

**PROIECT DE MANAGEMENT PENTRU
TEATRUL NAȚIONAL „I.L. CARAGIALE” din BUCUREȘTI
2026 - 2031**

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

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

București este un oraș cu o populație stabilă de 2,11 milioane de locuitori cu domiciliul în oraș (conform datelor furnizate de Institutul Național de Statistică), iar afluxul de forță de muncă din afara perimetrului său și turismul cresc acest număr în mod semnificativ. Populației stabile a orașului i se adaugă, anual, conform statisticilor furnizate de I.N.S., un număr important de rezidenți temporari, alcătuit din studenți, lucrători sezonieri etc., ceea ce face ca sociologii să estimeze populația reală a Bucureștiului la circa 2,5 - 3 milioane de persoane.

București este, de asemenea, principalul pol economic al României, având cea mai mare piață a muncii, cea mai mare concentrare de sedii de companii și cele mai mari venituri din țară. De altfel, conform unui studiu GfK România din 2024, București înregistrează un nivel de trai similar cu media țărilor Europei occidentale, cu 50,81% peste media națională.

Toate aceste date conferă capitalei potențialul unui caracter dinamic din punct de vedere cultural și social, ceea ce dovedește că există o mare perspectivă pentru dezvoltarea prin cultură și, ca atare, în sensul prezentului proiect de management, prin teatru.

Clădirea **TNB** se află în punctul zero al capitalei României, atât ca localizare, cât și ca spațiu care a însoțit simbolic, de-a lungul timpului, marile mișcări sociale și politice.

Poziționarea actuală a **Teatrului Național din București** față de sistemul instituțional existent este definită după cum urmează:

(a) În domeniul **artelor spectacolului de teatru**, capitala este orașul din România cu cele mai multe spații dedicate, artele spectacolului de teatru fiind reprezentate de următoarele instituții publice de spectacol:

Teatrul Bulandra

- Sala „Liviu Ciulei” (fosta Izvor): 250 de locuri;
- Sala „Toma Caragiu” (Grădina Icoanei): 240 de locuri;

Teatrul Mic și Teatrul Foarte Mic

- Sala Atelier (Str. Constantin Mille): 77 de locuri;
- Sala Studio (Str. Gabroveni): 56 de locuri;

Teatrul Nottara

- Sala „Horia Lovinescu” (Sala Mare): 304 locuri;
- Sala „George Constantin” (Sala Studio): 100 de locuri;

Teatrul de Comedie

- Sala „Radu Beligan”: 300 de locuri;
- Sala Nouă: 120 de locuri;

Teatrul Odeon

- Sala Majestic: 300 de locuri;
- Sala Studio: 100-120 de locuri;

Teatrul Evreiesc de Stat: 300 de locuri;

Teatrul de Revistă „Constantin Tănase”

- Sala Savoy: 350 de locuri;

Teatrul Metropolis

- Sala Amfiteatru: 150 de locuri;
- Sala Mică: 100 de locuri;

Teatrul Excelsior 180 de locuri;

Teatrul Masca 100 de locuri;

Teatrul Dramaturgilor Români:

- Sala „Iosif Naghiu”: 100 de locuri;
- Sala „Valeriu Moisesescu”: 50 de locuri;

Teatrul „Stela Popescu” spectacolele se joacă de regulă la Palatul Național al Copiilor, 700 de locuri.

Concluzie: aceste săli reunesc 3.897 de locuri. Prin comparație, trebuie remarcat faptul că cele 7 săli ale **TNB** însumează 2.613 de locuri. Așadar, **TNB** poate reuni într-o seară în cele 7 săli de spectacol 67% din capacitatea cumulată a celorlalte instituții de teatru care se adresează aceluiași public.

(b) Alături de teatrele publice menționate, mai funcționează o serie de **teatre și companii independente**, respectiv Unteatru, Teatrul Act, Teatrul Apollo 111, Centrul de Teatru Educațional Replika, Teatrul de Artă, Teatrul Elisabeta, Teatrul Apropo, Teatrul Godot, Teatrul Nou, Teatrul în culise, Teatrul Roșu, Teatrul Coquette, Teatrul de Sufragerie, Teatrul Principal, Teatrul Arte dell'Anima, Teatrul InDArt, Teatrul Avangardia, Teatrul Grivița 53, care adaugă acestui număr încă 2.000 - 2.500 locuri (în funcție de spațiile închiriate de trupele fără sediu fix). Majoritatea acestor entități nu sunt spații de producție, ci companii cu program instabil care funcționează pe toată perioada anului și care, în perioada stagiunii, dublează oferta de spectacole. Raportul dintre numărul mare de absolvenți de studii teatrale și capacitatea de absorbție a instituțiilor publice face ca un număr considerabil de absolvenți să își exercite profesia în aceste entități. **TNB** va îngloba valoarea de experiment a acestor entități, ca și a altor tipuri de persoane fizice și juridice private, lucrând cu acestea în perspectiva întâlnirii valorice.

(c) O serie de alte **instituții de artele spectacolului muzical**, respectiv Opera Națională București, Filarmonica „George Enescu”, **Teatrul Național** de Operetă „Ion Dacian”, Centrul Național de Artă „Tinerimea română”, Teatrul Muzical „Ambasadorii”, Opera Comică pentru Copii, Centrul pentru Artele Spectacolului „Sala Palatului”, Corul Național de Cămară „Madrigal – Marin Constantin” (fără sală proprie) totalizează 7.300 de locuri.

Acestora li se adaugă o serie de companii independente de dans, de circ etc. Nu în ultimul rând, spațiilor asigurate de instituțiile de concert mai sus menționate li se adaugă o rețea de săli de spectacol și concert de tradiție (Arenale Romane, Sala Radio, Sala Rapsodia, Sala Dalles, Auditorium Pallady etc), care mai adaugă circa 8.400 de locuri.

(d) Există, totodată, o largă ofertă bucureșteană de **muzee și galerii** (Muzeul Național de Artă, Muzeul Național de Istorie a României, Muzeul Literaturii Române, Muzeul Național de Artă Contemporană, Palatul și Muzeul Național Cotroceni, Muzeul Colecțiilor de Artă, Pinacoteca, Muzeul de Artă „Frederic Storck și Cecilia Cuțescu-Storck”, Muzeul „Theodor Aman”, Muzeul „Cornel Medrea”, Muzeul Zambaccian, Muzeul de Artă Veche Apuseană „Dumitru Furnica-Minovici”, Muzeul de Artă „Theodor Pallady – Casa Melik”, Muzeul MARE – de Artă Recentă, Muzeul Țăranului Român, Muzeul de Istorie Naturală

„Grigore Antipa”, Muzeul Național al Hărților și Cărții Vechi, Muzeul „Palatul Mogoșoaia”, Art Safari, I, Centrul Artelor Vizuale Multimedia, Creart etc), o serie de **biblioteci și edituri**, precum și **institute culturale** (Institutul Francez, Goethe Institut, Institutul Polonez, Institutul Cervantes, British Institute, American Corner, Centrul Ceh, Forumul Cultural Austriac, Institutul Italian de Cultură, Institutul Liszt – Centrul Cultural Maghiar, Delegația Valonia-Bruxelles, Centrul Cultural Turc „Yunus Emre”, Institutul Cultural Român) care nu fac concurență de public, au un program care nu afectează programul **TNB**, având, în schimb, un **potențial de parteneriat** cu acesta, pe proiecte punctuale.

Concluzie: această infrastructură creează senzația de supraofertă într-un oraș în care indicatorul consumului de teatru nu este foarte ridicat. Pornind de la aceste date, un studiu aplicat este necesar pentru a stabili capacitatea orașului și, prin contragere, a **TNB**, de a absorbi public.

(e) Nu în ultimul rând, **TNB** se află în centrul unei **rețele universitare și preuniversitare** cu focus pe artele spectacolului și artele vizuale (Universitatea Națională de Artă Teatrală și Cinematografică, Universitatea Hyperion, Universitatea Națională de Muzică, secția de scenografie a Facultății de Arte Decorative și Design din cadrul Universității Naționale de Arte, Colegiul Național de Muzică „George Enescu”, Colegiul Național de Arte „Dinu Lipatti”, Liceul de Coregrafie „Floria Capsali”, Liceul de Artă Plastică „Nicolae Tonitza”, Liceul „Dimitrie Paciurea”). Ca parteneri, aceste instituții au o funcție educațională, funcție intrinsecă a culturii. **TNB**, în poziția de cea mai mare instituție de spectacole de teatru, își va dezvolta în următorul mandat rolul formator și educativ, valorificând potențialul acestora de voluntariat pentru pregătirea profesională.

Concluzie: **TNB** funcționează într-un **mediu profesional divers**. Proiectul de management pentru următorul mandat propune concentrarea pe performanța artistică, pentru ca **TNB** să își recupereze statutul de cel mai important teatru din România și de referință pentru reprezentarea României teatrale în lume. Totodată, strategia partenerială a **TNB** cu stakeholderii identificați se va configura în funcție de profilul, implicarea și disponibilitatea fiecăruia pentru o reală evoluție culturală. În următorii pași, după etapa de stabilizare din primii doi ani, **TNB** va putea utiliza această bază de stakeholderi pentru dezvoltarea viitoarelor proiecte.

Astfel, în ceea ce privește dezvoltarea mediului în care își desfășoară activitatea, plecăm de la premisa că, în următorul mandat, **TNB** va urmări să facă pașii necesari pentru a răspunde unei urgențe naționale privind gradul de evoluție a societății.

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

Puncte tari (mediu intern):

- istoria și tradiția artistică a **TNB**;
- condiția de prima și cea mai importantă scenă de teatru a țării;
- teatru al actorilor emblematici;
- public stabil cu obiceiuri de consum recurente;
- repertoriu bogat în titluri;
- cea mai mare infrastructură de teatru din România;
- existența unei subvenții;
- schemă mare de personal;
- existența scenotehnicii pentru fiecare sală;

- existența spațiilor de depozitare proprii;
- existența atelierelor de producție proprii, funcționale;
- poziția centrală în oraș;
- parcuri accesibile în proximitate, inclusiv cea a **TNB**;
- nod de transport public în proximitate.

Puncte slabe (mediu intern):

- lipsa de programare și planificare pe stagiune;
- închirierea excesivă a sălilor de spectacol;
- acustica deficitară în sălile de spectacol;
- spații de socializare inattractive;
- utilizarea ineficientă a spațiilor de depozitare proprii;
- cultura organizațională slăbită;
- lipsa unei strategii de resurse umane;
- disproporția dintre funcțiile de specialitate și funcțiile suport;
- numărul mare de colaboratori;
- lipsa evidenței activității consiliilor colegiale;
- comunicarea internă defectuoasă;
- organigrama stufoasă;
- lipsa unui studiu de public.

Oportunități (mediu extern):

- oraș cu nivel de trai ridicat față de restul țării;
- proximitatea față de numeroasele centre de media naționale și internaționale;
- proximitatea față de sediile celor mai mari companii multinaționale, bănci și operatori din mediul HoReCa;
- funcționarea unor importante rețele internaționale de teatru;
- mediu universitar activ;
- abundența problematicilor sociale, ca resursă tematică.

Amenințări (mediu extern):

- mediu politic intern și extern instabil, cu consecințe în mediul social;
- absența unei politici și a unei strategii culturale la nivel național;
- absența unei legi de sistem;
- cadru de reglementare insuficient;
- intrarea României în recesiune, cu efecte importante asupra consumului cultural și asupra finanțării culturii;
- ineficiența parteneriatului public-privat;
- oraș aglomerat;
- timpul liber redus al consumatorilor în București;
- supraofertă de teatru la nivelul orașului, atât publică, cât și privată;
- suprapunerea orelor de începe a spectacolelor și a evenimentelor culturale;

Concluzie: din analiză rezultă că o parte substanțială a punctelor tari identificate reprezintă în prezent puncte slabe pentru **TNB**. Dimensiunea clădirii, numărul mare de personal angajat, numărul de spectacole montate anual etc. reprezintă calitățile și, totodată, fragilitatea **TNB**.

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

Încă de la fondarea sa ca teatru reprezentativ al unei națiuni tinere, **TNB** trebuia să reprezinte un pol emblematic al culturii naționale, ca prima scenă de teatru a țării. De-a lungul celor 174 de ani scurși de la primul spectacol de teatru montat sub cupola sa, **TNB** a parcurs perioade de dezvoltare care au reflectat situația societății din perioada respectivă.

Teatrul Național s-a remarcat în cultura română, de-a lungul istoriei, prin marile spectacole jucate mulți ani, în mod constant, cu mari actori de teatru deveniți puncte de referință. **Teatrul Național** a reprezentat de-a lungul timpului un pol de rezistență față de umilirea societății de către regimul politic și a continuat să educe publicul în spiritul valorilor umaniste.

(a) Analiza imaginii existente a instituției reflectă faptul că în acești ani de interimat, conducerile succesive ale **TNB** nu s-au dedicat performanței artistice și promovării valorilor. Analizând informațiile disponibile, managementul interimar al **TNB** din ultimii ani a continuat o serie de programe elaborate anterior. Astfel, principalul program de spectacole, programul Repertorial este „dedicat tuturor categoriilor de public”, programul tnb.edu este orientat către un public tânăr și foarte tânăr, restul programelor fiind configurate în sialul profesional, fie că este vorba despre inițiative de educare profesională specifică, în cadrul C.C.C.T. „Ion Sava” (centrul fiind impropriu denumit „program” în mandatul interimar), fie că este vorba despre realizarea de coproducții sau turnee (programul „Împreună”, respectiv „Confluente”), sau despre inițiative ale actorilor (programul „Uși deschise pentru toți”). Totodată, din informațiile disponibile, nu reiese accentul pus pe **calitate**, ci pe **cantitate**, fără o identificare clară a publicului-țintă al **TNB**.

Prezența **TNB** în spațiul virtual, respectiv promovarea online, nu indică direcțiile de dezvoltare ale teatrului, iar comunicarea publică în cadrul strategiei de imagine nu creează un orizont de așteptare pentru publicul existent și nici un orizont de atractivitate pentru cel potențial, neavând capacitatea de a capta interesul cultural, de a se delimita de zona de divertisment și de a capacita un nou public curios și dornic de actul cultural major.

Astfel, se remarcă o lipsă de suplețe în alegerea și în comunicarea repertoriului: pe de-o parte se poate constata o supralicitare la nivelul comunicării pentru unele titluri din repertoriu, pe de altă parte, comunicarea și promovarea altor spectacole fiind subpublicitate.

(b) Propunerile de îmbunătățire a imaginii **TNB** vor avea ca punct de pornire analiza imaginii actuale. Astfel, proiectul de management pentru următorul mandat propune o schimbare a paradigmei de comunicare și de promovare a activității **TNB**. Mesajele transmise de teatru vor fi clare, personalizate, comunicate diferențiat în presa de specialitate și în presa generalistă, scrisă, audio-vizuală și online, cu accent pe repertoriu și pe actori, comunicând despre un teatru implicat și despre o ofertă culturală de mare calitate.

Apartenența **TNB** la fluxul istoriei și al culturii românești prin acțiuni dedicate va fi una dintre mărcile de imagine ale instituției.

Rezultatele anticipate la finalul acestui mandat vizează ca imaginea **TNB** să reflecte:

- (1) excelența repertoriului;
- (2) excelența trupei de actori;
- (3) creșterea educației estetice în rândul publicului;
- (4) teatrul ca loc de întâlnire culturală.

În concluzie, prezentul proiect de management propune construirea unei imagini noi pentru **TNB**. Strategia de imagine a **TNB** va configura profilul unei instituții care joacă un rol activ în evoluția culturală a României și, prin extensie, în peisajul cultural european și internațional. Nu în ultimul rând, imaginea **TNB** va transmite un semnal convingător asupra faptului că **TNB** este un teatru puternic, performant și participativ.

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

În documentarea întreprinsă pe acest subiect, nu a fost identificat niciun studiu de consum recent care să reflecte categoriile de beneficiari ai **TNB**.

Cunoașterea categoriilor de beneficiari și dinamica acestora reprezintă elemente esențiale în atingerea strategiei artistice. În acest sens, propunem pentru următorul mandat o serie de vectori de acțiune, respectiv:

(a) Prezentul proiect de management prevede **solicitarea realizării unui studiu de consum** la nivelul municipiului București, propus încă de la începutul mandatului. Realizarea acestui studiu va defini categoriile de beneficiari, profilul, calitatea, cantitatea, precum și gradul de interes al beneficiarului spectacolului de teatru și al produselor culturale adiacente, reflectând, astfel, date actualizate despre categoriile de beneficiari ale **TNB** și despre categoriile de beneficiari ale celorlalte teatre din București.

(b) La nivelul instituției, **vor fi colectate periodic informații** pentru configurarea profilului beneficiarului, precum și pentru măsurarea gradului de satisfacție, prin interpretarea datelor și, totodată, prin implementarea unor cercetări de marketing aplicate pe publicul fidel sau pe categorii de public potențial cu alte obiceiuri de consum cultural de timp liber.

(c) **Gradul de satisfacție** a beneficiarului va fi măsurat prin aplicația de achiziționare de bilete online, cu respectarea GDPR (Regulamentul 679/2016) în colectarea datelor, prin feedback obținut de la deținătorii cardurilor de fidelitate pentru familii, prin difuzarea de chestionare în mediile partenerilor etc.

(d) Vor fi **colectate și analizate informațiile legate de numărul de accesări și vizualizări, pe categorii de vârstă, gen etc., furnizate de conturile de social media ale TNB**, precum și aplicațiile dedicate. Aceste măsurători se vor face periodic, la intervale care să verifice evoluțiile sau regresele.

În funcție de variabilele identificate, rezultatele acestor cercetări vor fi analizate și coroborate anual și vor sta la baza strategiei de marketing pentru perioada următoare.

Cunoașterea categoriilor de beneficiari va asigura dezvoltarea unor strategii orientate pe categorii sociale și profesionale, pe categorii de vârstă, luând în calcul analize cantitative și calitative furnizate de instituții specializate.

Pe plan intern, cunoașterea categoriilor de beneficiari va conduce la:

- prioritizarea programelor;
- deciziile privind planificarea și programarea;
- dimensionarea numărului de proiecte în interiorul programelor, în funcție de impactul cultural și de viteza de reacție culturală a beneficiarilor;
- creșterea accesibilității pentru publicul potențial.

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

Ca principiu, definirea din ultimii ani a grupurilor-țintă ar fi trebuit să reiasă din structura programelor, din fluxul și aplicabilitatea acestora, precum și din studii și monitorizări ale consumului cultural.

Pentru următorul mandat, identificarea categoriilor de beneficiari va reprezenta un proces strategic important. În acest scop, stabilirea grupurilor-țintă va defini vectorii care vor sta la baza cunoașterii beneficiarului **TNB**.

Conform **Barometrului de Consum Cultural**, elaborat de INCFC și lansat la finalul anului 2025, artele teatrale se află într-o situație critică, deoarece sectorul cultural atrage un public din ce în ce mai puțin numeros.

Astfel, din explicațiile Barometrului, se desprind următoarele :

- **procentul de participare** la spectacole a scăzut semnificativ în ultimii ani la nivel național și este posibil ca această tendință să fie regăsită chiar și în București, deși capitala are cea mai efervescentă ofertă culturală;
- **prețul biletelor**, în contextul creșterii costului vieții, trebuie atent reconsiderat printr-o politică diferențiată pe zile și pe titluri, pentru ca prețul să nu se transforme într-o barieră de consum semnificativă;
- **informarea insuficientă**, astfel încât informațiile despre fiecare proiect trebuie atent construite, pentru a nu adresa mesaje confuze sau pentru a nu risca să nu ofere suficiente elemente de pregătire a orizontului de așteptare în rândul publicului;
- **amplasarea în zona zero a capitalei**, în ceea ce privește **TNB**, poate fi un element limitativ pentru anumite categorii de beneficiari domiciliați în zonele îndepărtate de centru.

În prezent, nu există o analiză aplicată pe consumul cultural, în funcție de care să fie identificate grupurile-țintă ale activității **TNB**. Ca atare, orice departajare în acest sens ar reprezenta un act empiric, hazardat și fără valoare analitică. În acest context, până la elaborarea unui studiu determinant, prezentul proiect de management se va raporta la **profilul ideal al spectatorului TNB**, acesta având următoarele trăsături: studii superioare, stabil din punct de vedere familial, activ din punct de vedere profesional și social, informat, cu abilități în mediul online, preocupat de acumularea de experiențe culturale, de formule de expresie artistică asumată și de actul cultural.

Plecând de la această situație, prezentul proiect de management va formula o serie de programe considerând publicul generic. Prin spectacole importante, pe teme majore și cu nivel artistic deosebit, precum și prin evenimente culturale adiacente (proiecții de film, conferințe și dialoguri publice, expoziții, lansări de carte etc.), proiectul de management ia în considerare nevoia de recunoaștere a modelelor, a marilor actori, a celor mai importante spectacole, precum și a temelor principale și acute ale societății. În acest context, încă de la început, proiectul de management va dezvolta proiecte pe titluri importante din literatura dramatică românească și universală, clasică și contemporană, spectacole de anvergură, evenimente de artele spectacolului, orientate înspre artele adiacente și înspre o recuperare a istoriei teatrale.

În continuare, odată cu publicarea unui set de informații specifice, **TNB** va măsura indicatorii și va determina grupurile-țintă, adresând mesajele optime pentru fiecare grup-țintă identificat.

6. profilul beneficiarului actual

TNB a traversat o lungă perioadă de management interimar, marcată de absența unei strategii, de absența unui proiect de management multianual și de absența unei evaluări

anuale. Documentele disponibile nu oferă o analiză actualizată a profilului beneficiarului **TNB**, ultima dată din 2021.

