică, sala mare	3	Premiere, prezentare de spectacole	415.000
2	Teatru pentru tineri	spectacole pentru adolescenți și tineri adulți	1	Premieră, prezentare spectacole	60.000
3	Teatru în afara sălii de spectacole	Spectacole în școli, licee, mediul rural, spații neconvenționale	2	Premiere, prezentare spectacole	30.000
4			4		26.000

	Pedagogie teatrală	popularizarea proiectelor teatrului, modelarea publicului		Manifestări de popularizare (prezentări, repetiții deschise, discuții post-spectacol), Festivalul I de teatru școlar „Hai la teatru!”	
5	Evenimente internaționale	dezvoltarea relațiilor internaționale	3	Festivalul Internațional de Teatru pentru Publicul Tânăr Iași - ediția a XXI-a. Turnee, participări la festivaluri, zilele culturii, coproducții etc.	1.510.000 470.000
6	Perfecționare artistică	Workshops, cursuri	2		26.000
	TOTAL				2.537.000
Anul 2029					
1	Povești clasice, povești actuale	spectacole premieră - sala mică, sala mare	3	Premiere, prezentare de spectacole	415.000
2	Teatru pentru tineri	spectacole pentru adolescenți și tineri adulți	1	Premieră, prezentare spectacole	62.000
3	Teatru în afara sălii de spectacole	Spectacole în școli, licee, mediul rural, spații neconvenționale	2	Premiere, prezentare spectacole	33.000
4	Pedagogie teatrală	popularizarea proiectelor teatrului, modelarea publicului	4	Manifestări de popularizare (prezentări, repetiții deschise, discuții post-spectacol), Festivalul I de teatru școlar „Hai la teatru!”	27.000
5	Evenimente internaționale	dezvoltarea relațiilor internaționale	3	Festivalul Internațional de Teatru pentru Publicul Tânăr Iași - ediția a XXII-a.	1.520.000 480.000

				Turnee, participări la festivaluri, zilele culturii, coproducții etc.	
6	Perfecționare artistică	Workshops, cursuri	2		27.000
	TOTAL				2.564.000
Anul 2030					
1	Povești clasice, povești actuale	spectacole premieră - sala mică, sala mare	3	Premiere, prezentare de spectacole	420.000
2	Teatru pentru tineri	spectacole pentru adolescenți și tineri adulți	1	Premieră, prezentare spectacole	65.000
3	Teatru în afara sălii de spectacole	Spectacole în școli, licee, mediul rural, spații neconvenționale	2	Premiere, prezentare spectacole	35.000
4	Pedagogie teatrală	popularizarea proiectelor teatrului, modelarea publicului	4	Manifestări de popularizare (prezentări, repetiții deschise, discuții post-spectacol), Festivalul I de teatru școlar „Hai la teatru!”	28.000
5	Evenimente internaționale	dezvoltarea relațiilor internaționale	3	Festivalul Internațional de Teatru pentru Publicul Tânăr Iași - ediția a XXIII-a. Turnee, participări la festivaluri, zilele culturii, coproducții etc.	1.530.000 490.000
6	Perfecționare artistică	Workshops, cursuri	2		28.000
	TOTAL				2.596.000