În această situație, pornind de la informațiile din caietul de obiective privind frecvența participării la evenimente artistice, dezvoltarea instituției pe parcursul interimatului și de la Raportul de activitate pe 2024, publicat pe site-ul instituției și coroborând aceste date colectate cu prezentarea programelor, se disting următoarele categorii de beneficiari:

- **Spectatorii TNB:** **TNB** a considerat că repertoriul curent se adresează tuturor categoriilor de spectatori, neidentificând un profil distinct pe programe sau strategii, ci doar pe vârstă, între copii și adulți. Nu există studii sau rapoarte care să conțină profilul beneficiarului actual al activității principale a **TNB**.
- **Participanții la tururile ghidate, expoziții și conferințe:** Nu există studii sau rapoarte care să conțină profilul beneficiarului actual al participanților la tururile ghidate, expoziții și conferințe. Numărul de evenimente menționat în caietul de obiective nu a dat indicații în ceea ce privește profilul participanților.

Până în acest moment, în perioada interimatului, **TNB** nu s-a concentrat pe dezvoltarea programelor, ci pe proiecte cu caracter aleatoriu și nu a dezvoltat o strategie artistică, pe cale de consecință, nici de imagine sau de marketing cu adresabilitate directă pe categorii de beneficiari. Ca atare, profilul beneficiarului actual este inexact și amorf.

Astfel, nu a existat o determinare statistică a publicului **TNB** din totalul bucureștenilor. Tentativele de determinare a profilurilor publicului fidel și captiv care a fost chestionat la intrarea în teatru sau prin analizele de pe social-media nu au dat informații despre apetențele, preferințele sau frecvenței consumului la acest teatru. De asemenea, nu s-au putut face corelații directe între frecvență și profiluri, datorită varietății repertoriale din care publicul nu a putut discerne care sunt spectacolele care aparțin teatrului și care sunt cele realizate în regim de coproducții sau cu vedete invitate. La prima vedere, toate seriile în care au fost programate spectacole au avut un grad de ocupare de 70-80%, dar nu există o monitorizare pe titluri și număr de reprezentații care să poată fi analizate din perspectiva creionării unui profil al spectatorilor.

În absența acestor analize cantitative și calitative esențiale, putem presupune că succesul de casă al spectacolelor jucate în sălile **TNB** nu a fost întotdeauna legat de calitatea directă a proiectelor, ci de o programare care a premeditata punerea în valoare a vedetelor, angajate sau invitate.

Din această perspectivă teoretică, publicul din București poate fi unul captiv, fidel sau potențial, pe mai toate segmentele de vârstă în cazul populației rezidente, neputând fi determinate, însă, acele segmente de vizitatori ocazionali pe care îi generează calitatea de capitală universitară și administrativă a orașului.

Din reacțiile manifestate, se poate constata că în sălile de spectacol coexistă consumatori fideli și accidentali în egală măsură, caracterizați de cunoștințe generale de teatru, fără preferințe exprese și fără pretenții estetice foarte înalte. Dar aceste particularități vor putea fi analizate abia după ce vom include în strategia de marketing și studii specializate de consum teatral. Cunoașterea profilului beneficiarului, a obiceiurilor de consum și a preferințelor acestuia va putea fi determinată doar prin metode specifice.

Concluzie: Dacă până în prezent profilul beneficiarului a fost unul accidental, succesul de casă bazându-se preponderent pe „cultul vedetei” și pe un public captiv fără preferințe estetice asumate, prin noua structură de programe va fi urmărită clarificarea identității beneficiarului și fidelizarea pe categorii de vârstă, prin monitorizarea specifică a apetenței publicului pentru tradiție, respectiv pentru inovație și pentru activare socio-culturală. Interesul și gradul de ocupare al proiectelor incluse în programe vor permite o cunoaștere aplicată a grupurilor-țintă, respectiv a profilului beneficiarului.

B) Analiza activității instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia:

1. analiza programelor și a proiectelor instituției;

La analiza programelor și proiectelor derulate în instituție până în acest moment, pe durata interimatului, am luat în calcul atât o serie de indicatori cantitativi, cât și factorul calitativ.

Din perspectivă cantitativă, analiza reflectă faptul că în perioada de interimat, **TNB** s-a concentrat asupra numărului de acțiuni (spectacole, tururi ghidate, evenimente pentru copii, ateliere cu actori și meserii de scenă, spectacole cu studenți și tineri artiști independenți) și asupra numărului de beneficiari.

Deși raportează un număr mare, atât de activități, cât și de beneficiari, imaginea, vizibilitatea și impactul activității **TNB** nu se reflectă calitativ, într-un profil cultural distinct, față de celelalte instituții de profil din București și din țară. Faptul că dispune de 7 săli de spectacole, de săli de repetiții, de spații adiacente, conforme și valabile pentru producții, de foaiere generoase, faptul că dispune de o trupă stabilă și numeroasă de actori și de o echipă tehnică numeroasă, a conturat o activitate intensă orientată cantitativ și reflectată în veniturile substanțiale, dar nu a urmărit expres o linie repertorială distinctă față de celelalte teatre din București.

Din perspectivă calitativă, se poate constata că, deși unele dintre proiectele instituției au beneficiat de regizori, scenografi, coregrafi cu renume internațional, **TNB** nu a obținut în urma acestor colaborări un plus de imagine, de beneficiari sau de recunoaștere personalizată în mediile teatrale, teatrul fiind cunoscut mai degrabă din pricina unor situații tensionate, generate artificial de reacții sindicale, de concursul anterior pentru alegerea unui manager general și în trecutul îndepărtat de discuții tensionate legate de conducerile teatrului, de manifestări extremiste sau de nereguli financiare.

Aceste accidente de imagine nu au reușit să destabilizeze teatrul sau să îndepărteze publicul, dar au avut consecințe vizibile în dezorientarea spectatorului, precum și asupra percepției privind profilul actorului **TNB** în acest moment.

În cifre, între anii 2022 - 2025, în cadrul programului Repertorial au fost realizate 28 de spectacole. În cadrul programului Împreună, dedicat coproducțiilor, au fost realizate 11 spectacole. În cadrul programului Uși deschise pentru toți, dedicat proiectelor propuse de actori, au fost realizate 3 spectacole. În cadrul programului C.C.C.T. „Ion Sava” - 9G la **TNB**, au fost realizate 5 spectacole. În cadrul programului tnb.edu au fost realizate 6 spectacole, tururi ghidate și evenimente organizate de Muzeul **TNB**.

Concluzie: prelungirea stării de interimat cu aproximativ 5 ani peste limita stabilită de lege a condus la pierderea identității unice a celui mai important teatru al României.

2. concluzii:

În lipsa programului minimal, într-o perioadă de interimat ce durează de aproape cinci ani, **TNB** a înregistrat o perioadă de stagnare, practicând un parcurs de platou, de funcționare inertială, fiind, de fapt, în imposibilitatea tehnică de a face performanțe deosebite sau de a se dezvolta. **TNB** a avut rolul preponderent de teatru – gazdă, iar trecerea în planul doi a preocupării pentru promovarea actorilor și a spectacolelor teatrului a dus la demotivarea trupei și, pe cale de consecință, a întregului colectiv al Teatrului Național.

La finalul acestei perioade, **TNB** are motoarele pornite, dar nu are pilot.

2.1. reformularea mesajului, după caz;

Mesajul pe care ne propunem să îl validăm în fața publicului și în fața mediului profesional este:

Teatrul Național „I.L. Caragiale” din București își va asuma, în acest nou mandat, rolul de voce a rațiunii în arta spectacolului, ducând mai departe o istorie de aproape două secole prin puterea unui discurs artistic lucid, relevant și vizionar. Într-o lume a fragmentării, **TNB** se va redefini ca spațiu al echilibrului, locul unde rigoarea și valoarea patrimoniului teatral întâlnesc curajul inovației artistice și tehnologice, transformând scena dintr-un simplu loc al reprezentării într-un centru vital de conștiință civică și estetică. Prin arta spectacolului, **TNB** va construi conștiința și discernământul publicului, promovând un set de valori pozitive, democratice și umaniste. Într-o epocă a incertitudinii, prima scenă a României va deveni un pilon de stabilitate morală și intelectuală, unde actul artistic nu va fi doar o formă de divertisment, ci un instrument esențial de formare intelectuală, morală și creatoare. **TNB** își va reafirma statutul de reper de stabilitate și viziune, transformând excelența artistică în motor de progres social și cultural.

2.2. descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii.

Dacă în ultimii ani **TNB** și-a pierdut vizibilitatea națională, păstrându-și alura la nivelul Bucureștiului, în următorul mandat, **TNB** se va poziționa ca prima scenă a țării, subliniind și dimensiunea internațională a teatrului, ca reper de civilizație europeană. În acest sens, proiectul de management va urmări o serie de **vectori pentru îndeplinirea misiunii TNB**, respectiv:

- performanța artistică;
- prezervarea memoriei teatrale prin crearea unor spectacole de mare anvergură și înaltă calitate artistică;
- păstrarea și promovarea unei limbi naționale corecte, ca o caracteristică fundamentală a culturii;
- promovarea prin teatru a imaginii României, în turnee și schimburi de spectacol;
- identificarea teatrului ca spațiu de dialog pe teme actuale ale societății;
- validarea principiilor umaniste prin accesul la marea literatură clasică și contemporană și la marile valori ale teatrului universal

Principalele direcții pentru îndeplinirea misiunii constituie elementele structurale ale strategiei pentru întreaga perioadă de management. Ca atare, au fost identificate o serie de **direcții de acțiune**, după cum urmează:

- valorificarea strategică a portofoliului curent de spectacole;
- consolidarea repertoriului prin montări de mare anvergură a unor mari titluri din dramaturgia națională și internațională, clasică și contemporană, precum și adaptări ale unor titluri majore din literatura românească și universală;
- reconsolidarea trupei de actori;
- colaborarea cu regizori importanți, de renume internațional, formatori de curente teatrale;
- accesibilizarea actului cultural, prin:
 - supratitrarea spectacolelor;
 - spectacole jucate în limba engleză;
 - crearea unor cadre de expresie artistică orientate spre diferențele de etnie, gen, religie etc.;

- acțiuni de facilitare a participării la actul cultural pentru familiile cu copii mici;
- formule adaptate pentru persoane cu dizabilități;
- crearea unor spații destinate socializării culturale (Iudoteca, librăriile-cafenea **Café Lecture** etc.);
- construirea unui climat cultural și de socializare primitor;
- politica de tarife diferențiate;
- inițiative de educare a opțiunilor estetice;
- activarea componentei de cercetare a Centrului de Cercetare și Creație Teatrală „Ion Sava”;
- integrarea în programul teatrului a atelierelor și acțiunilor de pregătire continuă fizică, vocală și de tehnici de joc ale trupei de actori;
- includerea unui program de dramaturgie în cadrul Centrului de Cercetare și Creație Teatrală „Ion Sava”;
- integrarea internațională a **TNB**, în cadrul rețelelor teatrale europene, al coproducțiilor și parteneriatelor internaționale, prin turnee, participări la festivaluri internaționale etc.

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;

TNB, instituție publică de cultură, instituție de spectacole, funcționează în conformitate cu o serie de acte normative care reglementează atât organizarea și funcționarea sa ca instituție publică de cultură, cât și activitatea sa economică, administrativă, investițiile și achizițiile care susțin îndeplinirea misiunii.

Cadrul legislativ general și cel propriu de management cuprinde următoarele reglementări legislative în forma lor actualizată: O.G. 21/2007, H.G. 90/2010, O.U.G. 189/2008 , O.M.C. 2799/2015, H.G. 803/2005.

Acestui cadru i se alătură o serie de acte normative, în forma lor actualizată, care reglementează domenii specifice (resurse umane, financiar-contabil, achiziții etc.):

- Resurse Umane: Legea 53/2003, Legea cadru 153/2017, H.G. 1.336/2022, H.G. 360/2018, Legea 8/1996, Legea 287/2009, O.U.G. 57/2019, H.G. 917/2017 , Legea 360/2023 , Legea 76/2002 , Legea 346/2002 , H.G. 144/2008 , H.G. 262/2019;
- Financiar-Contabil și Achiziții: Legea 82/1991, O.M.F.P. 923/2014, O.M.F.P. 2.634/2015, H.G. 841/1995, O.M.F.P. 1.792/2002, Legea 500/2002, O.M.F.P. 1.917/2005, Legea 22/1969, H.G. 2.139/2004, O.G. 9/1996, O.G. 51/1998, Legea 227/2015, Legea 32/1994, O.U.G. 156/2024, Legea 98/2016;
- Control Intern, Integritate și Protecția Datelor: O.G. 119/1999 , O.S.G.G. 600/2018, H.G. 599/2018, Legea 190/2018, Legea 361/2022, H.G. 1.269/2021, H.G. 970/2023, Legea 672/2002;
- Securitate și Sănătate în Muncă: Legea 319/2006, Legea 307/2006, Legea 64/2008, H.G. 355/2007, Legea 448/2006.

Activitatea instituției este, așadar, guvernată în primul rând de O.G. 21/2007 actualizată și de O.U.G. 189/2008 actualizată, completeate de alte legi și ordonanțe (simple sau de

urgență) care reglementează activitatea domeniilor interne, cum ar fi achizițiile, personalul, salarizarea, C.F.P., auditul, gestiunea și inventarul.

Începând cu anul 2005, funcționarea **TNB** a fost reglementată prin H.G. 803/2005 privind stabilirea unor măsuri pentru organizarea și funcționarea **Teatrului Național „I.L. Caragiale” din București**. La data publicării hotărârii de guvern, numărul maxim de posturi era de 500, iar structura de conducere era compusă din director general, director general adjunct, trei directori adjuncți, un contabil șef și un inginer șef, cărora li se adăugau alte funcții, conform structurii organizatorice și a Regulamentului de organizare și funcționare, aprobate prin ordinul ministrului.

Prin H.G. 1409/2005, H.G. 230/2010, H.G. 230/2010, 575/2010, H.G. 712/2024, este redenumit Centrul de Cercetare și Creație Teatrală, este reglementat numărul de funcții de conducere din **TNB**, este stabilit rolul deliberativ al Consiliul administrativ, care anterior avea rol consultativ, se modifică structura organizatorică a **TNB**.

Începând cu anul 2014, funcționarea instituției a fost reglementată prin Regulamentul de organizare și funcționare din Anexa 1 a O.M.C. 2811/2014 și prin organigrama din Anexa 2, având un total de 430 de posturi, dintre care 39 de conducere și 391 de execuție. Modificările ulterioare ale Regulamentului de organizare și funcționare și ale organigramei sunt reglementate prin O.M.C. 4027/2016, O.M.C. 2578/2017, O.M.C. 2486/2019, O.M.C. 3461/2021, O.M.C. 2639/2021, O.M.C. 3461/2021, O.M.C. 3029/2022, O.M.C. 2789/2023, O.M.C. 3214/2024, ordine care actualizează, cu precădere, numărul posturilor de conducere și al celor de execuție, totalul acestora ajungând de la 480 la 485.

Concluzie: nu s-au făcut modificări de structură care să ușureze procesele de construcție teatrală, iar creșterea numărului de angajați nu s-a regăsit într-o creștere calitativă a produsului cultural.

Activitatea internă în **TNB** este reglementată prin Regulamentul intern în vigoare, neactualizat, după cum reiese din neincluderea modificărilor aduse de Legea 283/2022.

Conform secțiunii Integritate de pe site-ul instituției, normele de conduită profesională sunt reglementate în Codul etic al personalului contractual, aprobat prin Decizia nr. 46/BJ/18.03.2022, iar din anul 2024 sunt în vigoare atât Ghidul privind prevenirea și combaterea hărțuirii pe criteriul de sex, precum și a hărțuirii morale la locul de muncă, cât și Politica și planul de acțiune privind egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați în cadrul **Teatrului Național „I.L. Caragiale” din București**. Nu există informații publice privind activitatea comisiei de disciplină.

De asemenea, conform informațiilor de pe site-ul instituției, prin Statutul actorului sunt definite obligațiile și drepturile actorilor. Reiese o dublare a obligațiilor și drepturilor actorului prin Regulamentul intern și Statutul actorului.

Conform Raportului de activitate pe 2024 întocmit în baza prevederilor Legii 544/2001, au fost întocmite lunar statele de personal cu modificările în structura funcțională, precum și cu stabilirea drepturilor salariale și a avut loc evaluarea performanțelor profesionale individuale ale personalului contractual din instituție pentru anul 2023. Nu sunt furnizate informații despre rezultatele și măsurile ulterioare.

În concluzie, în ultimii ani nu a fost identificat un plan transparent de optimizare a instituției, de aici rezultând efectul de dezorientare, de neîncredere a angajaților în conducerea instituției. **TNB** deține o sumă de reglementări, dar nu avem date să interpretăm efectul acestora asupra activității de bază.

Ultimul document public care indică măsuri de organizare internă luate prin decizii interne este din 2021: Raportul de evaluare a managementului **TNB** pentru perioada 2016-2021. Documentele publice actuale nu indică nici informații privind decizii interne, nici informații conformitatea sistemului de control intern.

Concluzie: în absența unei proceduri de comunicare internă, nu poate fi identificată o reală legătură determinantă între activitatea formalizată și cea reală.

2. propuneri privind modificarea reglementărilor interne;

TNB, având o structură de anvergură unică în spațiul național al instituțiilor de cultură, este o instituție care nu implementează modele, ci și le creează pe ale sale. Proiectul de management anticipă edificarea **TNB** ca model de bună practică în România. **TNB** își va redefini structura organizațională în noul mandat în conformitate cu misiunea, viziunea și obiectivele sale, recalibrându-și structura internă. **TNB** este o instituție publică de mari dimensiuni și cu mari așteptări, care trebuie tratată de sine stătător. Ca atare, de maximă urgență este exercitarea unui management previzional, anticipativ, pentru asigurarea unui climat de stabilitate, rigurozitate și performanță.

Proiectul pentru acest mandat concentrează organizarea instituțională pe două coordonate:

- a) management strategic: implementarea unei strategii de relansare pentru consolidarea statutului de prima scenă a României, prin concentrarea pe viziune, strategie și impactul instituției, pentru atingerea rezultatelor calitative și cantitative, pentru îndeplinirea misiunii publice și pentru re poziționarea **TNB** pe vectorul de cel mai important teatru din România.
- b) management operațional: proiectarea și gestionarea proceselor de producție, organizarea eficientă a resurselor umane din cadrul **TNB** pentru îmbunătățirea producției, pentru rularea de spectacole și pentru eliminarea blocajelor, prin crearea fluxurilor operaționale și de producție, prin sistematizarea eficientă a forței de muncă din cadrul **TNB**;

Prin prezentul proiect, propunem realizarea unei diagnoze a organizării instituției, în primele șase luni ale mandatului, în vederea eficientizării funcțiilor care articulează structura instituției publice de spectacol, respectiv:

- strategia operațională, respectiv fluxul operațional;
- strategia de resurse umane, care se referă la personalul cu funcții de specialitate și la personalul cu funcție suport.

Elaborarea strategiei de resurse umane va urmări specificul instituției teatrale de prim rang și va concentra activitatea pe producerea și rularea de spectacole, activități specifice celui mai important teatru din România, respectiv prezentarea publică a spectacolului de teatru la cel mai înalt nivel artistic.

Modificarea propusă va avea loc în două etape:

- prima etapă, în primul an de mandat: funcționalizarea organizării interne care va avea la bază reconstruirea fluxurilor în activitate;
- a doua etapă, începând cu cel de-al doilea an de mandat: după diagnoză și analiză, va avea loc propunerea de reorganizare, prin modificarea H.G. 803/2005 cu soluții optimizate pentru reorganizarea specifică celei mai mari instituții cu cel mai mare număr de personal, cea mai mare infrastructură și cea mai puternică misiune instituțională. Vom propune reorganizarea structurii **TNB** în conformitate cu O.G. 21/2007, ordonanță care reglementează cadrul juridic al funcționării instituțiilor de spectacole din România.

Fluxul de producție va urmări concentrarea întregii activități în direcția spectacolului de teatru, reprezentat la cel mai înalt nivel artistic. Mandatul va începe printr-un proces de actualizare a documentelor interne, a regulamentului de organizare și funcționare și a celui intern, a procedurilor documentate și a fișelor de post, precum și prin digitalizarea acestora. În ceea ce privește actualul Statut al actorului, acesta va fi integrat în Regulamentul intern.

Încă de la începutul mandatului, vom propune actualizarea și reformularea următoarelor documente, în scopul îndeplinirii viziunii propuse pentru **TNB**, după cum urmează:

- regulamentul de organizare și funcționare, cu accent pe definirea relațiilor de conducere și execuție la nivelul instituției, precum și pe definirea coordonărilor și subordonărilor aferente (R.O.F);
- regulamentul intern, cu accent pe deontologie și relații de muncă (R.I.);
- fișele de post, cu accent pe atribuții, responsabilități și obiective;
- procedurile operaționale (P.O.) și de sistem (P.S.), cu accent pe asigurarea unei separări corecte a funcțiilor de inițiere, verificare, avizare și aprobare a operațiunilor, dar și pentru planificarea și desfășurarea la timp și în siguranță a tuturor activităților suport pentru activitatea la scenă.

Toate aceste documente sunt unice, de sine stătătoare, dar și complementare. Actualizarea acestora elimină redundanțele, ordonează, clarifică și stabilește poziția și rolul fiecărui post, precum și funcționalitatea și relația acestuia cu celelalte elemente. În acest fel, este construită o direcție sinergică înspre realizarea optimă a misiunii **TNB**.

Totodată, propunem digitalizarea fluxului de producție. Astfel, propunem implementarea unor softuri integrate în modul de lucru, care să fluidizeze și să coreleze activitatea economică, administrativă și de producție. De asemenea, în cadrul acestui proces, propunem actualizarea și organizarea programelor online de contabilitate și de achiziții sau, după caz, implementarea acestora în activitatea specifică. Rezultatul utilizării proceselor digitale vor duce la transparentizarea, clarificarea și operativitatea tuturor tipurilor de activitate, la identificarea, la extragerea eficientă și rapidă a informațiilor și la operarea corectă și rapidă a acestora, de exemplu pe categorii de cheltuieli, colaboratori pe drepturi de autor, colaboratori contractați în baza Codului Civil, cheltuieli generale pentru rulare spectacole și pe titlu, închirieri, obiecte de inventar etc.

Rezultatele pe care preconizăm să le obținem în urma modificărilor propuse pentru documentele interne ale **TNB** vor fi următoarele:

- fluidizarea și eficientizarea planificării la toate nivelurile activității;
- programarea, organizarea în avans și desfășurarea armonioasă, în condiții optime a spectacolelor și repetițiilor;
- eficientizarea activității și responsabilizarea resurselor umane, respectiv a personalului angajat.

Strategia care va ghida producția și fluxul operațional va conduce la o structură vie, creativă, dinamică și eficientă, cu un orizont de așteptare profesional satisfăcut pentru angajați, împlinind, totodată, orizontul de așteptare al publicului prin experiențe culturale înalte.

Managerul va fi asistat în activitatea sa de cele două organisme colegiale înființate în baza, dar și conform O.G. 21/2007 și a O.U.G. 189/2008, respectiv Consiliul administrativ, cu rol deliberativ și Consiliul artistic, cu rol consultativ. Cele două consilii, administrativ și artistic, își vor relua rolul bine definit legal prin O.G. 21/2007.

Consiliul administrativ va avea rol deliberativ și va fi compus din:

- președinte, managerul;
- membri: directorul artistic, directorul tehnic și de producție, directorul general adjunct, contabilul șef, reprezentantul Ministerului Culturii, reprezentantul sindicatului, consilierul juridic.

Consiliul administrativ va analiza activitatea economică, administrativă și de personal, va delibera asupra măsurilor adecvate pentru funcționalizarea și dezvoltarea instituției în scopul îndeplinirii misiunii sale, a strategiei și a obiectivelor asumate în proiectul de

management. Consiliul administrativ se va întruni o dată pe lună și ori de câte ori este nevoie. Este imperios necesară activarea Consiliului administrativ atât pentru o implementare eficientă și transparentă a strategiei operaționale, cât și pentru reconstruirea fluxurilor operaționale.

Consiliul artistic va avea rol consultativ și va fi compus din:

- președinte, managerul;
- membri: directorul artistic, consultanți artistici, personalități artistice importante ale vieții teatrale și culturale din România și din străinătate (actori, regizori, scenografi, critici de teatru, coreografi etc.).

Consiliul artistic se va întruni ori de câte ori este nevoie pentru a analiza și pentru a face evaluarea activității artistice, dar și propuneri privind îmbunătățirea strategiei artistice și de imagine a teatrului.

Implicarea celor două consilii de conducere, uitate sau neidentificate în activitatea din ultimii ani, va genera eficiență și transparență. În primul rând, reorganizarea structurii de conducere a **TNB** va asigura eficiența aplicării deciziilor managerului și a hotărârilor adoptate în consilii, utilizând competent specificul fiecărui post de conducere aflat în componența Consiliului administrativ. Rolul deliberativ și participarea la actul decizional al Consiliului administrativ vor sprijini organizarea instituției, prin implicarea și prin asumarea responsabilității fișei propriului post de către fiecare dintre membrii Consiliului. Participarea Consiliului artistic la punerea în operă a strategiei artistice, la procedura de evaluare a repertoriului existent, la previzionarea și la construirea noilor programe și proiecte, la construirea spectacolelor și evenimentelor artistice ale **TNB** va asigura un plafon de stabilitate și competență profesională.

Procesul de organizare la scenă va redistribui personalul tehnic angajat în funcție de mărimea și specificul fiecărui spectacol sau eveniment, conform particularităților spațiului, cu mențiunea că personalul tehnic va fi apt și disponibil să lucreze pe oricare dintre spații.

Din rândul regizorilor tehnici vor fi numiți coordonatori tehnici pentru fiecare sală de spectacol și foaiere. Aceștia vor alege în mod responsabil și vor planifica personalul tehnic necesar pe fiecare categorie distinctă de personal tehnic, organizând activitatea pe fiecare spațiu în avans, în cadrul programului lunar de spectacole și evenimente, în funcție de fișa tehnică a fiecărui spectacol sau eveniment. Astfel, vor fi prevenite suprapunerile, absențele sau riscurile din procesul de muncă.

Planificarea corectă, din timp și eficientă a programului de repetiții, spectacole și evenimente va sta la baza strategiei operaționale, va fi nodul de întâlnire a celor trei direcții ale teatrului, iar fluxul documentelor necesare va fi fluidizat și eficientizat.

Astfel, planificarea programului lunar de repetiții și spectacole se va face în urma ședințelor tehnice la care vor participa directorul artistic, directorul tehnic, reprezentanții regizoratului tehnic, coordonatorii de săli, responsabilii cu organizarea și programarea spectacolelor.

Planificarea lunară a programului de repetiții și spectacole va fi făcută pe zile și ore, nominal, pe categorii de activități, respectiv repetiții, spectacole, evenimente (atelieri, tururi ghidate, cinematecă, master-class, expoziții, activități pentru copii, conferințe etc.), deplasări, turnee etc.

În acest fel, toți angajații cu funcții de specialitate specifice instituțiilor de cultură, conform Anexei 3 din Legea 153/2017, vor avea claritatea programului de muncă și își vor putea organiza timpul individual pentru pregătire profesională, iar angajații cu funcții suport vor avea clar precizate sarcinile, astfel încât activitatea de spectacole să fie derulată în siguranță și cu profesionalism.

Organizarea cu prioritate și planificarea eficientă a activității la scenă vor conduce la performanță profesională, respectiv la reprezentarea în cele mai bune condiții a unor

spectacole de înaltă calitate. Aceste rezultate preconizate vor stabiliza instituția și vor consolida identitatea **TNB**, împlinind atât orizontul de așteptare al angajaților, cât și pe cel al publicului.

În sălile **TNB**, activitatea va fi apolitică și laică și, de asemenea, **TNB** nu va încheia parteneriate cu firme de alcool sau țigări.

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

De-a lungul acestor ani, numărul total de posturi a crescut cu 55. Conform ultimului stat de funcții din 2025, **TNB** a funcționat cu:

- 39 funcții de conducere dintre care: 1 manager, 1 director general adjunct, 2 directori, 1 inginer șef, 1 contabil șef, 5 șefi secție, 6 șefi serviciu, 7 șefi oficiu, 2 șefi atelier 13 șefi formație muncitori.
- 446 de posturi de execuție dintre care: 84 actori teatru, 1 regizor artistic, 2 scenografi, 12 regizori scenă, 13 consultanți artistici, 2 secretari literari, 1 secretar marketing și PR, 5 artiști plastici, 5 sufleori, 3 producători delegați, 6 operatori imagine, 4 operatori lumini, 1 maestru lumini, 17 iluminiști scenă, 15 operatori sunet, 1 maestru sunet, 6 machiori, 2 peruchieri, 3 butafori, 5 recuziteri, 113 MASISC, 1 supraveghetor sală, 6 controlori bilete, 16 plasatori sală, 10 garderobieri, 1 documentarist, 2 tehnoredactori, 1 restaurator, 2 muzeografi, 2 auditori, 17 referenți de specialitate, 12 economiști specialiști, 1 economist, 6 ingineri specialiști, 2 ingineri, 2 consilieri juridici, 2 tehnicieni, 10 referenți, 1 funcționar, 1 arhivar, 1 casier, 2 portari, 6 îngrijitori, 4 șoferi, 31 muncitori calificați, 2 muncitori necalificați, 1 medic specialist, 2 asistenți medicali.

Din statul de funcții a reieșit faptul că 78% din funcții sunt funcții de specialitate specifice instituțiilor de cultură, 21% din funcții reprezintă funcții specifice familiei ocupaționale „Administrație”, 1% sunt funcții de specialitate medico-sanitară, iar funcțiile de conducere reprezintă 8% din totalul funcțiilor. Distribuția și atribuțiile care diferențiază angajații pe posturi similare nu au putut fi identificate.

În 2025, din totalul de 485 al posturilor, 205 din 485 posturi reprezintă numărul total al personalului de specialitate, artistic și tehnic de scenă, care susține activitatea artistică și tehnică la scenă. Așadar, personalul de specialitate, artistic și tehnic de scenă reprezintă numai **42,26%** din totalul personalului.

TNB a suferit o deformare interioară la nivelul structurii de personal angajat, deformare demonstrată de numărul mare de angajați cărora li s-a adăugat un număr considerabil de colaboratori. Astfel, s-a configurat o structură șubredă, aleatorie, vădind o lipsă în strategia de resurse umane privind angajarea personalului. De asemenea, contractarea colaboratorilor prin agent de forță de muncă nu a adus plus valoare, ci doar o creștere numerică și utilizarea a mai mult de jumătate din bugetul anual pentru salarii, respectiv:

- 67,3% în 2022;
- 62,6% în 2023;
- 61,5% în 2024;
- 65,2 % în 2025.

S-a dovedit, astfel, că, în ultimii ani, misiunea **TNB** a fost, în cea mai mare măsură, să plătească salariile angajaților.

Resursa umană a **TNB** nu a fost folosită la capacitate, instituția nu a atins rezultate pe măsura numărului mare de angajați. S-a vădit, așadar, o fractură între angajarea, planificarea și valorificarea fiecărei funcții în fluxul operațional, având ca rezultat fluxuri neidentificate în comunicarea internă.

TNB a funcționat cu un număr de 485 de posturi, din care:

- 444 posturi ocupate;
- 26 posturi temporar ocupate;
- 15 posturi vacante sau temporar vacante.

Complementar, în ciuda numărului mare de posturi vacante sau temporar vacante, precum și temporar ocupate, **TNB** a suplimentat schema de personal cu personal colaborator contractat prin agent temporar de muncă, servicii contractate prin legea 98/2016 actualizată și cu personal colaborator contractat în condițiile Legii 8/1996 sau ale Codului Civil.

În **2025**, din totalul funcțiilor:

- **78%** reprezintă **funcții de specialitate specifice instituțiilor de cultură**;
- **21%** reprezintă **funcții specifice familiei ocupaționale „Administrație”** ;
- **1%** sunt **funcții de specialitate medico-sanitară**.

În **2025** din totalul de 485 de posturi,

- **205** din 485 posturi reprezintă numărul total de posturi alocate personalului de specialitate, artistic și tehnic de scenă, personal care susține activitatea artistică și tehnică la scenă;
- **42,26% reprezintă** personalul de specialitate, artistic și tehnic de scenă din totalul personalului.

În condiția unui număr mare de spații de joc care trebuie utilizate în scop cultural, proporția dintre cele două categorii reprezintă un indicator pentru utilizarea ineficientă a sălilor. Prezentul proiect de management propune pentru următorul mandat ca acest procent să ajungă la cel puțin **60% din totalul funcțiilor**, în favoarea funcțiilor de specialitate dedicate **activității la scenă**.

Resursele umane angajate în prezent de **TNB**, conform răspunsului oficial primit la solicitarea de date suplimentare; sunt încadrate după cum urmează:

Manager (1 post de conducere);

- Compartimentul Audit Public Intern (1 post de execuție);
- Oficiul Juridic (1 post de conducere și 4 posturi de execuție);
- Secția Resurse umane, salarizare (1 post de conducere și 8 posturi de execuție);
- Secția Achiziții publice, investiții (1 post de conducere și 4 posturi de execuție);
- Compartimentul Protecția muncii și situații de urgență (3 posturi de execuție);
- Centrul de cercetare și creație teatrală (9 posturi de execuție);
- Serviciul Comunicare și relații internaționale (1 post de conducere);
 - Compartimentul Marketing, promovare și relații publice (7 posturi de execuție);
 - Compartimentul Proiecte (2 posturi de execuție);
 - Compartimentul Comunicare online (1 post de execuție);
- Contabil șef (1 post de conducere);
 - Secția Financiar-contabilitate (1 post de conducere și 7 posturi de execuție);
 - Oficiul Angajamente bugetare (1 post de conducere și 1 post de execuție);
- Direcția Artistică (1 post de conducere);
 - Compartimentul Artistic (88 posturi de execuție);

- Serviciul Dramaturgie și secretariat literar (1 post de conducere și 5 posturi de execuție);
 - Biblioteca (2 posturi de execuție);
 - Muzeul (3 posturi de execuție);
- Secția Programare (1 post de conducere și 1 post de execuție);
- Serviciul Regizorat (1 post de conducere și 22 posturi de execuție);
 - Compartimentul Regizori tehnici (11 posturi de execuție);
 - Compartimentul Sufleori (4 posturi de execuție);
 - Atelier Sunet, lumini și media (1 post de conducere și 42 posturi de execuție);
 - Compartimentul Perucherie bărbați, machiaj bărbați și femei (4 posturi de execuție);
 - Compartimentul Perucherie femei (5 posturi de execuție);
 - Formația MASISC Sala „Ion Caramitru” (1 post de conducere și 27 posturi de execuție);
 - Formația MASISC Sala Studio (1 post de conducere și 11 posturi de execuție);
 - Formația MASISC Sala Pictură (1 post de conducere și 4 posturi de execuție);
 - Formația MASISC Sala Atelier (1 post de conducere și 9 posturi de execuție);
 - Formația MASISC Sala Mică (1 post de conducere și 3 posturi de execuție);
 - Formația MASISC Sala Media și Amfiteatru în aer liber (1 post de conducere);
- Director general adjunct (1 post de conducere);
 - Direcția Organizare și producția spectacolelor (1 post de conducere);
 - Serviciul Organizare spectacole și coordonare săli (1 post de conducere și 40 posturi de execuție);
 - Secția Producție (1 post de conducere);
 - Oficiul Producție (1 post de conducere și 2 posturi de execuție);
 - Atelierul P 67roducție artistică (1 post de conducere);
 - ★ Compartimentul Pictură (4 posturi de execuție);
 - ★ Compartimentul Butaforie (5 posturi de execuție);
 - Compartimentul Boiangerie (6 posturi de execuție);
 - Compartimentul Mode-Flori (1 post de execuție);
 - Compartimentul Cizmărie (4 posturi de execuție);
 - Formația Tâmplărie (1 post de conducere și 7 posturi de execuție);
 - Formația Croitorie femei (1 post de conducere și 7 posturi de execuție);
 - Formația Tapițerie (1 post de conducere și 6 posturi de execuție);
 - Formația Croitorie bărbați (1 post de conducere și 7 posturi de execuție);

- Formația Confecții metalice (1 post de conducere și 6 posturi de execuție);
- Oficiul Colaboratori (1 post de conducere și 2 posturi de execuție);
- Oficiul Aprovizionare (1 post de conducere și 3 posturi de execuție);
- Oficiul Control Gestioni (1 post de conducere și 2 posturi de execuție);
- Serviciul Administrativ, transporturi, IT (1 post de conducere și 9 posturi de execuție);
 - Oficiul IT/ Adresare publică (1 post de conducere și 1 post de execuție);
 - Cabinet Medical (3 posturi de execuție);
 - Compartimentul Cartea Construcției (1 post de execuție);
 - Compartimentul Transporturi (4 posturi de execuție);
 - Compartimentul Arhivă (1 post de execuție);
 - Compartimentul Îngrijitori (6 posturi de execuție);
- Inginer șef (1 post de conducere);
 - Serviciul Energetic, exploatare electrică (1 post de conducere și 7 posturi de execuție);
 - Formația Electricieni întreținere și exploatare (1 post de conducere și 6 posturi de execuție);
 - Formația Mecanici, întreținere și exploatare (1 post de conducere și 18 posturi de execuție).

Conform informațiilor privind achizițiile publice derulate în anul 2025, **TNB** a achiziționat servicii de asigurare de personal angajat temporar pentru un număr maxim de 90 de persoane. Complementar, **TNB** a funcționat cu personal contractat pe Legea 8/1996 sau pe Codul Civil, atingând următorul număr de colaboratori anual:

	2022	2023	2024	2025
Legea 8/1996 – pentru premiere	104	161	120	97
Codul Civil	19	39	44	44

Conform informațiilor suplimentare oferite de **TNB**, numărul de contracte încheiate pe Legea nr. 8/1996 se referă exclusiv la contractele încheiate cu personal colaborator pentru premierele din perioada 2022-2025. Actorii colaboratori distribuiți în spectacolele care rulează în repertoriul **TNB** nu sunt cuprinși în această sinteză.

Colaboratorii contractați pe legea privind dreptul de autor și drepturile conexe sunt mai numeroși decât angajații din compartimentul artistic, înregistrând 104 în 2022, ajungând până la 161 în 2023 și la 97 în 2025.

Datorită profilului cantitativ și aparent haotic, neorientat spre activitatea sa definitorie, respectiv **activitatea la scenă**, prin corelarea acestor efective de angajați și colaboratori, **TNB** a dovedit că nu a aplicat o strategie de resurse umane care să țină seama de eficiența, performanța și dezvoltarea, care să-și fi gestionat resursele umane în favoarea performanței scenice.

Așadar, structura organizațională analizată prezintă o vădită tendință de atomizare în absența evidențierii fluxurilor de resurse umane, în absența corespondenței dintre activitățile suport și activitatea artistică și, totodată, indică stagnarea activității pe săli de spectacole, prin blocarea personalului tehnic în fiecare spațiu, precum și prin lipsa comunicării interne; prin urmare, este vizibilă lipsa legăturilor dintre activitatea formală și cea reală.

În concluzie, analiza documentelor a reflectat existența unei structuri organizaționale necoroborate, nespecificate, cu linii ierarhice neclare, în ciuda faptului că **TNB** este teatrul din România cu cele mai mari proporții și cu cel mai mare potențial. Deși cele 7 săli reprezentau o oportunitate, numărul lor a devenit un impediment. Separarea pe săli a personalului a condus la o federalizare organizațională. Omiterea principiului unificator al artei teatrului a condus instituția la un comportament neunitar și ca atare, la o nevalorificare a resurselor umane și materiale.

În prima etapă de organizare, propunem implementarea unui management chirurgical în urma căruia **TNB** va obține o structură organizațională clară, transparentă și funcțională. Astfel, pentru eficientizarea fluxurilor strategice, proiectul de management propune reorganizarea structurii interne pe 3 direcții:

- direcția artistică, sub conducerea directorului artistic;
- direcția tehnică de scenă și producție, condusă de directorul tehnic și de producție;
- direcția financiară și administrativă, condusă de directorul general adjunct.

În calitate de ordonator terțiar de credite, managerul va avea în directă subordine cele 3 direcții, precum și următoarele structuri: Audit public intern; Resurse umane, Salarizare; Juridic; Arhivă; Comunicare, PR și Marketing, structură care va conține Comunicare Online, Relații internaționale, Sponsorizări și parteneriate media și Oficiul IT; Centrul de Creație și Cercetare „Ion Sava”, care va coordona Centrul Național de Dramaturgie Contemporană și Biblioteca. În activitatea sa, managerul va fi sprijinit de organismele colegiale de conducere și consultanță, respectiv de Consiliul administrativ și de Consiliul artistic.

În direcția artistică vor fi incluse următoarele structuri: Artistic (actori, regizori, scenografi, sufleori); Dramaturgie, consultanță artistică și secretariat literar; Programare spectacole; Colaboratori; Proiecte; Muzeu.

În direcția tehnică de scenă și de producție (prezentul proiect de management propunând reunirea celor două fluxuri de scenă și producție) vor fi incluse următoarele:

- Producție, având în componentă Confecții metalice; Tapițerie, Tâmplărie, Cizmărie; Croitorie femei, bărbați, Mode flori; Boiangerie, Butaforie, Pictură;
- Scenă, având în componentă Regizorat tehnic, coordonare săli; Sunet – lumini – media; Perucherie – machiaj bărbați, femei; MASISC scenă (mașiniști, costumieri, recuziteri, plasatori, garderobieri, îngrijitori), Gestiune scenă.

Din direcția financiară și administrativă (care va fi obținută din corelarea activităților cu specific financiar și administrativ) vor face parte următoarele:

- Financiar: Contabil-șef; Financiar-contabilitate; Angajamente legale; Casierie; Agenția de bilete; Magazia centrală;
- Administrativ: Achiziții publice; Aprovizionare; Transporturi; Energetic – exploatare electrică; Electricieni de întreținere și exploatare; Mecanici întreținere și exploatare; Cabinet medical; Cartea construcției, SSM-SU, Pază.

După cum se poate vedea, primul demers va fi restructurarea pe aceste trei fluxuri. Ceea ce prezentul proiect de management își propune este comprimarea și sistematizarea numărului de sub-structuri (compartimente, birouri, secții, ateliere). Deoarece nu sunt disponibile informații detaliate privind angajarea, repartizarea, specializarea și competența solicitate de fiecare post, în această primă etapă va fi important de construit cadrul general al fluxurilor principale din activitatea **TNB**. Viitorul mandat va avea în vedere concentrarea activității suport pentru maximizarea eficienței în direcția susținerii activității de realizare și prezentare de spectacole.

Astfel, va fi analizată și evaluată corelarea statului de funcții cu atribuțiile stipulate în fișele de post, precum și oportunitatea contractelor complementare. După finalizarea acestei etape, va fi organizată activitatea pe fluxurile de producție, de scenă și administrativ.

Pentru reorganizare, dat fiind că sunt șapte săli de spectacol care vor putea funcționa împreună, procentul funcțiilor de specialitate la scenă ar trebui să fie de cel puțin 60% din totalul angajaților.

Politica de personal și resurse umane va fi dedicată asigurării fluxurilor de bază și activității artistice, într-un mod legal articulat, care să țină seama de performanța și să prioritizeze direcția de întărire instituțională prin competențe și asumare. Acest proces va avea loc după analiza și diagnoza actualei situații organizaționale, a documentelor interne, a fișelor de post. Reorganizarea internă, care va avea loc în a doua etapă, va viza reconfigurarea întregii structuri, inclusiv a resurselor umane.

Procesul de analiză și reformare în două etape este necesar pentru refuncționalizarea **TNB** și va trebui să ia în calcul, totodată, și situația preconizatei recesiuni economice.

În concluzie, atragem atenția asupra faptului că în strategia restabilirii importanței **TNB** în peisajul teatral local și național, prioritatea **TNB** vor fi angajații, iar angajații **TNB** vor acorda prioritate activității teatrului. Actorii **TNB** vor deveni o marcă a **TNB**. Orice alte activități și colaborări vor fi secundare și doar cu acordul instituției, în funcție de programul **TNB**. Angajarea implică drepturi, dar și obligații. Campania de relansare a **TNB** va însemna că angajatul își va dedica activitatea teatrului, în limita și respectul legii, precum și prin vocația de a fi asimilat ca angajat **TNB**. Astfel, identitatea **TNB** va reprezenta suma identităților angajaților săi.

Organizarea detaliată a planificării și a programului de repetiții va eficientiza numărul de angajați și va indica dimensiunea resurselor umane angajate, indicând, totodată, nivelul de necesitate a contractării colaboratorilor.

Începând cu noul mandat, în condițiile legii, toate angajările se vor face pe perioadă determinată, în toate structurile din TNB.

Angajarea actorilor în compartimentul Artistic se va face pe perioadă determinată, în baza O.G. 21/2007, pe stagiune ori pe producție artistică, în urma analizării în Consiliul artistic a oportunității artistice, a valorii pregătirii și a CV-ului candidatului, respectiv în urma ședinței Consiliului administrativ, cu încadrare în cheltuielile de resurse umane aprobate prin buget, în mod direct, prin acordul părților și în urma unei audiții care va avea loc ulterior anunțului publicat pe site-ul teatrului.

Comisia de selecție va fi compusă din manager, directorul artistic, consultanți artistici și regizorii care vor monta în stagiunea curentă sau în stagiunea următoare, în funcție de data organizării audiției.

Procesul de angajare mai sus prezentat va face obiectul unei proceduri operaționale de angajare, asigurând corectitudinea și imparțialitatea angajărilor, procedură care va formaliza filtrele de selecție și va reduce riscurile constatate la nivelul angajării resurselor umane în Compartimentul Artistic, riscuri reclamate public până în prezent.

Angajarea noilor salariați din Direcția tehnică sau de producție se va face în urma unui anunț public pe site-ul teatrului, pe perioadă determinată, în baza O.G. 21/2007, pe stagiune ori pe producție artistică, în mod direct, prin acordul părților, în condițiile legii, în urma ședinței Consiliului administrativ.

Responsabilii cu resursele umane vor analiza dosarele depuse.

În cazul **angajărilor de personal tehnic**, interviul va fi condus de o comisie formată din manager, directorul tehnic și de producție, alături de regizori tehnici și de șeful de formație aferent postului vacant.

În cazul **angajărilor de personal de producție**, comisia va fi formată din directorul tehnic și de producție, inginerul șef și șeful formației aferente postului vacant.

Procesul de angajare va fi formalizat prin proceduri documentate de angajare, în vederea asigurării corectitudinii și imparțialității.

De asemenea, contractarea colaboratorilor în baza Legii 8/1996 sau, după caz, a Codului Civil, va fi formalizată prin proceduri documentate dedicate, asigurându-se legalitatea și imparțialitatea procesului, cu încadrare în buget.

Creșterea gradului de implicare a artiștilor salariați în proiectele **TNB** se va face prin:

(a) aplicarea principiului corect din punct de vedere profesional, conform căruia pentru toate distribuțiile vor participa la casting toți actorii angajați, astfel încât vor avea șanse egale să fie distribuiți;

(b) participarea actorilor la stagii de master-class care le vor oferi oportunitatea de dezvoltare profesională și de descoperire a unor noi valențe interpretative;

(c) încurajarea dezvoltării individuale prin scrierea, traducerea sau adaptarea unor texte și prezentarea publică a acestora în spectacole de autor conduse de actorii **TNB**, spectacole prin care aceștia se redescoperă sau experimentează noi formule de interpretare;

(d) oferirea oportunității de a traduce texte în limba română sau de a face asistență de regie la spectacolele aflate în lucru;

(e) susținerea de ateliere de lucru cu copiii și adolescenții, performance-uri, susținerea de tururi tematice etc.;

(f) implicarea în promovarea spectacolelor, ca purtători de imagine ai **TNB** pe afișe, în materialele de prezentare printate sau online, prin interviuri-fulger, în materiale de promovare video etc.

Modalitatea de selecție a colaboratorilor în baza legii 8/1996 se va face prin:

(a) contractarea regizorilor colaboratori pe baza experienței și a valorii artistice confirmate sau, în cazul debutanților, în baza propunerilor înaintate de aceștia și, după caz, a realizărilor artistice din facultate, propunerile fiind analizate de Consiliul artistic din perspectiva programelor propuse în proiectul de management aprobat. Avizul Consiliului artistic va fi transmis Consiliului administrativ, care va vota oportunitatea și încadrarea în buget a contractării;

(b) încheierea de contracte cu colaboratorii actori contractați în baza legii dreptului de autor și a drepturilor conexe va avea loc numai în situația în care personajele spectacolului care urmează să intre în lucru necesită tipologii diferite de cele ale trupei de actori angajați, situație semnalată de regizor și înaintată managerului. Consiliul artistic va analiza oportunitatea contractării viitorilor actori colaboratori. Selecția viitorilor colaboratori se va face în urma unei audiții conduse de directorul artistic, alături de consultanții artistici și de regizorul artistic. În urma selecției, Consiliul administrativ va vota contractarea colaboratorilor, cu încadrare în buget;

(c) analizarea de către Consiliul artistic a oportunității contractării altor colaboratori în baza legii 8/1996 (scenografi, coreografi, light designeri etc.), se va face în concordanță cu proiectul de management, în urma propunerii regizorului privind echipa de creație a viitoarei premiere, cu avizul directorului artistic și, ulterior, cu aprobarea managerului. Toate contractele care urmează să fie semnate vor face obiectul deciziilor emise în urma votului Consiliului administrativ, cu încadrare în buget.

Bugetul și încadrarea în buget, confirmate prin Consiliul administrativ, vor constitui, de fiecare dată, premisa pentru inițierea unui nou proiect, a contractelor de colaborare sau a angajărilor pe posturile vacante.

Concluzie: strategia de resurse umane se va concentra pe profesionistul competent angajat în postul potrivit.

Totodată, utilizarea unor softuri integrate pe categorii de activități va asigura platforma electronică necesară pentru implementarea procedurilor electronice, va simplifica și regla

activitatea economică, de achiziții și resurse umane, ceea ce va asigura o reorganizare a resurselor umane.

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

În urma inițiativei „Societății Filarmonica”, înființată de Ion Heliade Rădulescu și Ioan Câmpineanu, la 31 decembrie 1852 a avut loc prima reprezentație în teatrul de 1000 de locuri (al treilea din Europa ca mărime), aflat pe actuala Cale a Victoriei, construit după planurile arhitectului vienez Anton Heft. La aproape două decenii de la Unirea Principatelor, Teatrul cel Mare din București a devenit primul Teatru Național al României, sub conducerea lui Alexandru Odobescu. În august 1944, **Teatrul Național** a fost bombardat, iar trupa a jucat o perioadă la Sala Studio din Piața Amzei și Sala Comedia (Majestic), precum și în sălile de festivități ale liceelor „Sfântul Sava” și „Matei Basarab” sau la Cercul Militar, până la inaugurarea clădirii din bulevardul Nicolae Bălcescu, în 1973.

Timp de zece ani, clădirea a funcționat, deschizând succesiv trei scene, fără a fi propriu-zis finalizată. În 1983 a început o remodelare masivă a exteriorului, ca urmare a incendiului din 1978. Nici această reabilitare nu a fost finalizată total. Capacitatea sălilor a fost mărită, au apărut Sala Amfiteatru și mai multe spații de interstiție – galerii de artă, terase etc.

În 2012, în mandatul lui Ion Caramitru, a avut loc cea de-a treia etapă a reabilitării **TNB**. Numărul spațiilor de joc a crescut de la 4 la 7, ceea ce face ca numărul total al locurilor din săli să crească cu 1160 de locuri.

TNB a încheiat în 2015 proiectul de refacere, refuncționalizare și modernizare, obținând un amfiteatru în aer liber și un total de șase săli de spectacol în interior:

- Sala „Ion Caramitru” cu 917 locuri,
- Sala Studio cu 541 de locuri în varianta à l'italienne, 594 de locuri în varianta arenă și 424 de locuri în varianta elisabetană,
- Sala Media cu 141 de locuri, pe gradene flexibile,
- Sala Pictură cu 230 de locuri,
- Sala Mică având între 130 și 150 de locuri,
- Sala Atelier cu 200 de locuri
- Sala Amfiteatru, în aer liber, cu 299 locuri.

Fiecare sală de spectacole este deservită de cabine pentru actori, spații de depozitare, grupuri sanitare. Teatrul are, totodată, foaiere generoase, depozite largi, ateliere de producție.

Capacitatea organizațională și funcțională a **TNB** vor face obiectul unei analize după diagnoza care va avea loc în primele luni, chiar de la începutul mandatului.

Capacitatea instituțională va fi rezultatul unei analize care va reuni resursele umane, infrastructura și echipamentele, capacitatea de rulare maximă, capacitatea de producție și eficiența funcțională, la care se adaugă capacitatea de primire a publicului.

Propunerile de îmbunătățire pentru spațiile și infrastructura TNB sunt următoarele:

Sălile de spectacol sunt dotate cu echipamente de scenă nu neapărat noi. La începutul mandatului, o inventariere riguroasă a infrastructurii va oferi o imagine obiectivă și clară asupra dotărilor și bazei materiale a **TNB**. De asemenea, aspecte precum acustica, gradul de izolare fonică a sălilor necesită o analiză atentă.

Au fost identificate 4 categorii pentru propunerile de îmbunătățire a spațiilor:

Strategia artistică din viitorul mandat construiește un profil distinct al programelor, utilizând toate spațiile pentru producțiile teatrului, în funcție de particularitățile fiecărui spectacol în parte. Spectacolul alege spațiul, nu spațiul alege spectacolul:

(a) sălile de spectacol ale **TNB** au potențialul de a răspunde prin configurație, nelimitativ, programelor prevăzute prin proiectul de management, după cum urmează:

- **Sala „Ion Caramitru”**, totalizând 917 locuri, va putea fi dedicată spectacolelor de mari dimensiuni din dramaturgia românească și universală, care se vor adresa unui spectru larg de beneficiari, cât și musicalurilor, spectacole de mare amploare;
- **Sala Studio**, cu o capacitate variabilă, în funcție de dispunere, respectiv 424, 541 și 594 de locuri, va putea fi exploatată optim pentru spectacole de dimensiuni mai mici decât cele din Sala Mare, din perspectiva distribuției, a decorului, a impactului asupra spectatorului, printr-o apropiere mai mare de spectator; prin dimensiuni similare cu cele ale altor teatre din România, acest spațiu va fi optim pentru coproducții și pentru spectacolele invitate în cadrul platformei de mobilitate;
- **Sala Atelier**, cu 200 de locuri, datorită specificului scenei și dispunerii locurilor în sală, se va preta spectacolelor de dimensiuni mici, care vor necesita apropierea între actor și spectator, respectiv implicarea publicului în spațiul spectacolului;
- **Sala Mică**, având, în funcție de dispunere, între 130 și 150 de locuri, va fi pretabilă ca spațiu de prezentare a spectacolelor-laborator create în urma activităților de cercetare și educare teatrală inițiate de **TNB**;
- **Sala Media**, cu 141 de locuri, va fi pretabilă evenimentelor cum ar fi conferințe și dezbateri, recuperarea memoriei teatrale prin înregistrări ale marilor spectacole și ale actorilor iconici ai **TNB**, ateliere, lecturi publice etc.
- **Sala Pictură**, prin dispunere în spațiu, prin dimensiuni și prin dotări va putea fi utilizată de tinerii actori și de studenți, precum și de actorii **TNB**, în cadrul programelor dedicate;
- **Amfiteatrul**, cu un grad ridicat de atractivitate pentru beneficiarul potențial, va fi dedicat spectacolelor în aer liber (teatru, dans, muzică), dialogurilor publice și altor evenimente adiacente, precum și spectacolelor care vor adapta și prezenta în aer liber o selecție a spectacolelor din repertoriu, cu începere la ore târzii.

Ca temă de ordin general, toate sălile vor asigura accesibilitatea pentru persoane cu dizabilități și, de asemenea preconizăm că vor putea asigura traducerea într-o limbă internațională, fiind destinate evenimentelor cumulative, în funcție de schițele tehnice ale spectacolelor invitate.

(b) propunem ca **valorificarea foaielor** să se facă prin conceptul **Galeria Tunelul timpului** în cadrul căreia vor avea loc expoziții, instalații, conferințe, dialoguri publice, lansări de carte și ateliere, cafenelele-librărie **Café Lecture**, fiind necesară utilizarea din dotare sau echiparea acestora cu **sisteme de ecrane LED, sisteme de proiecție interactive și detașabile**, precum și cu **infrastructură expozițională**, pentru promovarea eficientă a spectacolelor, a memoriei și a proiectelor viitoare ale Teatrului; în vederea configurării foaielor, proiectul de management preconizează organizarea unui concurs de idei de arhitectură;

(c) înlocuirea mochetei la Sala Media cu un **covor de scenă profesional**, în vederea multiplicării opțiunilor de utilizare a spațiului;

(d) **izolarea optimă** între spectacolele din săli și evenimentele din foaiere, având în vedere că foaierele vor găzdui activități cu valoare adăugată;

(e) **utilizarea laptopurilor, proiectoarelor, ecranelor, lavalierelor etc.**, sau **dotarea** în vederea dinamizării activităților din spațiile adiacente, foaiere;

- (f) **identificarea și dotarea spațiului destinat ludotecii** cu jocuri interactive, cărți de povești, jucării, măsuțe, fotolii-puf, perne etc., în vederea organizării activităților pentru copii;
- (g) **înființarea unui lanț de librării-cafenea Café Lecture** în foaierul sălilor, în parteneriat cu unul dintre lanțurile de librării importante (Humanitas, Cărturești), cu promovarea și difuzarea prioritară a aparițiilor editoriale ale **TNB – Almanahul TNB** și alte publicații apărute sub egida Centrului de Creație și Cercetare Teatrală „Ion Sava”;
- (h) dotarea cu **încălzitoare de terasă**, în vederea prelungirii capacității de exploatare a Amfiteatrului în cadrul stagiunii în aer liber din primăvară până în toamnă, inclusiv;
- (i) **redeschiderea Lăptăriei lui Enache**, în vederea recuperării unei importante tradiții culturale urbane;
- (j) eficientizarea și **reorganizarea depozitelor de decoruri** în urma **inventarierii** și a casării obiectelor de inventar uzate 100% sau defecte, la începutul mandatului;
- (k) **dotarea cu panouri solare fotovoltaice**, ca soluție de protejare a mediului, prin creșterea eficienței energetice a clădirii.

Echipamente de scenotehnică sunt:

- (a) **implementarea conceptului de sunet imersiv „Soundscape”** în sălile teatrului, în condițiile în care un aspect crucial pentru buna funcționare a **TNB** este optimizarea sălilor de joc cu echipamente de scenă performante, menținute la un nivel scenotehnic optim;
- (b) **optimizarea sistemelor de iluminat scenă și video** prin dotarea **TNB** cu echipamente la standarde actuale. O inventariere inițială a tuturor echipamentelor va determina necesarul de înlocuire sau completare pentru fiecare sală, urmând a fi formulate propuneri concrete;
- (c) **achiziționarea de echipamente de producție performante**, în vederea modernizării Atelierele de producție, în urma inventarului și a evaluării aparaturii existente.

Echipamente de promovare și comunicare digitală sunt următoarele:

- (a) **achiziționarea tehnologiei de mapare video** sau utilizarea în baza unui contract încheiat cu o companie specializată, ca sursă de inspirație și instrument eficient de promovare și comunicare contemporană, adresându-se inclusiv unui public cu standarde înalte;
- (b) **investiția în sisteme de filmare, montaj și îmbunătățirea rețelei de transmisie în direct** pe site, YouTube, Facebook, X, LinkedIn, ca elemente vitale pentru vivacitatea promovării activității **TNB**.

Necesarul de echipamente pentru accesibilizare identificat se referă la:

- (a) **dotarea cu sisteme de traducere simultană și supratitrare** în toate sălile teatrului, dat fiind potențialul important al beneficiarului nevorbitor de limbă română, precum și identificarea de soluții alternative audio-video de traducere directă pe dispozitivele mobile smart;

Digitalizarea reprezintă o oportunitate de simplificare, organizare și optimizare a tuturor aspectelor din funcționarea **TNB**. În acest sens, prezentul proiect de management prevede:

- (a) softuri integrate în modul de lucru la nivel administrativ: contabilitate, resurse umane, achiziții etc.;
- (b) softuri integrate în modul de arhivare video și foto;
- (c) softuri integrate în modul de gestionare a magaziiilor de decor, de recuzită, de costume;

(d) softuri integrate în modul de gestionare a depozitelor de echipamente de lumini, de sunet, video;

(e) softuri integrate în modul de gestionare a bibliotecii, respectiv a muzeului.

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

Delegarea de competență este un instrument managerial strategic prin care managerul transferă, în limitele legii și cu respectarea principiului proporționalității, o parte din atribuțiile și responsabilitățile sale către personalul calificat. Acest proces va fi inițiat în vederea următorilor vectori:

(a) **optimizarea capacității de utilizare a potențialului profesional** al angajaților;

(b) **asigurarea continuității activității.**

Acest demers este reglementat prin O.S.G.G. nr. 600/2018. Conform standardului 4, managerul stabilește schema de personal și structura ierarhică, asigurând alinierea acestora cu obiectivele strategice și misiunea **TNB**, stabilește un set clar de competențe, responsabilități și sarcini specifice pentru fiecare post, formalizate în fișele de post și comunică întregului personal relațiile ierarhice și cele funcționale, esențiale pentru fluiditatea proceselor și evitarea blocajelor operaționale.

Delegarea se materializează prin documente administrative, respectiv prin:

(a) **Regulamentul de organizare și funcționare** care stabilește cadrul general de delegare pentru funcțiile de conducere și compartimentele instituției;

(b) **Fișa postului** care include, pe lângă atribuțiile permanente, posibilitatea (sau obligația) de a prelua sarcini delegate de superiorul ierarhic;

(c) **Decizii interne de delegare** emise de manager.

Pentru ca un act de delegare să fie considerat legal și eficient, trebuie:

(a) să fie susținut de pregătirea profesională adecvată a persoanei căreia i-au fost delegate atribuțiile,

(b) să specifice termenele de execuție și criteriile de evaluare a performanței în îndeplinirea sarcinilor transferate, conducătorul care deleagă având obligația de a furniza delegatului toate informațiile, resursele și suportul necesar pentru ca acesta să-și poată îndeplini integral și eficient noua responsabilitate.

Pentru a garanta continuitatea activității în perioadele de concediu, deplasare sau boală a managerului, acesta își va delega atribuțiile formale către Directorul general adjunct sau în cazul indisponibilității acestuia, către Directorul artistic sau către Directorul tehnic și de producție.

Concluzie: delegarea este o componentă managerială vitală care transformă modul de lucru în cadrul **TNB** și contribuie în mod esențial la:

- eficiența operațională prin distribuirea volumului de muncă în mod optim;
- transparență prin clarificarea lanțului de comandă și a responsabilităților;
- management participativ prin implicarea activă a personalului **TNB** în asumarea responsabilităților extinse.

Prin acest mecanism al delegării, personalul se dezvoltă profesional, iar coeziunea instituțională este consolidată, contribuind fundamental la optimizarea dinamicii și la buna funcționare a **TNB** ca instituție publică de cultură, de importanță națională.

Toate delegările permise de lege se vor face pe liniile ierarhice.

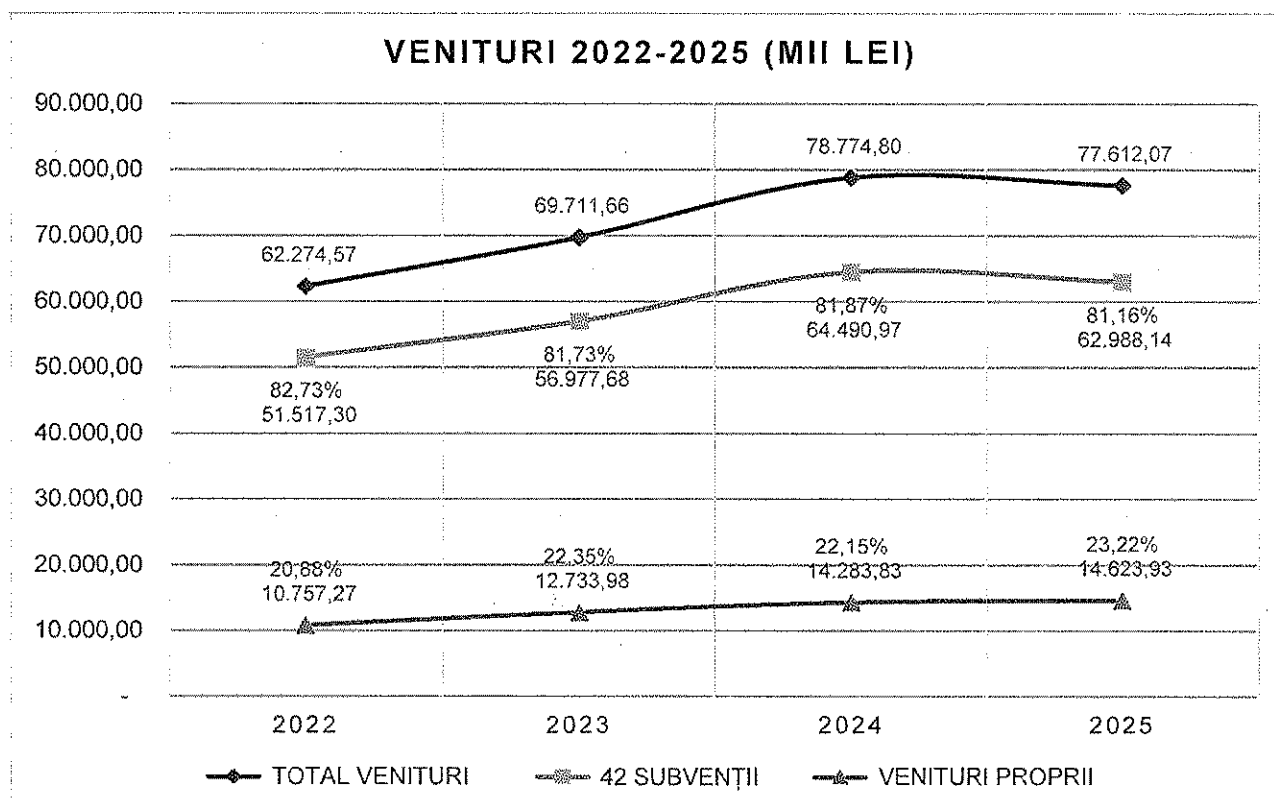
D) Analiza situației economico-financiare a instituției:

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:

Analiza financiară are la bază datele din caietul de obiective, execuțiile bugetare la 31 decembrie din perioada 2022-2025, precum și informațiile publice de pe site-ul instituției.

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



Raportul dintre Subvenție și Venituri proprii față de Venituri totale a fost relativ constant în perioada de referință, respectiv:

- ponderea anuală a Subvenției față de Veniturile totale este 82,73% în 2022, 81,73% în 2023, 81,87% în 2024 și 81,16% în 2025;
- ponderea anuală a Veniturilor proprii față de Veniturile totale este 17,27% (2022), 18,27% (2023), 18,13% (2024) și 18,84% (2025).

Total Venituri a crescut succesiv cu 11,9%, respectiv cu 13%, comparativ cu anii anteriori. În anul 2025 a înregistrat o scădere de 1,5% față de anul 2024.

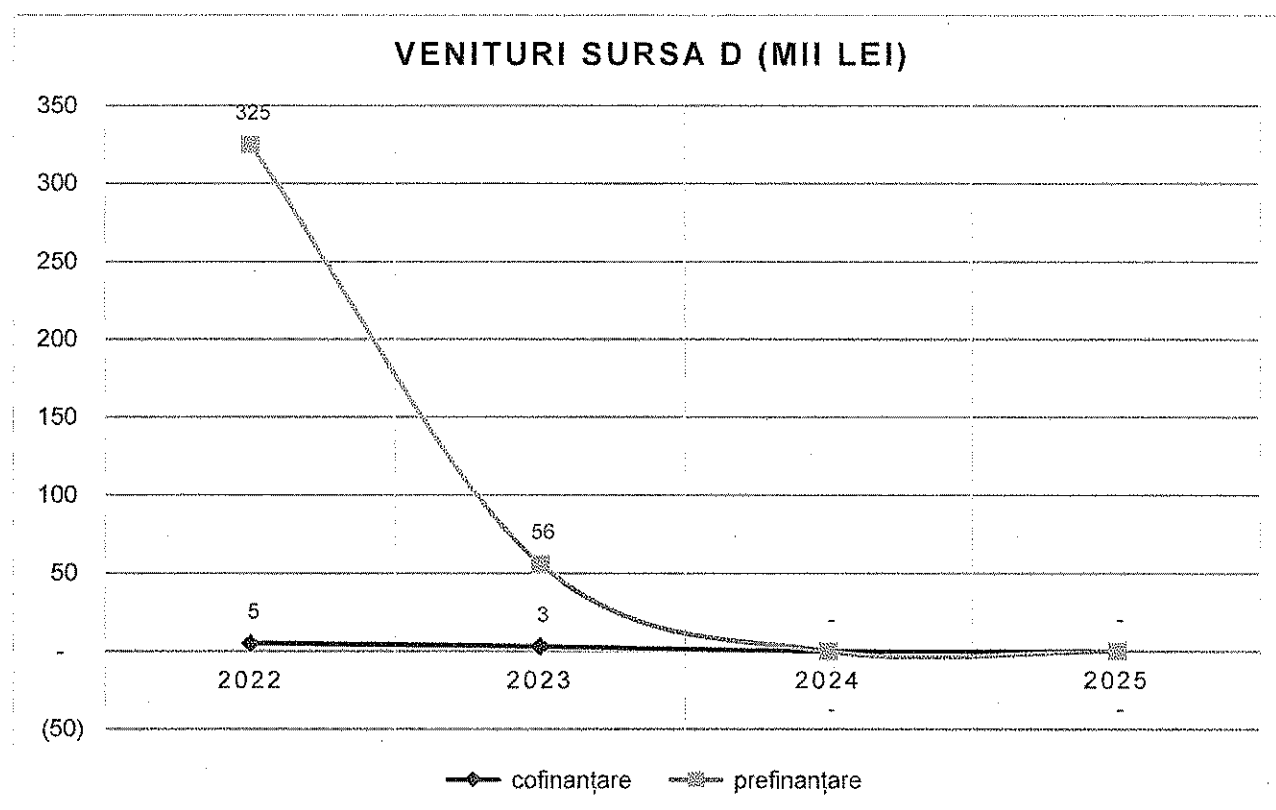
Aceeași curbă se observă și în cazul Subvenției: după o creștere de 10,6% în 2023, respectiv de 13,2% în 2024, în 2025 subvenția a scăzut cu 2,3% față de cea acordată în anul 2024.

Dacă în anul 2023 s-a înregistrat o creștere cu 18,4% a Veniturilor proprii față de cele obținute în anul 2022, în anul 2024 creșterea a fost de 12,17% față de anul 2023, iar în anul 2025 creșterea a atins doar un procent de 2,4 față de cele din anul 2024.

Rapoartele de execuție bugetară pentru 2022 și 2023 cuprind informații privind venituri înregistrate pe sursa D. Conform informațiilor de pe site-ul instituției, suma evidențiată în rapoartele de execuție bugetară din sursa D în perioada 2022-2023 reprezintă finanțarea

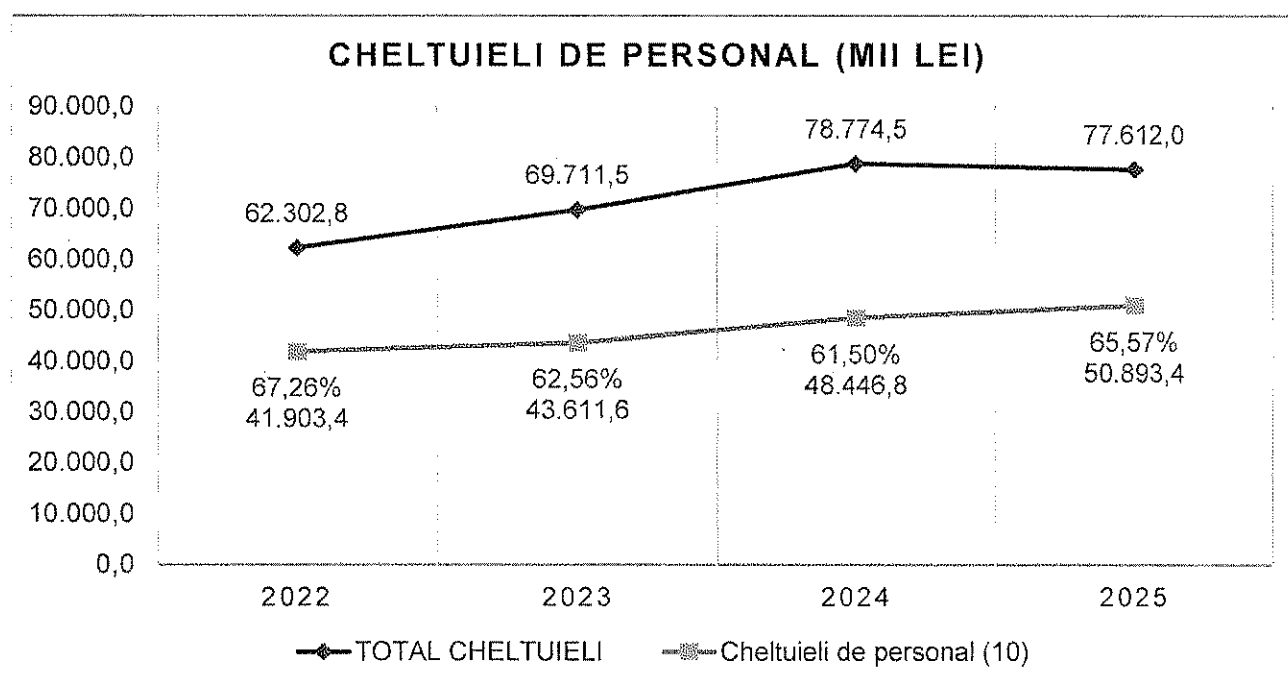
pentru proiectul Expoziție inovativă cu bunuri restaurate din colecția Muzeului **Teatrului Național București**, proiect implementat în perioada 1 februarie 2020 - 31 martie 2023.

TNB a obținut venituri în cadrul Mecanismelor financiare SEE și Norvegia 2014-2021, după cum urmează:



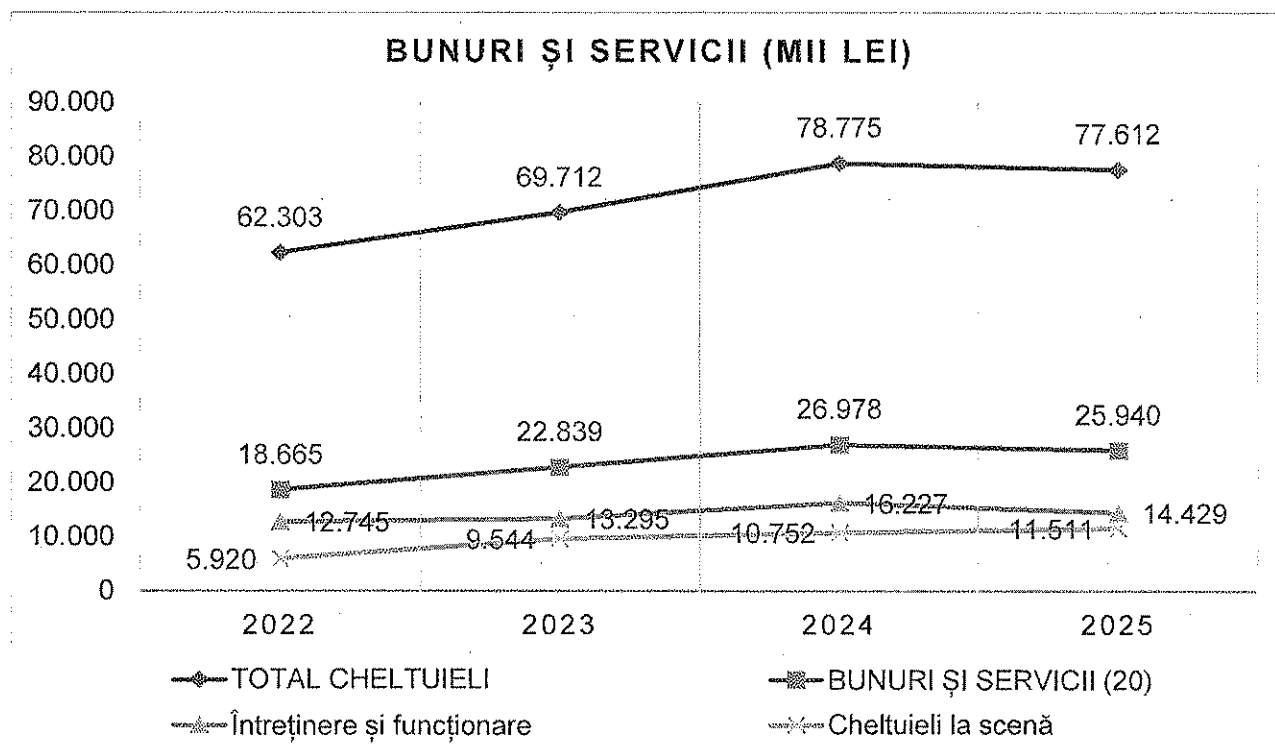
1.2. bugetul de cheltuieli (personal; bunuri și servicii din care: cheltuieli de întreținere, colaboratori; cheltuieli de capital).

• Bugetul alocat Cheltuielilor de personal a înregistrat o creștere constantă în perioada 2022-2025, dar ponderea acestora din Totalul cheltuielilor a fluctuat.



Cheltuielile de personal au reprezentat 67,26% din Totalul cheltuielilor în 2022, dar procentul a scăzut în următorii doi ani, ajungând la 62,56% în 2023 și la 61,50% în 2024. În 2025, ponderea Cheltuielilor de personal față de Totalul cheltuielilor a înregistrat o creștere, ajungând la 65,57%.

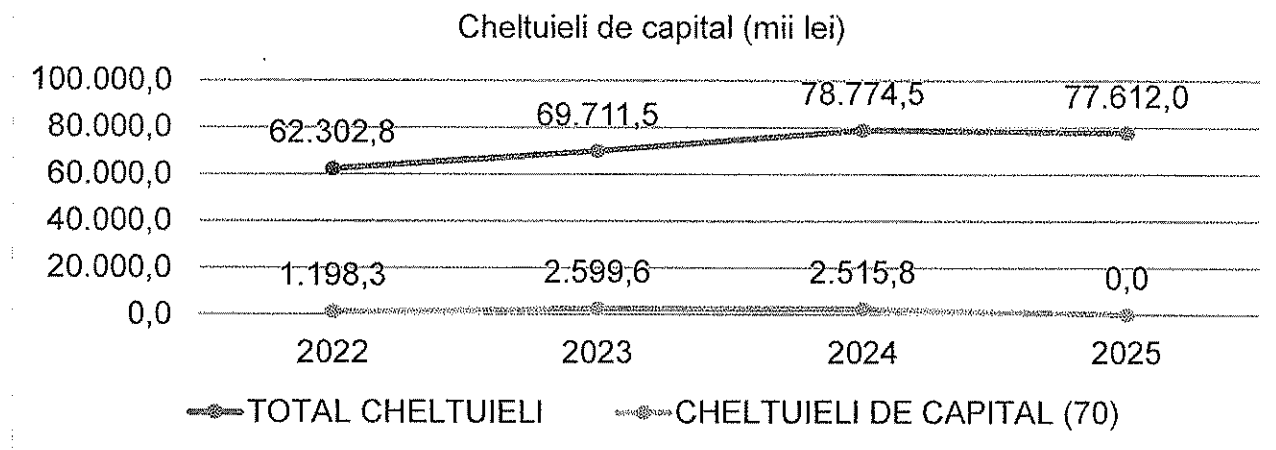
- La capitolul Bunuri și servicii din analiză rezultă cheltuieli în creștere în perioada 2022-2024, respectiv 30% (2022), 32,8% (2023), 34,2% (2024), pentru ca în 2025 acestea să scadă la 33,4% din Totalul cheltuielilor.



Cheltuielile pentru întreținere și funcționare reprezintă 68,3% din cheltuielile cu Bunuri și servicii în 2022, 58,2% în 2023, 60,1% în 2024 și 55,6% în 2025.

Articolul bugetar 20.30.30, esențial în analiza prezentă, cuprinde cheltuielile pentru implementarea programelor, inclusiv cheltuielile pentru plata personalului tehnic colaborator la scenă. Se înregistrează o creștere substanțială de 61,2% în 2023 față de 2022, în 2024 se observă din nou o creștere de 12,6% față de 2023, iar în 2025 crește cu 7,1% față de cheltuielile din 2024. Cu toate acestea, ponderea cheltuielilor înregistrate la titlul 20.30.30 din totalul cheltuielilor de la Bunuri și servicii pornește în 2022 de la 31,7%, ajungând în 2023 la 41,8%, scăzând 2024 la 39,9% și atingând un procent de 44,4% în 2025.

- În perioada 2022-2024, TNB a înregistrat cheltuieli la titlul 71 Cheltuieli de capital, acestea reprezentând 1,9% din totalul cheltuielilor în 2022, 3,7% în 2023 și 3,2% în 2024.



Concluzie: în cei trei ani, **TNB** a utilizat cea mai mare parte a bugetului pentru plata salariilor, iar din totalul bugetului, pentru activitățile de scenă au fost utilizate mai puțin de 15%. **TNB** a practicat activități de supraviețuire instituțională, departe de îndeplinirea misiunii sale publice și de o strategie de dezvoltare.

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:

Tabelul este completat în mii lei.

Nr. crt.	Programul/proiectul	Devizul estimat	Devizul realizat	Observații, concluzii, comentarii
(1)	(2)	(3)	(4)	(%)
1.	REPERTORIAL			Programul Repertorial este principalul program de spectacole, cuprinzând 27 de premiere, precum și peste 60 de titluri aflate în repertoriul TNB . Astfel, cheltuielile programului reprezintă 96,04% din totalul cheltuielilor cumulate. Deși devizul realizat la acest program atinge 98,35% din cel estimat, este de menționat că devizul realizat pentru 4 proiecte (Casa de la țară, Titanic vals, Opera de trei parale și Mary Stuart) a depășit valoarea din devizul estimativ. Între 2022 și 2025, 74% din bugetul alocat programului Repertorial a fost cheltuit pe reluări.
	Reluări 2022-2025: 60 titluri (2.203 reprezentații)	24.000	23.861,15	
	2022: 9 proiecte (74 reprezentații)	1.570	1.541,60	
	2023: 10 proiecte (80 reprezentații)	2.810	2.730,65	
	2024: 3 proiecte (46 reprezentații)	2.000	1.995,88	
	2025: 5 proiecte (65 reprezentații)	1.595	1.406,57	
	Total	32.775	32.235,92	

2.	ÎMPREUNĂ			Cheltuielile aferente celor 11 proiecte din cadrul programului Împreună (coproducții cu instituții publice de cultură și organizații independente) sunt minime, reprezentând doar 0,02% din totalul cheltuielilor cumulate pe programe în perioada 2022-2025. Totodată, devizul realizat al programului reprezintă 85,09% din devizul estimat.
	2022: 5 proiecte (53 reprezentatii)	6	5,32	
	2023: 1 proiect (5 reprezentatii)	0	0	
	2024: 3 proiecte (52 reprezentatii)	5	4,04	
	2025: 2 proiecte (37 reprezentatii)	0	0	
	Total	11	9,36	
3.	UȘI DESCHISE PENTRU TOȚI			Pentru cele 3 proiecte incluse în programul Uși deschise pentru toți a fost cheltuit 0,31% din totalul cheltuielilor cumulate pe programe în perioada 2022-2025. Devizul realizat pe program reprezintă 93,20% din devizul estimat.
	2022: 2 proiecte (7 reprezentatii)	65	59,94	
	2024: 1 proiect (13 reprezentatii)	50	47,24	
	Total	1150	107,18	
4.	C.C.C.T. „ION SAVA”			Programul C.C.C.T. „Ion Sava” a inclus 18 proiecte, pentru care s-a cheltuit 0,59% din totalul cheltuielilor cumulate pe programe în perioada 2022-2025. Cu toate acestea, devizul realizat pentru întregul program a depășit estimarea cu 1,71%. Această depășire a fost cauzată de două premiere, unde costurile au fost semnificativ mai mari decât cele estimate: de 6,8 ori mai mari pentru proiectul „Cel mai bun copil” și de 1,3 ori mai mari pentru proiectul „Contractii”.
	2022: 5 proiecte (24 reprezentatii și 3 ateliere)	23,5	36,45	
	2023: 5 proiecte (16 reprezentatii și 5 ateliere)	96	87,03	
	2024: 3 proiecte (3 ateliere)	24	21,28	
	2025: 3 proiecte (6 reprezentatii și 2 ateliere)	45	46,98	
	Total	188.5	191,74	
5.	TNB.EDU			

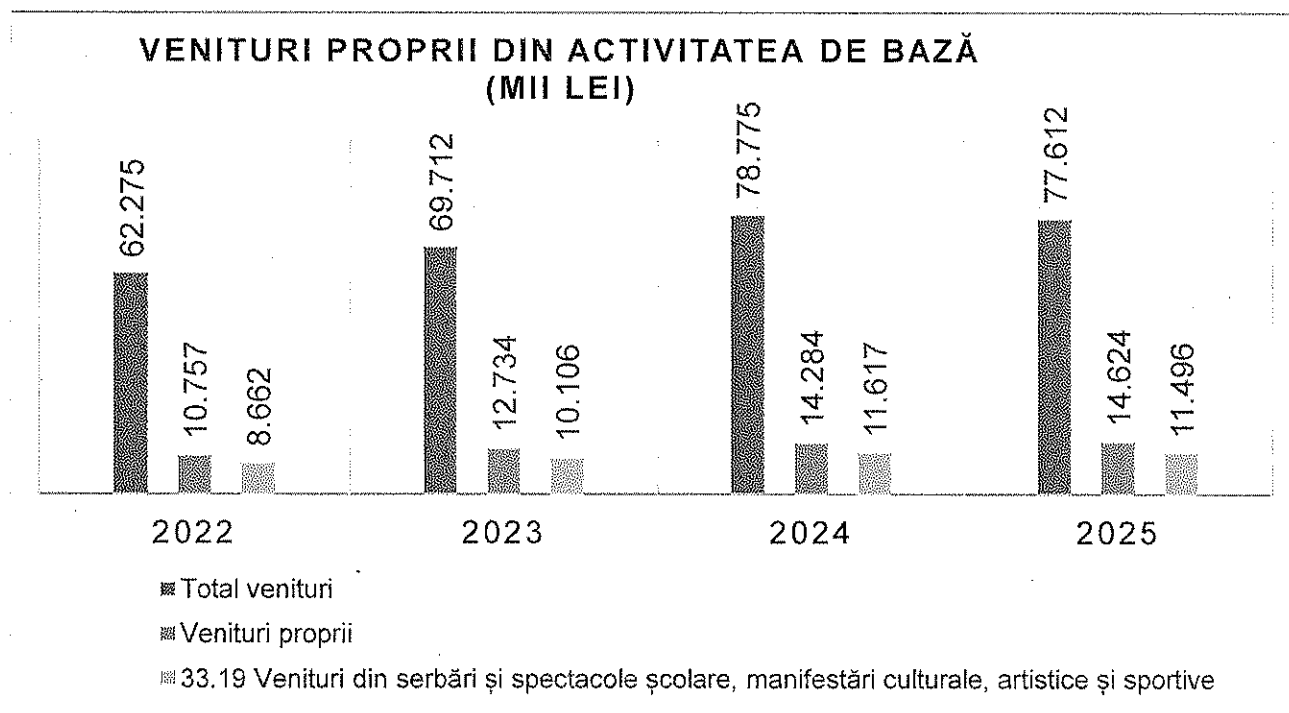
	2022: 3 proiecte (38 reprezentații, 245 tururi ghidate și 1 conferință)	0,54	0,54	Din cele 15 proiecte desfășurate în cadrul programului, 3 au beneficiat de alocare bugetară. Valoarea totală a devizului realizat pentru acest program reprezintă 0,2% din totalul cheltuielilor alocate programelor. Devizul realizat s-a încadrat în devizul estimativ, reprezentând 95,8% din valoarea estimată.
	2023: 4 proiecte (52 reprezentații, 315 tururi ghidate și 70 evenimente Muzeul TNB)	0	0	
	2024: 5 proiecte (43 reprezentații, 300 tururi ghidate și 112 evenimente Muzeul TNB)	70	67,04	
	2025: 3 proiecte (35 reprezentații, 249 tururi ghidate și 99 evenimente Muzeul TNB)	0	0	
	Total	70,54	67,58	
6.	CONFLUENȚE			Programul, care a cuprins 10 proiecte în perioada analizată, a utilizat 2,19% din totalul cheltuielilor pe programe. Devizul final s-a încadrat în sumele aprobate inițial, fiind cheltuit 89,35% din valoarea cumulată a devizelor estimative.
	2022: 2 proiecte (16 expoziții și 2 turnee)	200	190,5	
	2023: 3 proiecte (14 expoziții, 7 turnee, 1 podcast)	400	361,16	
	2024: 2 proiecte (13 expoziții, 1 turneu)	200	163,17	
	2025: 3 proiecte (5 reprezentații, 14 expoziții și 4 turnee)	275	237,28	
	Total	1.075	952,11	
Total cheltuieli programe		34.235.04	33.563,89	

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

Vom urmări creșterea gradului de acoperire din surse atrase/ venituri proprii a cheltuielilor TNB cu 10%, prin următoarele metode:

- optimizarea activității de bază;
- implementarea unor softuri integrate specifice, pe categorii de activități ;
- exploatarea spațiilor;
- magazin de amintiri;
- atragerea de sponsorizări;
- accesarea finanțărilor nerambursabile;
- parteneriate public-private.

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;



Conform datelor disponibile, în perioada 2022-2025, veniturile proprii realizate din vânzarea de bilete au reprezentat 80,5% din totalul veniturilor proprii în anul 2022, 79,4% în anul 2023, 81,3% în anul 2024 și 85% în anul 2025.

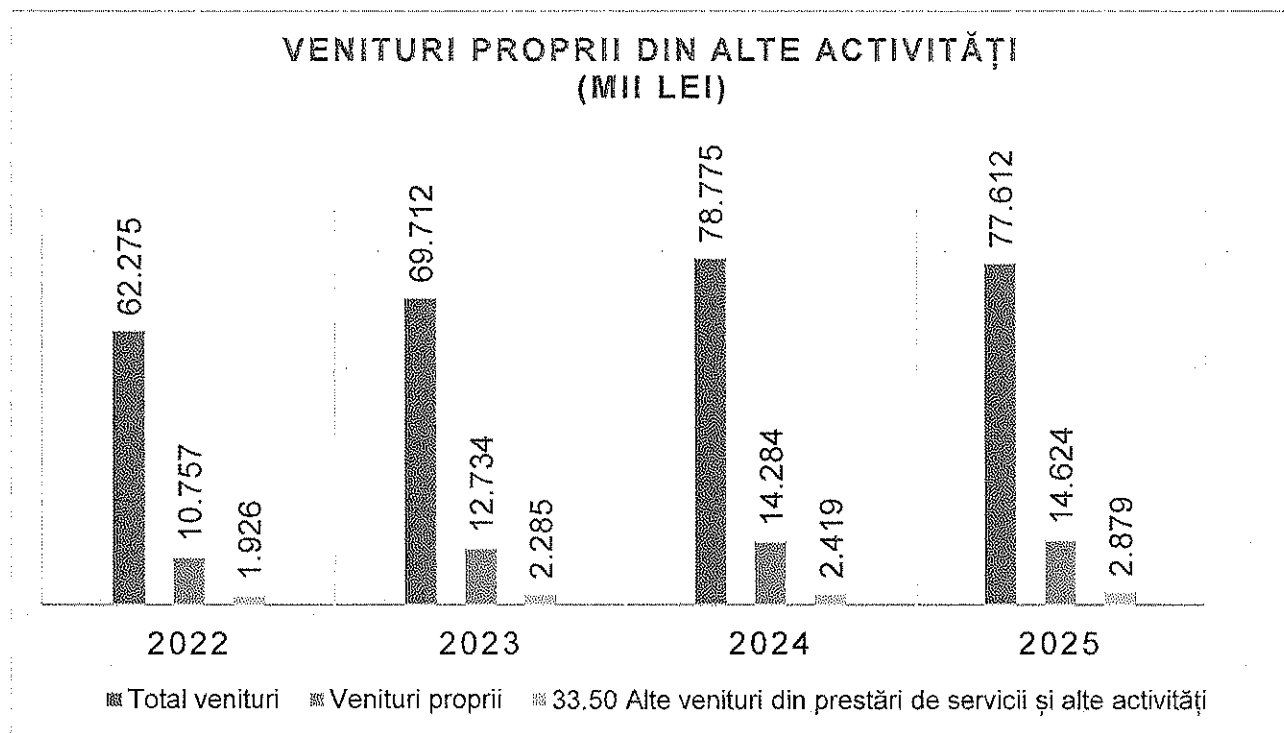
Conform Raportului de activitate întocmit pentru anul 2024, indicele de ocupare a sălilor a depășit 80%.

Conform răspunsului la solicitarea publicată pe site-ul **TNB**, în perioada 2022-2025, gradul de ocupare a Sălii Ion Caramitru este 83,64%, Sala Studio – 80,26%, Sala Pictură – 69,34%, Sala Atelier – 72,89%, Sala Mică – 77,56%, Sala Media – 80,82%. Pentru Sala Amfiteatru nu există date disponibile.

În ceea ce privește tarifele pentru bilete, conform informațiilor de pe site-ul **TNB**, culese de pe pagina fiecărui spectacol, am identificat următoarele categorii: 20 lei, 30 lei, 50 lei, 60 lei, 70 lei și 80 lei.

O altă categorie de venituri proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției, o reprezintă veniturile proprii obținute din participarea **TNB** la diverse festivaluri, gale și turnee. În prezent, această categorie de venituri nu este evidențiată distinct în bugetul de venituri și cheltuieli.

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



Bugetul de venituri și cheltuieli pentru perioada 2022-2025 nu conține evidențierea veniturilor din închirieri de spații la articolul corespunzător.

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

Bugetul de venituri și cheltuieli nu include venituri din această categorie pentru perioada 2022-2025.

Concluzie: **TNB** nu a obținut o autonomie pronunțată prin veniturile proprii obținute.

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

a. Situația de recesiune tehnică națională și proximitatea recesiunii economice responsabilizează **TNB**, cea mai mare instituție publică de spectacole din România, la a nu crește prețurile билетelor, la prețul corect, pentru a nu fractura responsabilitatea morală, civică a Culturii, expunând publicul la a nu-și permite să vadă spectacolele **TNB**. Până la ieșirea din această criză economică, în respectul misiunii publice și a dreptului constituțional la Cultură, proiectul de management pentru următorul mandat propune ca **TNB** să situeze tarifele generale între 100 lei și 60 de lei, cu aplicarea reducerilor legale pe categorii de beneficiari. Premierele vor oferi un tarif preferențial cu un maxim de 160 de lei pentru locurile cu cea mai bună vizibilitate, cărora li se vor aplica reducerile legale.

Propunem creșterea cu 10% a veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, prin strategia de marketing din biletele vândute pentru spectacolele **TNB**, programate la sediu, prin:

- stabilirea unui tarif diferențiat și flexibil al билетelor;
- implementarea unei reduceri de tarif pentru grupuri;
- crearea unui pachet de facilități dedicat familiilor;
- planificare diferențiată și personalizată;
- digitalizarea sistemului de ticketing prin implementarea unui soft integrat.

b. Propunem creșterea anuală cu 10% a veniturilor proprii din alte venituri:

- parteneriate;
- contracte cu terți;
- publicații **TNB**.

c. Propunem completarea veniturilor proprii cu venituri obținute din închirierea spațiilor.

TNB a închiriat spații pentru două restaurante. Nu sunt disponibile date despre aceste contracte, astfel încât integrarea acestora ca sume în veniturile proprii va fi posibilă doar după parcurgerea documentelor.

În conformitate cu strategia culturală și de marketing, propunem închirierea unor porțiuni din foaierele teatrului pentru instalarea librăriilor-cafenea **Café Lecture**.

d. Propunem o strategie de atragere a sponsorilor, vizând generarea anuală de venituri proprii cu o creștere progresivă de 5% prin:

- atragerea substanțială de fonduri private de la bănci și marile companii private;
- parteneriate strategice cu HoReCa.

Vom cointeresa marii contribuabili de asocierea cu cea mai importantă instituție teatrală din România, ceea ce va aduce profit și recunoaștere mărcii companiilor acestora, dar și beneficii instituției teatrale, ca atare, avem în vedere atragerea unui număr ridicat de sponsorizări în care mediul de afaceri va fi reprezentat prin asocierea cu teatrul de cea mai mare anvergură din România.

e. Propunem atragerea de venituri proprii prin parteneriate strategice cu administrația locală și de sector.

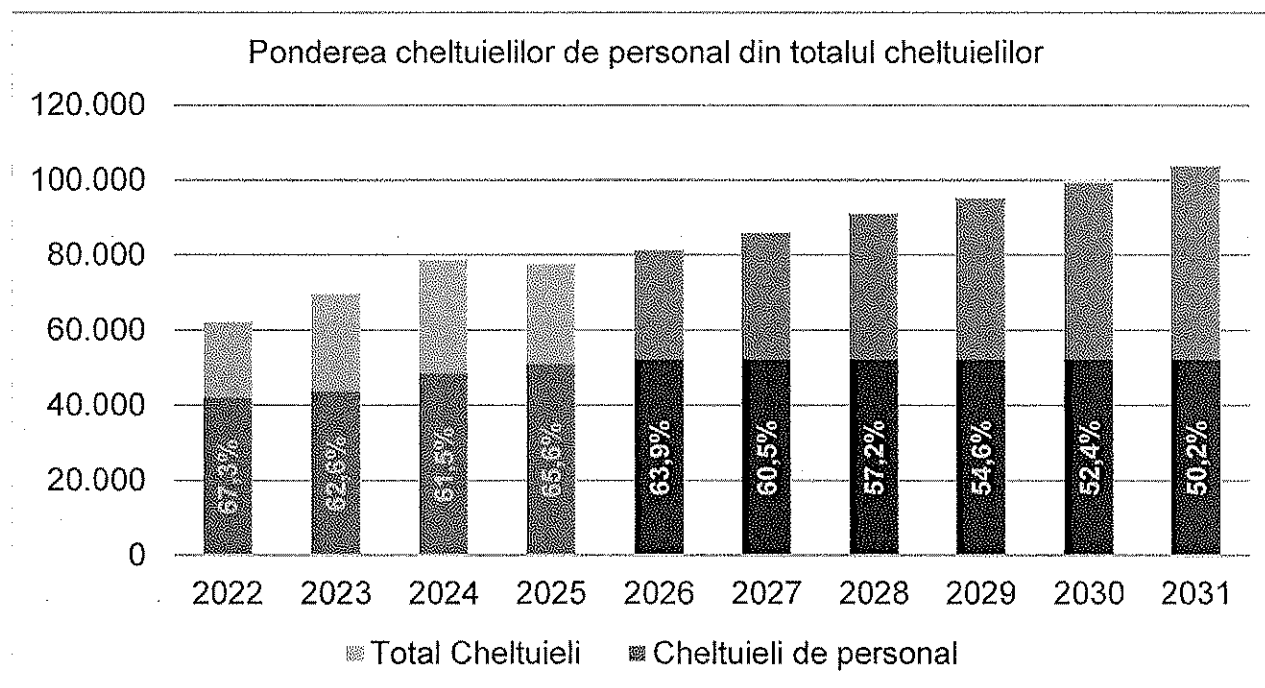
Ca urmare a creșterii exponențiale a interesului din mediul extern, **TNB** va crește semnificativ procentul veniturilor proprii din totalul veniturilor. Astfel, vor crește atât veniturile din vânzarea de bilete, din veniturile din prestările de servicii pe care le va oferi **TNB**, cât și din veniturile obținute din contractul de închiriere al spațiilor comerciale care se află deja subscrise acestui regim economic.

f. Propunem atragerea de fonduri nerambursabile, prin liniile de finanțare viitoare, deschise pentru următoarele programe naționale și europene.

Concluzie: strategia economică pentru următorul mandat pleacă de la premisa că **TNB**, ca parte a sectorului Cultură, va genera, prin performanță instituțională, reducerea cheltuielilor din subvenție prin creșterea cheltuielilor din venituri proprii.

4.1. analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor;

Conform rapoartelor de execuție bugetară la 31 decembrie, ponderea cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor a reprezentat 67,3% în 2022, 62,6% în 2023, 61,5% în 2024 și 65,6% în 2025.

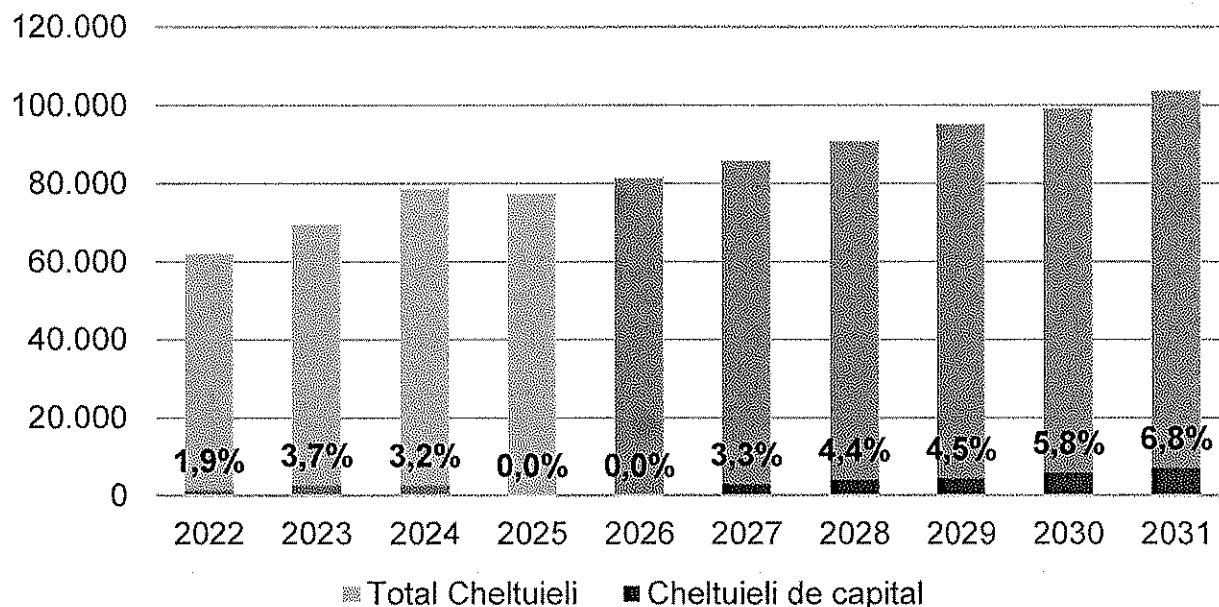


Propunem prin acest proiect de management ca în perioada 2026-2031 ponderea Cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor să scadă progresiv, raportul propus dintre Cheltuielile de personal și Totalul cheltuielilor fiind următorul: 63,9% în 2026, 60,5% în 2027, 57,2% în 2028, 54,6% în 2029, 52,4% în 2030 și 50,2% în 2031, concomitent cu creșterea veniturilor **TNB** și cu creșterea cheltuielilor pentru programele **TNB** și pentru investiții. Această schimbare în ponderea Cheltuielilor de personal din Total cheltuieli nu va afecta negativ valoarea nominală a cheltuielilor de personal, așadar, suma alocată salariilor nu va scădea.

4.2. analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total;

Conform execuției bugetare anuale la 31 decembrie, ponderea Cheltuielilor de capital din Total cheltuieli a reprezentat 1,9 % în 2022, 3,7% în 2023 și 3,2% în 2024. În anul 2025 nu au fost alocate fonduri la acest titlu.

Ponderea cheltuielilor de capital din totalul cheltuielilor



Neavând informații despre note de fundamentare aprobate pentru anul 2026, propunem ca această pondere să fie majorată începând cu anul 2027, respectiv 3,3% în 2027, 4,4% în 2028, 4,5% în 2029, 5,8% în 2030 și 6,8% în 2031. Această creștere, corelată cu majorarea cheltuielilor totale, va avea ca rezultat un buget majorat, alocat Cheltuielilor de capital. Atragerea de investiții va fi o măsură imediat aplicată. Totodată, veniturile obținute din închirierea spațiilor comerciale vor fi direcționate spre investiții, la Cheltuieli de capital, cu aprobarea Ministerului Culturii.

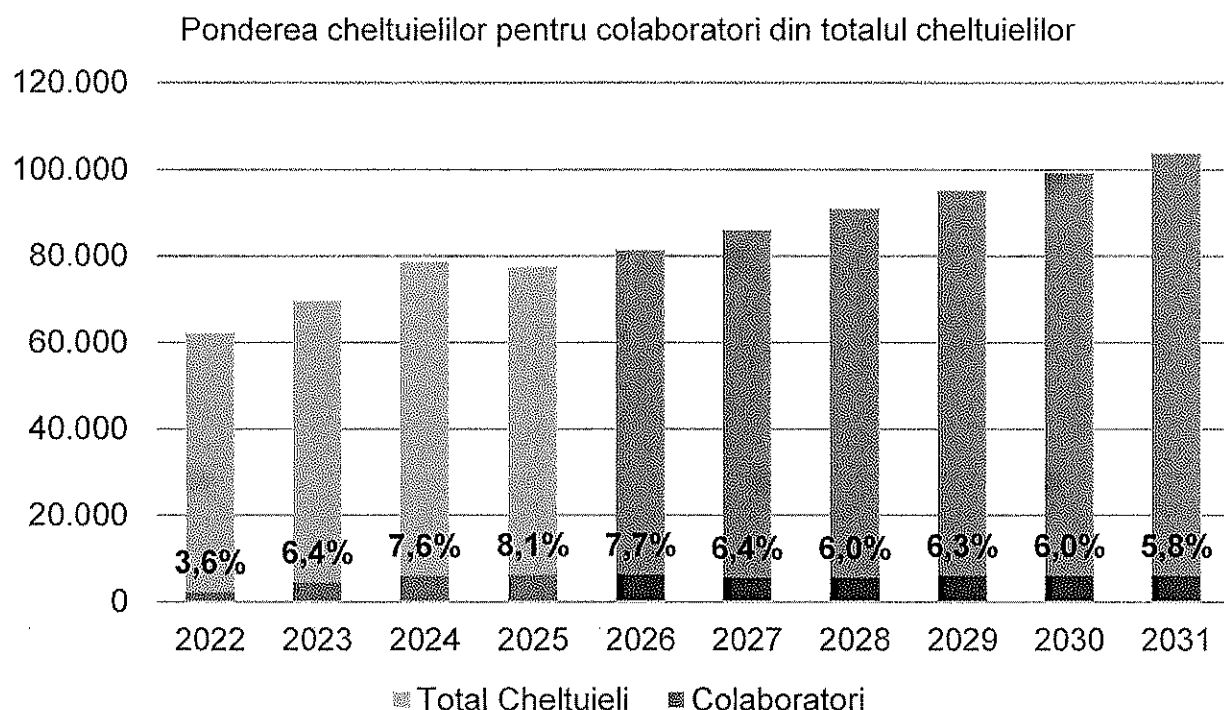
4.3. analiza gradului de acoperire a cheltuielilor cu salariile din subvenție/alocație;

Cheltuielile cu salariile au fost 100% din subvenție între 2022-2025.

Pentru perioada 2026-2031, propunem acoperirea integrală a Cheltuielilor cu salariile din subvenția alocată **TNB**. În condiția creșterii Veniturilor totale, cheltuielile din subvenție cu Bunuri și servicii, precum și cu investițiile, vor scădea. Politica de resurse umane se concentrează pe competență, profesionalism și stabilitate, ca atare, este foarte importantă asigurarea stabilității și dezvoltării resurselor umane.

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

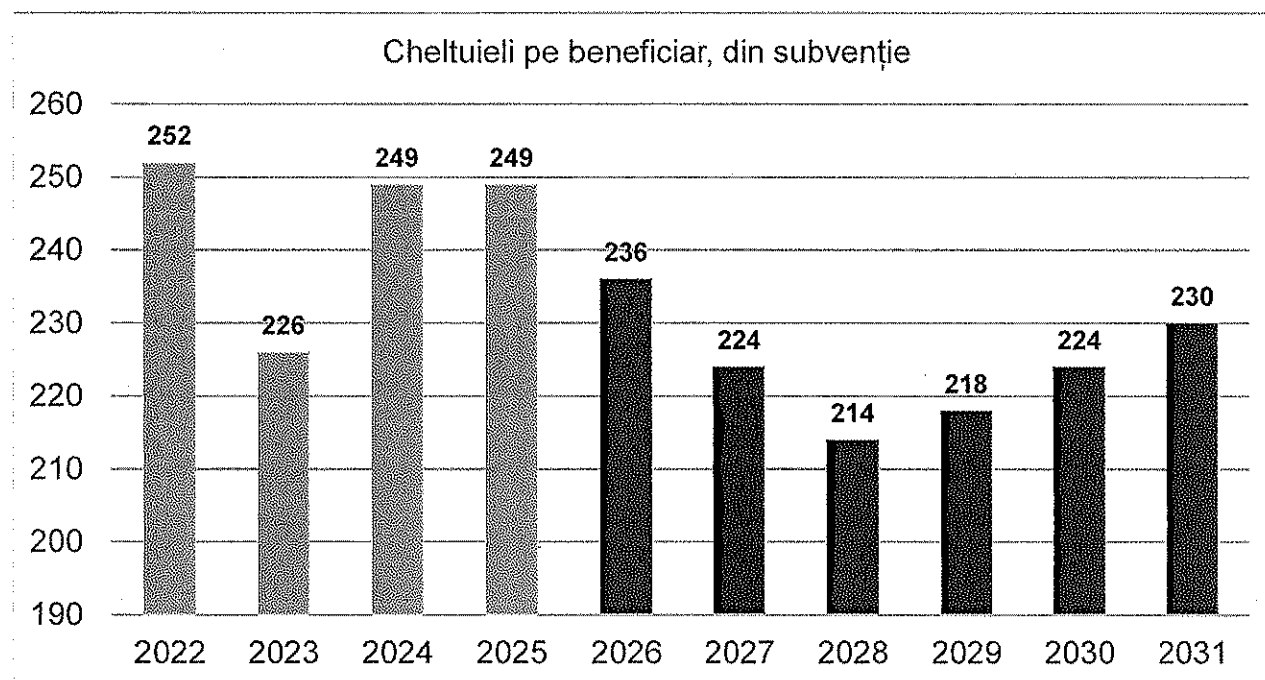
Analiza de mai jos are în vedere cheltuielile efectuate în cadrul raporturilor contractuale pentru rularea spectacolelor, atât drepturi de autor și conexe drepturilor de autor, cât și contracte încheiate în baza Codului Civil.



Pentru perioada 2026-2031, propunem scăderea ponderii cheltuielilor cu reluarea spectacolelor, a cheltuielilor cu colaboratorii pe Legea 8/1996 și a celor contractați în baza Codului civil până la 5,8% din Total cheltuieli, în contextul în care proiectul de management prevede creșterea gradului de implicare a actorilor angajați.

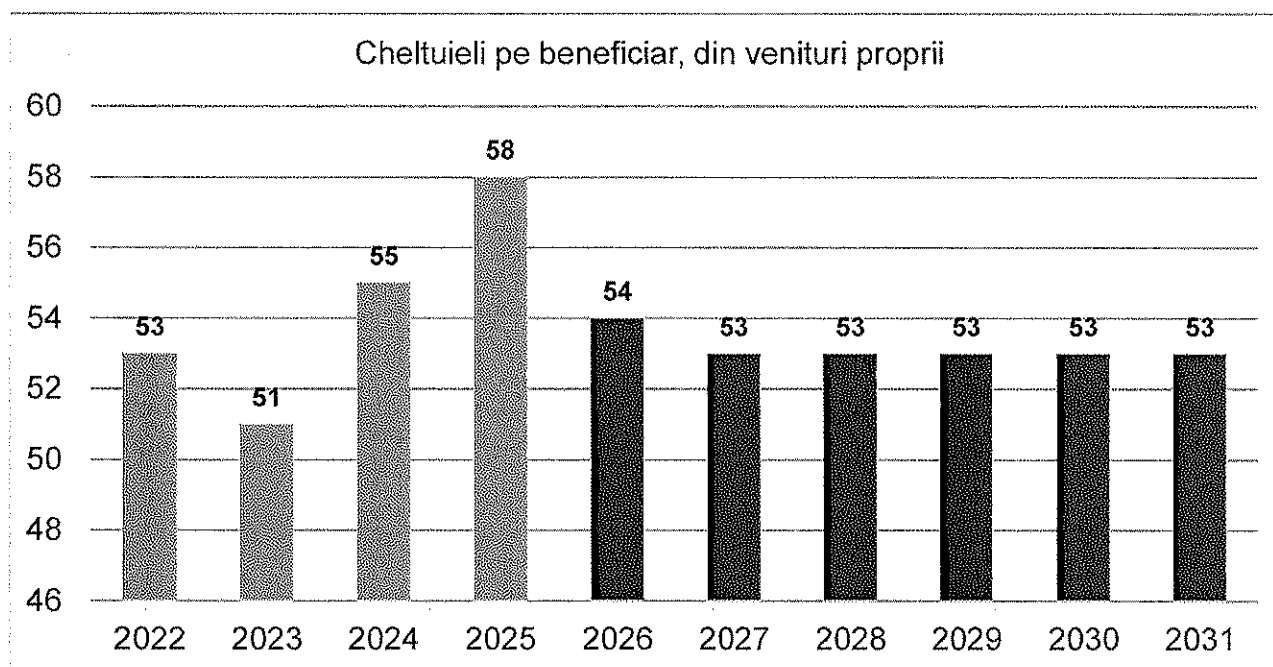
4.5. cheltuieli pe beneficiar, din care:

(a) din subvenție;



Proiectul de management prevede scăderea cheltuielilor pe beneficiar, din subvenție încă din primul an de management. Deși numărul de beneficiari estimat este în creștere, conform punctului F.2, în perioada 2026-2031, creșterea Cheltuielilor de capital și, ca atare, a Subvenției determină fluctuația cheltuielilor din subvenție pe beneficiar. Cu toate acestea, chiar și valoarea maximală preconizată pentru 2026-2031 pentru Cheltuieli pe beneficiar, din Subvenție este sub nivelul atins din perioada 2022-2025.

(b) din venituri proprii



Creșterea proporțională a numărului de beneficiari și a Veniturilor proprii, determină o valoare constantă a Cheltuielilor pe beneficiar, din Venituri proprii.

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;

Teatrul Național s-a remarcat în cultura română, de-a lungul istoriei, prin marile spectacole jucate mulți ani, în mod constant. Marii săi actori au devenit emblematici deopotrivă pentru rolurile jucate în spectacolele **Teatrului Național** și pentru cele de film.

Teatrul Național a reprezentat de-a lungul timpului un pol de rezistență față de umilirea societății de către regimul politic, prin marea literatură dramatică prezentată în montările sale, prin titluri cu subtext social și politic, indiferent de forma de exprimare – comedie, dramă sau tragedie și spectacole de impact istoric, social și politic, jucate astfel încât subînțelesurile contribuiau la catharsis. Astfel, calitatea principală a **Teatrului Național** a fost că, în perioade istorice de mare dificultate socială, politică, istorică, a continuat să educe publicul în spiritul valorilor umaniste. În absența acestei complicități cu sensul pe care publicul îl identifică în spectacol, **Teatrul Național** și-a pierdut structura de rezistență originară și identitatea.

Viziunea enunțată în proiectul de management pleacă de la premisa că **TNB** își restabilește identitatea și profilul unic de primă scenă la nivel național, cel mai puternic teatru din România, un model și un reper profesional în arta teatrului românesc și, totodată, o carte de vizită a României în mediile teatrale și artistice internaționale. În acest context, prezentul proiect de management urmărește recunoașterea publică a **TNB** ca spațiu de reprezentare a sinergiei dintre performanță și educație, ca spațiu de emulație profesională și ca nucleu de diseminare a culturii.

Viziunea acestui proiect de management se subscrie devizei **TNB – Liderul artei teatrului**. Recuperarea artei actorului din punct de vedere al funcției sale creative va consacra public

TNB ca teatru al valorilor artistice esențiale și ca voce a cetății. **TNB** se va conecta la cele mai valoroase și de atitudine curente artistice, culturale și conceptuale ale teatrului românesc și universal.

Așadar, viziunea pentru **TNB** articulează o abordare exhaustivă a artei teatrului, într-o structură construită pe o serie de vectori interdependenți:

- importanța actorului ca emblemă;
- forța trupei de teatru;
- valorificarea marilor texte din dramaturgia și literatura românească și universală;
- cercetarea teatrală;
- colaborarea cu teatre din România;
- afilierea la rețele internaționale și colaborarea cu teatre din Europa;
- educația prin teatru;
- multiculturalitate și unitate artistică prin diversitate.

2. misiune;

Misiunea **Teatrului Național „I.L. Caragiale” din București** constă în afirmarea **TNB** ca brand cultural național, ducând spre viitor o istorie de aproape două secole prin puterea unui discurs artistic lucid, relevant și vizionar. **TNB** se articulează ca instrument de formare intelectuală, morală și creatoare, promovând un set de valori pozitive, democratice și umaniste, devenind un important reper național de stabilitate și viziune și transformând excelența artistică în motor de progres social și cultural, în respectul responsabilității artistice a instituției publice de spectacol față de public.

TNB aduce pe scenele sale cele mai importante voci artistice ale teatrului în spectacole de anvergură artistică, valorifică statutul de cea mai importantă scenă de teatru a României prin spectacole de anvergură artistică și se exprimă în termenii profesionalismului înalt. **TNB educă în spiritul demnității, ca susținător al principiilor umaniste. TNB** comunică valori și creează punți profesionale între teatrele din România.

3. obiective (generale și specifice);

Conform misiunii specifice instituției, în vederea construirii brandului **TNB**, proiectul de management urmărește două mari direcții strategice: obiective (generale și specifice) pentru strategia culturală, respectiv **O.G. 1 – O.G. 3** și obiective (generale și specifice) pentru strategia managerială (administrativ, promovare, marketing, financiar-economic), respectiv **O.G. 4 – O.G. 5**, identificând următoarele obiective pentru întreaga perioadă a mandatului:

O.G. 1: Consolidarea identității de excelență a TNB

O.S. 1: Valorificarea celor 7 săli de spectacol ale **TNB** prin implementarea sistemului de 7 programe repertoriale distincte (Teatrokosmos, Sensorium, Agora, Genesis, Proscenium, Axis și Sirinx), asigurând o diversitate artistică de anvergură și acoperind mari titluri din literatura dramatică clasică și contemporană, atât românească, cât și universală;

O.S. 2: Atragerea a 4 regizori de prestigiu internațional pentru montări de anvergură;

O.S. 3: Distribuirea, revitalizarea și consacrarea trupei **TNB** ca marcă de excelență prin cel puțin un spectacol sau eveniment pe stagiune;

O.S. 4: Revitalizarea funcțiilor de cercetare și formare ale Centrului de Cercetare și Creație Teatrală „Ion Sava”, prin Centrul Național de Dramaturgie, prin programele de ateliere și master-class-uri, respectiv prin 2 spectacole-atelier, anual;

O.G. 2: Crearea și dezvoltarea Platformei de mobilitate teatrală

O.S. 5: Operaționalizarea „Platformei de mobilitate teatrală” după al doilea an de mandat, pentru a interconecta teatrele din România, prin selectarea și invitarea a 2 producții, realizarea a minimum 2 turnee, coproducerea a minim 2 spectacole;

O.S. 6: Aderarea la rețele teatrale europene și realizarea a minimum 2 proiecte internaționale (turnee/coproducții) pe durata mandatului, pentru a crește reprezentativitatea **TNB** în Europa;

O.S. 7: Realizarea a 4 spectacole cu cooptarea artiștilor din sectorul independent;

O.G. 3: Impact „Publicul sub reflector”

O.S. 8: Eliminarea barierelor (fizice, de limbă și sociale), prin dotarea cu sisteme de supratitrare și facilitarea accesului pentru categorii cu dizabilități, cu o creștere anulă a gradului de accesibilizare;

O.S. 9: Personalizarea experienței spectatorului prin diversitatea repertoriului, prin activități în spațiile adiacente și printr-un sistem elaborat de colectare a feedback-ului;

O.S. 10: Familiarizarea publicului cu **TNB** și cu istoria teatrului prin cel puțin 50 de evenimente de tip „Școala spectatorului” (tur ghidat, atelier etc.), pe stagiune.

O.G. 4: Sustenabilitate organizațională, financiară și administrativă

O.S. 11: Implementarea noului model organizațional și a sistemului operațional pe 3 direcții (Artistică, Tehnică - Producție, Financiar - Administrativă), în primele 6 luni de mandat;

O.S. 12: Reorganizarea internă, prin hotărâre de guvern, pentru obținerea unei structuri funcționale suplă și eficiente pentru brandul **TNB**, în al doilea an de mandat;

O.S. 13: Reconfigurarea statului de funcții pentru a atinge pragul de cel puțin **60% personal de specialitate la scenă** (artistic și tehnic) din totalul angajaților, până la finalul mandatului;

O.S. 14: Elaborarea unui flux de producție prin implementarea unor softuri integrate (pentru contabilitate, achiziții, producție, magazie și gestiuni) în primele 12 luni, pentru corelarea activității;

O.S. 15: Implementarea unui sistem de ticketing (tarife diferențiate, pachete pentru familii, bilete de grup) și valorificarea spațiilor comerciale (librării-cafenea, magazin de suveniruri, închirieri);

O.S. 16: Atragerea de fonduri private (sponsorizări) prin 3 parteneriate strategice multianuale cu entități din mediul de afaceri, având ca țintă o creștere progresivă de 5% anual a veniturilor din aceste surse.

O.G. 5: Optimizarea comunicării interne

O.S. 17: Actualizarea și digitalizarea documentelor interne în primele 6 luni, asigurând o separare clară a funcțiilor de inițiere, verificare și aprobare;

O.S. 18: Formalizarea comunicării interne prin documente dedicate, pentru organizarea și planificarea activității la scenă (artistic și tehnic) și a activității de producție, zilnic, lunar și cu avans de două luni, prin afișaj fizic și prin avizier electronic;

O.S. 19: Optimizarea comunicării interne prin ședințe ale consiliilor colegiale, prin ședințe tehnice, de producție, operative, prin afișarea la avizier, fizic și online, a hotărârilor Consiliului administrativ, a propunerilor Consiliului artistic, a castingurilor programate, a distribuțiilor, a regulamentelor interne etc.

O.S. 20: Planificarea dezvoltării profesionale pentru personalul administrativ (1 curs/an).

4. strategia culturală, pentru întreaga perioadă de management;

Axioma de la care pornește elaborarea strategiei culturale stipulează faptul că, atât ca artă, cât și ca organizare instituțională, **teatrul este un sistem viu**, care trăiește prin implicarea și prin responsabilizarea individuală a membrilor săi, un sistem ale cărui rezultate se bazează pe funcționalitatea și pe interconectivitatea componentelor sale, precum și pe dinamica devotamentului pentru scenă, pentru spectacolul de teatru.

Analiza premergătoare elaborării prezentului proiect de management a demonstrat carențele de strategie culturală ale **TNB** la nivelul trupei, repertoriului și utilizării spațiilor.

Astfel, profilul trupei de actori este neomogen, estompat, neidentificat ca fiind alcătuit din cei mai importanți actori ai României. Distribuirea în spectacolele alese nu a condus la dezvoltarea performanțelor individuale, a limitat evoluția actorilor, posibilitatea acestora de a atinge performanțe teatrale majore, în ciuda evidentelor lor calități profesionale, printr-o strategie artistică defectuoasă.

Totodată, o parte importantă a actorilor **TNB** este recunoscută din spectacole independente, dintre care unele se joacă chiar pe scenele **TNB**, din emisiuni televizate, reclame, seriale sau filme, ceea ce înseamnă că strategia artistică a **TNB** este lacunară, nereușind să construiască actorilor săi și teatrului, în ansamblu, o identitate puternică și unică, la nivelul celei mai importante scene ale țării.

În ceea ce privește repertoriul, analiza reflectă faptul că strategia artistică nu a urmărit prin titlurile alese pentru montare să dezvolte trupa angajată, deși trupa artistică a fost completată, totalizând 84 de actori angajați. Aceștia nu se regăsesc conceptualizat în distribuțiile spectacolelor **TNB**, au fost distribuiți în același tip de roluri, iar evoluția lor nu este vizibilă, ceea ce reflectă o lipsă de sănătate instituțională.

În sfârșit, utilizarea celor șapte săli de spectacol, a facilităților și a spațiilor adiacente acestora pare dezordonată, necorelată în interiorul unei strategii individualizate în interiorul strategiei culturale a instituției. Cele mai utilizate săli sunt Sala Mare, Sala Studio, Sala Atelier și Sala Pictură, în vreme ce Sala Media și Sala Mică sunt utilizate ocazional în cadrul a două programe, iar Sala Amfiteatru este funcțională doar pe perioada verii, fără a avea un repertoriu dedicat. De altfel, sălile nu au un profil identificat și eficient în dezvoltarea **TNB**.

În concluzie, imaginea echipei artistice, titlurile noi și spectacolele din repertoriul activ nu susțin imaginea primului teatru al țării, bazat pe valori și urmând o strategie artistică. Alegerea și rularea repertoriului, precum și sălile teatrului suferă în urma unor opțiuni neintegrate strategic, motiv pentru care nu contribuie la imaginea și relevanța **Teatrului Național**. De asemenea, nu se distinge relevanța și impactul utilizării numeroaselor foaiere și spații exterioare, în pofida faptului că în caietul de obiective sunt raportate sute de evenimente. Totodată, **TNB** are contracte de închiriere pentru două spații comerciale, respectiv două restaurante de uz extern și intern, al căror impact nu este reflectat în nici un fel.

Această stare de fapt impune conceperea unor direcții de însănătoșire artistică și organizațională, astfel încât **TNB** să se dezvolte organic, integrând liniile strategiei culturale în toate planurile sale de acțiune.

Astfel, **strategia culturală** pentru acest mandat urmărește să **replaseze TNB într-o poziție principală**, ca teatru implicat, deschis, atât la nivel național, cât și la nivel internațional, consolidându-i rolul cultural reprezentativ.

Strategia culturală pentru **TNB** nu transferă pe umerii publicului sarcina de a da direcțiile de repertoriu și de gust, ci își construiește o strategie artistică identitară, urmărită prin repertoriu, prin coagularea, armonizarea și dezvoltarea trupei artistice, susținută de un sistem organizațional articulat **în favoarea dezvoltării TNB și a artei teatrale**, precum și în respectul legii.

Strategia culturală ia în calcul forța **TNB** de a transmite mesaje în societate și definește **TNB** ca un **teatru al viitorului**, care recuperează valorile culturale și artistice ale trecutului și le fructifică în limbaje teatrale contemporane și care, totodată, radiografiază societatea contemporană, proiectându-i liniile de evoluție. În consecință, **strategia culturală dezvoltă direcția artistică a TNB în termenii spectacolului implicat, actual, emoțional, direct.**

Strategia culturală se dezvoltă pe baza unei structuri alcătuite din o serie de **principii** care interconectează toate aspectele activității **TNB**, după cum urmează:

- **performanța discursului artistic;**
- **reformularea TNB ca agora creativă;**
- **afirmarea TNB ca principalul laborator de cercetare și inovare teatrală din România;**
- **valorificarea memoriei artistice, a tradiției teatrale europene și a capitalului de spectacole al TNB;**
- **educarea prin teatru;**
- **dezvoltarea mediului profesional de teatru la nivel național;**
- **participarea la construcția unei societăți integre.**

În baza acestor direcții de dezvoltare, **TNB** articulează următoarele **formule strategice**:

- spectacole de mare anvergură artistică;
- mari titluri cu linii de forță socială, istorică și civică din literatura dramatică și epică;
- mari actori români;
- cercetare teatrală și dramaturgică;
- educare prin teatru;
- adresabilitate culturală extinsă ca hub cultural;
- integrarea noilor tehnologii;
- proiecte și evenimente culturale interdisciplinare;
- apariții editoriale cu profil teatral;
- platformă de mobilitate teatrală;
- aderarea la rețele europene;
- pepiniera artistică;
- ludoteca;
- galeria **Tunelul timpului**;

- cafenelele-librării **Café Lecture**;
- **Lăptăria lui Enache**;
- memorialistică **TNB**
- implicarea mediului de afaceri
- campanii de promovare
- spectacole – atelier;
- accesibilitate și incluziune;
- digitalizare (implementarea de softuri integrate, pe domenii de activitate);
- coproducții;
- circulația spectacolelor.

Strategia culturală vizează **recunoașterea statutului de actor TNB**, asimilat calitativ ca mare actor. Publicul participă la spectacole, preocupat de întâlnirea cu actorii de pe scenă sub mirajul creației din seara de spectacol. Publicul vrea să vadă personaje, trăind povestea marilor titluri ale spectacolelor montate pe scenele **Teatrului Național**. Publicul este interesat, așadar, de marile titluri a căror poveste îi atrage la teatru, prin subiecte profunde, teme sociale, teme universale, civice și istorice importante în actualitatea lui și va reveni pentru că a învățat ceva despre societate, ceva care are impact asupra lui. Conceptul marelui actor al **TNB** este cel al actorului purtător de mesaj, cel care se transformă și transmite sensul cel mai adânc din interiorul spectacolului, ca o invitație la reîntâlnire în alt titlu, în următorul spectacol al **TNB**. Acest profil de actor va fi cultivat și consacrat în spectacolele montate și prezentate pe scenele **TNB**. Actorul **TNB** aparține **TNB** ca parte integrantă a lumii artistice create de teatru și întruchipează în mentalul colectiv mesajul **TNB**.

Spectacolele TNB vor gravita în jurul valorilor umanității, în jurul temelor sociale, politice, istorice, civice importante pentru societatea de azi, antagonizată pe multiple paliere. Textele propuse – fie piese de teatru, fie adaptări – vor sta la baza marilor spectacole construite cu trupa de actori a **TNB**. Paleta repertorială va cuprinde toate genurile – tragedie, comedie, dramă, satiră, teatru muzical, teatru contemporan, teatru pe titlu clasic. În următorul mandat, spectacolele **TNB** vor asimila întotdeauna actul cultural și niciodată divertismentul îndoielnic. În acest scop, echipele de creație care vor monta la **TNB** vor subscrie conceptului **TNB – teatru de conștiință**, indiferent de forma de spectacol pentru care optează.

Componenta de **cercetare** este importantă în strategia culturală pentru **TNB**. Funcția de cercetare dramaturgică a unui teatru național reprezintă o esență de dezvoltare culturală și va crea noi dramaturgi, noi curente de gândire dramaturgică. **Educația**, ca etapă a cercetării, va ocupa locul principal în master-class-urile de actorie, regie, scenografie, light și video design, tehnică de teatru etc., cu aplicabilitate în lucrul în **TNB**. Tot în sensul educării, strategia culturală prevede conferințe pe teme istorice, sociale, civice, psiho-sociale etc., O altă formulă a componentei de cercetare sunt evenimentele de spectacol senzorial de tip life experience, care vor avea loc în sălile mici și în foaiere.

Accesibilitatea și incluziunea fac parte din strategia culturală pentru **TNB**. Pe lângă faptul că publicul cu dizabilități are acces la spectacolele **TNB**, vor avea deschidere categorii cu limitări specifice, de natură diferită, inclusiv cei care până acum au avut un sentiment de nepotrivire socială sau culturală față de **TNB**, perceput ca instituție dedicată altor categorii sociale. Strategia culturală urmărește să atragă aceste categorii înspre **TNB**, prin spectacole care să le răspundă și, în același timp, să le educe gustul pentru teatrul major.

Componenta de **digitalizare și integrarea noilor tehnologii** sunt două elemente importante în strategia culturală pentru preservarea memoriei și pentru deschiderea acesteia către public, pentru o informare corectă și rapidă asupra conținutului cultural transmis de **TNB**. Digitalizarea și integrarea noilor tehnologii în actul artistic reprezintă o parte din componenta de eveniment viu, de spectacol și performance.

Strategia culturală poziționează **TNB** în centrul mișcării teatrale românești, prin **platforma de mobilitate teatrală**. Această inițiativă funcționalizează rolul de **pivot cultural al TNB** pentru cele 6 teatre naționale și pentru teatrul de limbă maghiară, aflate în subordinea Ministerului Culturii, precum și pentru **Teatrul Național** din subordinea autorității locale. Astfel, conectând sub egida sa principalele teatre prin cele mai valoroase spectacole, **TNB** va construi o structură asociativă de dezvoltare teatrală, o comunitate profesională performantă, interconectată și eficientă. Platforma de mobilitate va fi înființată după al doilea an de mandat. Conectând teatrele naționale și creând un spațiu unificator, platforma de mobilitate va crea un sistem de parteneriate și, astfel, va facilita schimbul de experiență și de resurse prin coproducții și prin mobilitatea spectacolelor. Tot în cadrul acestei direcții strategice se va urmări creșterea reprezentativității internaționale a **TNB**, prin aderarea la rețele teatrale europene, respectiv prin colaborări, parteneriate și coproducții internaționale. Platforma de mobilitate va aduce beneficii importante de vizibilitate și imagine atât pentru parteneri, cât și pentru public. În funcție de dinamica acestei direcții a strategiei culturale, **TNB** ia în considerare lărgirea ariei de referință specifice. Astfel, pe teritoriul României își desfășoară activitatea numeroase teatre, ceea ce reprezintă un important potențial de dezvoltare pentru platforma de mobilitate. În perspectiva dezvoltării accelerate a platformei de mobilitate, strategia culturală prevede repartizarea unei săli dintre cele 7 săli de spectacol pentru proiectele derulate în cadrul acestei direcții strategice.

Coroborând toate aceste linii de acțiune, trebuie subliniat faptul că implementarea cu succes a strategiei culturale pentru **TNB** este **condiționată** de interconectarea și de armonizarea permanentă a viziunii artistice cu suportul operațional. Astfel, **structura logistică și administrativă devine parte intrinsecă a strategiei culturale**, printr-un set de măsuri strategice privind programarea, utilizarea și coordonarea spațiilor, resursele umane, materiale și financiare și sistemul de control intern managerial, respectiv:

- programarea repetițiilor, premierelor, spectacolelor și evenimentelor conexe cu un avans minim de două luni, pentru primul an al mandatului, urmând ca acest interval să crească progresiv, precum și stabilirea unui calendar integrat al activității **TNB**, echilibrat și eficient;
- coordonarea și corelarea spațiilor destinate publicului;
- asigurarea personalului specializat aferent.

Așadar, strategia culturală urmărește impunerea în percepția publică a **TNB** ca cel mai important teatru din România, reprezentativ în plan internațional. Această direcție culturală este urmărită printr-o serie de vectori, respectiv:

- valorificarea actorilor **TNB** și construirea identității de imagine trupei **TNB**;
- valorificarea repertoriului actual;
- aducerea pe scenele **TNB** a marilor titluri din dramaturgia românească și universală;
- valorificarea istoriei teatrale a **TNB**;
- programarea conceptuală a rulării repertoriului;
- valorificarea culturală a foaielor și a spațiilor conexe ale **TNB**;
- deschiderea **TNB** ca spațiu cultural și de socializare culturală, adresat tuturor categoriilor de beneficiari;
- conectarea teatrelor din România într-o rețea configurată și coordonată de **TNB**;
- afilierea **TNB** la rețele teatrale internaționale;
- configurarea unui centru puternic de cercetare și dezvoltare teatrală, de susținere a dramaturgiei și a literaturii dramatice contemporane.

Concluzie: strategia culturală recalibrează **TNB** ca spațiu în care memoria (istoria) și digitalizarea (viitorul) se întâlnesc continuu în timpul prezent.

5. strategia și planul de marketing;

Strategia culturală propusă va configura o strategie de marketing asumată în direcția construirii brandului **TNB**. Astfel, **TNB** se va impune în conștiința publică și în mediul profesional ca prima scenă a țării, cel mai important și mai reprezentativ teatru din România, cu cele mai proeminente producții artistice, cu cel mai puternic colectiv de actori și cu distribuții „all-star”, cu cea mai mare vizibilitate națională și internațională, cu imagine și impact în societate. În egală măsură, **TNB** va fi recunoscut ca instituție care apropie oamenii prin arta teatrului și pune în echilibru performanța profesională, libertatea de gândire și de expresie, precum și demnitatea umană.

Importanța brandului **TNB** și a produsului său cultural va reprezenta un pol de atracție major pentru public, pentru parteneri, sponsori, mass-media etc. Astfel, aceștia vor configura o rețea de interes având **TNB** ca epicentru, prin asocierea cu imaginea unei instituții dinamice, un teatru care își asumă rolul de voce a rațiunii și motor de progres social și cultural. Pentru asigurarea eficienței strategiei și planului de marketing, **TNB** va colabora cu agenții specializate.

a) **TNB ca destinație:** Prin strategia de marketing, proiectul de management urmărește ca **TNB** să depășească imaginea unui teatru închis, rigid și să se transforme într-un ecosistem cultural vibrant, deschis publicului pe toată durata zilei, prin:

- explorarea clădirii și a istoriei **TNB** în cadrul evenimentelor expoziționale și artistice organizate în cadrul Galeriei **Tunelul timpului**, în siajul spectacolelor de teatru, cu elemente specifice, care dau informații despre spectacole, actori, istoria **TNB** etc., în forme artistice;
- recuperarea simbolurilor boemei locale, respectiv **Lăptăria lui Enache**, prin construirea imaginii **TNB** inclusiv ca destinație de socializare culturală, integrând toate artele în cadrul concertelor, al evenimentelor de tip performance și al altor evenimente sincretice, precum și ca spațiu de socializare într-un cadru deopotrivă relaxat și elevat cultural la cafenelele-librărie **Café Lecture**;
- schimbarea orei de începere a spectacolelor, în urma unei analize a oportunității, în vederea optimizării participării la spectacole prin crearea unui context de socializare – timp de cafea și gustare înainte de spectacol în cafenelele – librărie **Café Lecture**, în spațiul de catering din foaier sau în restaurantele din incintă și, de asemenea, în vederea particularizării spectacolelor **TNB** în raport cu oferta de spectacole din București.

TNB va deveni astfel o destinație esențială atât pentru rezidenți, cât și pentru turiști, oferind experiențe artistice și culturale continue în sălile sale de spectacol și în spațiile adiacente.

b) **TNB și mediul online:** Proiectul de management propune pentru mandatul următor să se conecteze prioritar cu publicul modern, pe site-ul www.tnb.ro și pe canalele proprii de Facebook, Instagram și YouTube, în vederea afirmării și consolidării identitare, după cum urmează:

- campanii online de storytelling, aducând actorii și culisele mai aproape de spectatori, prin realizarea și difuzarea online a unor serii de videoclipuri scurte cu actorii din distribuțiile spectacolelor în lucru, descriind povești din culise și foarte scurte secvențe despre povestea și personajul interpretat și adresând invitația la spectacolul în care joacă;
- invitarea unor creatori de conținut online la repetiții și vizionări ale spectacolelor pentru a genera conținut de tip „behind the scenes”, cu concentrare pe actorii **TNB**, precum și recenzii live;
- actualizarea și optimizarea site-ului;

- lansarea bibliotecii digitale de teatru contemporan din cadrul Bibliotecii, accesibilă prin abonament etc.

Prezența online strategică și susținută va transforma **TNB** într-o comunitate interactivă, unde arhiva și proiectele de viitor sunt accesibile de oriunde. Totodată, prezența corect direcționată a **TNB** în mediul online se va constitui ca un important instrument de cunoaștere a categoriilor de beneficiari.

c) **TNB și presa audio-vizuală:** Strategia de marketing prevede o adresare integrată în toate segmentele demografice, de la generația digitală la consumatorii de media tradiționale. Astfel, strategia de marketing prevede promovarea prin parteneriate media cu posturi de televiziune, fructificând autoritatea și încrederea acelor segmente de public pentru care televiziunea este un reper de calitate și de validare culturală. De asemenea, promovarea pe posturile de radio cu audiență locală și națională are scopul de a asigura comunicarea cu un segment numeros de șoferi și pasageri care petrec mult timp în traficul bucureștean. Între parteneriatele cu mass-media audio-vizuală pe care le propune planul de marketing se distinge, punctual, parteneriatul cu TVR. Acest parteneriat vizează activarea cinematecii **TNB** din Sala Media și promovarea evenimentelor organizate împreună cu partenerul. Astfel, prezentând spectacolele **TNB** înregistrate și aflate în arhiva televiziunii, precum și filmografia marilor actori ai **TNB**, strategia de marketing urmărește să transforme acțiunile în experiențe culturale vii, capabile să genereze noi fluxuri de public, să construiască obiceiuri de consum și să consolideze memoria identitară a teatrului. Strategia de marketing va reconsidera, de asemenea, vizualurile folosite în promovarea spectacolelor.

d) **TNB și presa:** Strategia de marketing se adresează inclusiv mass media scrise, tipărite, dar mai ales în format online, pentru a consolida imaginea **TNB** ca reper de excelență culturală în fața unui public avizat.

Strategia prevede lansarea de parteneriate media cu publicații culturale, economice și de lifestyle și urmărește o serie de formule: comunicate de presă, anunțuri privind programul de spectacole sau – în funcție de subiect – cronici, interviuri și reportaje.

Strategia de marketing vizează inserarea de coduri QR în publicațiile partenerilor media, cu link către platforma de bilete online, facilitând, astfel, achiziționarea de bilete online și, odată acest obicei de consum instalat, sprijinind glisarea segmentului de cititori înspre segmentul de spectatori de teatru. Această abordare prevede o prezență constantă în spațiul public și, pe termen lung, va contribui la construirea și prezervarea memoriei **TNB**.

e) **Accesibilitate și incluziune:** Strategia de marketing urmărește eliminarea barierelor — fie ele fizice, lingvistice sau sociale — care pot limita interacțiunea dintre **TNB** și publicul său. De aceea, strategia abordează accesibilitatea în sens larg, integrând-o în planul de marketing, după cum urmează:

- **Accesibilitate lingvistică:** Pentru a capta publicul nevorbitor de limbă română (expatriat sau practicant de turism cultural), **TNB** își va diversifica formele de prezentare a spectacolelor prin:
 - supratitrarea spectacolelor din repertoriu în limba engleză, facilitând înțelegerea textului dramatic;
 - crearea unor spectacole și proiecte dedicate în limba engleză, oferind un spațiu de confort cultural publicului internațional din București sau celui din cadrul coproducțiilor internaționale.
- **Crearea unor spații de incluziune socială și suport pentru familii, prin:**
 - implementarea unor inițiative specifice pentru minorități, categorii sociale vulnerabile și grupuri cu nevoi speciale, asigurând faptul că actul cultural este un drept constituțional accesibil tuturor;

- crearea ludotecii, un spațiu sigur și creativ, dotat cu jocuri și activități dedicate copiilor, permițând părinților să participe la spectacolele **TNB** fără bariere de organizare.
- Adaptarea infrastructurii, pentru a răspunde nevoilor persoanelor cu dizabilități, asigurând participarea în condiții optime pentru această categorie de public;
- Planificare creativă și evenimente adiacente pentru publicul potențial, respectiv:
 - utilizarea spațiilor – foaiere, Galeria **Tunelul timpului**, Amfiteatrul, **Lăptăria lui Enache**, cafenele-librării **Café Lecture** etc. pentru evenimente artistice și de socializare culturală;
 - decalarea orei de începere a spectacolelor pentru a evita suprapunerea cu celelalte evenimente culturale din București, oferind astfel spectatorilor șansa de a participa fără a fi nevoiți să aleagă între opțiuni.

f) **Ticketing:** Într-un context economic fragil, **TNB**, prin propunerea prezentului proiect de management, își va asuma responsabilitatea civică de a menține cultura accesibilă prin tarife echitabile și un sistem propriu de ticketing. Un sistem propriu de ticketing și optimizarea fluxurilor financiare vor permite implementarea unui set de pachete speciale pentru familii, bilete de grup și reduceri semnificative pentru elevi, studenți și pensionari, conform legislației. Această politică de preț corect respectă dreptul constituțional la cultură, transformând fiecare spectator într-un coleg pe termen lung al instituției. Totodată, utilizarea unui soft propriu integrat de ticketing va permite extragerea de date privind profilul beneficiarului **TNB**, cu respectarea GDPR, precum și personalizarea biletelor în funcție de eveniment.

g) **TNB și parteneri strategici:** Prin prezentul proiect de management, **TNB** își propune să construiască punți solide cu mediul de afaceri prin acțiuni de sponsorizare și mecenat, oferind partenerilor strategici prestigiul asocierii cu **TNB** – ca brand al profesionalismului național.

Strategia urmărește să marcheze prezența teatrului în viața orașului prin parteneriate creative cu marii furnizori de utilități și servicii, propunând utilizarea canalelor acestora (platforme digitale, mesaje de întâmpinare) ca vehicule de promovare pentru spectacole și actori sau prin expunere în puncte indoor sau outdoor de mare trafic și, nu în ultimul rând, tarife dedicate.

O direcție prioritară este colaborarea cu sectorul HoReCa și cu agențiile de turism, prin crearea unor pachete de tip city break teatral, care să includă acces prioritar la spectacole, facilități de cazare și experiențe gastronomice dedicate, pe baza biletului **TNB**, precum și prin includerea pe platforme internaționale de turism, cum ar fi Tripadvisor. Această abordare transformă parteneriatele în **ecosisteme de beneficii reciproce**, unde teatrul obține sustenabilitate financiară și vizibilitate extinsă, în timp ce brandurile partenere își confirmă responsabilitatea socială și sprijinul pentru valorile culturale fundamentale.

Prin această formulă, strategia de marketing poziționează **TNB** ca garant al excelenței naționale.

h) **Optimizarea spațiilor și găzduirea de evenimente:** Prezentul proiect de management își propune să valorifice infrastructura **TNB** prin găzduirea de evenimente socio-culturale, gale și conferințe cu caracter apolitic și laic. În organizarea acestor evenimente, strategia de marketing prevede implementarea unui sistem de tarificare diferențiat în funcție de schema de planificare și organizare a zilelor de lucru și a zilelor libere pentru personalul tehnic de scenă al **TNB**, în baza unor proceduri clare pentru implicarea personalului tehnic specializat, asigurând un management eficient al resurselor.

Optimizarea spațiilor reprezintă un aspect pe care strategia de marketing îl urmărește pe mai multe paliere, respectiv:

- Galeria **Tunelul timpului** reprezintă un concept de reconfigurare contextualizată a foaielor ca spații pentru instalații, performance-uri, expoziții interactive și proiecții în realitate augmentată pe teme privind istoria **TNB** sau istoria teatrului;
- Cafenelele – librărie **Café Lecture**, deschise în foaierele teatrului, în parteneriat cu unul dintre lanțurile de librării din București, sunt anticipate a deveni destinații de socializare culturală deschise pe toată durata zilei, cu potențial de utilizare pentru evenimente culturale (lansări de carte, dezbateri etc.), incluzând, totodată, ca principal loc de distribuție, aparițiile editoriale ale **TNB**;
- **Lăptăria lui Enache**, spațiu dedicat boemei muzicale și literare, deschis pe acoperișul **TNB**, dedicat conectării orașului cu teatrul prin evenimente cu începere la ore târzii, post-spectacol, funcționând ca loc de socializare culturală și de apropiere între spectatori și actorii **TNB**.

În vederea optimizării spațiilor, strategia de marketing vizează selecționarea de proiecte în urma unui concurs de proiecte de arhitectură lansat arhitecților și studenților de la Facultatea de Arhitectură, privind reconversia artistică a spațiilor interioare ale **TNB** și integrarea acestora în dialogul cu publicul.

De asemenea, strategia de marketing propune evidențierea publică a unor acțiuni culturale sau sociale contextualizate ale **TNB** sau ale colaboratorilor, prin video-mapping.

i) **Programul de voluntariat**: Voluntarii (studenți din domeniile arte, comunicare și management) vor contribui la oferirea unei experiențe primitoare, participând activ la acțiunile de întâmpinare și de informare a spectatorilor, vor participa la activitățile de digitalizare a arhivei, de monitorizare a impactului online și vor fi implicați la nivel logistic în diverse activități adiacente. Programul de voluntariat va construi o comunitate de tineri dedicați, care va promova spectacolele și actorii **TNB** în mediile lor familiale și în anturajul propriu, în limbajele specifice generației lor, ca voci tinere și puternice ale **TNB**.

j) **Magazinul de amintiri**: Inițiativa **Magazinul de amintiri** are capacitatea de a transforma experiența culturală de la **TNB** într-o conexiune emoțională durabilă prin comercializarea de obiecte cu design exclusivist, de la replici de costume și afișe semnate, până la accesorii moderne inspirate de arhitectura teatrului, obiecte personalizate, caiete, agende, calendare etc. Prin ediții limitate și colaborări cu artiști locali, **TNB** își va consolida identitatea vizuală, oferind spectatorilor posibilitatea de a lua acasă o parte din magia efemeră a spectacolului.

Amplasat strategic și integrat pe site-ul **TNB**, **Magazinul de amintiri** va deveni un punct de intersecție între arta scenică și stilul de viață contemporan. Totodată, **Magazinul de amintiri** va participa la creșterea veniturilor proprii, la fidelizarea publicului și, mai ales, va transforma fiecare cumpărător într-un ambasador de brand.

k) **Publicațiile TNB**: Prin inițiativa creării librăriilor-cafenea **Café Lecture** din incinta **TNB**, strategia de marketing vizează punerea în valoare a publicațiilor **TNB**. Strategia culturală ia în considerare creșterea vizibilității editoriale a **TNB**, prin editarea și punerea în circulație a unui set de publicații, respectiv *Almanahul TNB*, publicație cu apariție periodică și având în sumar interviuri cu actorii **TNB**, cu regizorii invitați și cu alte personalități din domeniu, cronici de teatru, articole etc., precum și alte publicații de profil – traduceri, studii teatrale, compendii realizate și curatoriate în cadrul Centrului de Cercetare și Creație Teatrală „Ion Sava”, respectiv prin Centrul Național de Dramaturgie. Strategia de marketing integrează publicațiile **TNB** atât ca instrumente de preservare a memoriei, cât și ca instrumente de fidelizare a publicului și ca evenimente sociale și culturale, în siajul experienței spectacolului, extinzând percepția publică asupra **TNB** ca brand, dincolo de spațiul sălii de teatru.

l) **Lăptăria lui Enache**: Redeschiderea legendarului spațiu **Lăptăria lui Enache**, recuperându-l ca nucleu al boemei muzicale și artistice, va continua atât tradiția localului preferat de artiștii Bucureștiului interbelic (1920-1931), cât și pe cea a nucleului artistic găzduit de **TNB** până la intrarea în renovare a clădirii. Prin acest proiect, propunem o formulă de a defini un spațiu artistic și de socializare efervescent, deschis tuturor categoriilor

de public, care are exercițiul socializării prin cultură. Relansarea conceptului **Lăptăria lui Enache** are ca scop atragerea unui public potențial, prin transformarea spațiilor **TNB** într-o destinație angrenată social, cu o durată independentă de programul de spectacole, generând un trafic important de vizitatori și, nu în ultimul rând, generând venituri.

Pe baza rezultatelor obținute, planul de marketing va fi ajustat și optimizat continuu.

6. programe propuse pentru întreaga perioadă de management;

Proiectul de management propune o viziune strategică amplă, având ca obiectiv identificarea **TNB** ca primă scenă a țării, printr-o structurare pluridimensională, articulată prin șapte programe: **Teatrokosmos**, **Sensorium**, **Agora**, **Genesis**, **Proscenium**, **Axis** și **Sirinx**. Această arhitectură repertorială acționează pe axa orizontală a organizării interne și pe axa verticală a raportului cu mediul extern, oferind un sistem de acțiune culturală articulată, specifică și corelată cu profilul societății contemporane.

Astfel, cele șapte programe se constituie într-un sistem complex, coerent și permeabil, capabil să funcționeze ca răspuns la preocupările estetice ale publicului și ca mecanism de activare reciprocă a interesului cultural. Această abordare transformă **TNB** într-un reper civic esențial, profund ancorat în mentalul colectiv național și consolidat ca nod de referință în rețeaua teatrală europeană.

(1) **Teatrokosmos**: programul va reprezenta pilonul central al strategiei repertoriale, fiind dedicat marilor arhitecturi scenice și valorificării patrimoniului dramatic universal. Programul va reuni producții de mare anvergură care vor crea un dialog viu între textele fundamentale ale umanității și interogațiile prezentului, pe texte din dramaturgia clasică și contemporană, românească și universală. Totodată, programul va valorifica scenic opere literare de mare forță prin adaptări scenice și scenarii originale. Programul se va adresa publicului larg.

(2) **Sensorium**: programul va propune transformarea sălii de spectacol într-un laborator de explorare estetică, unde tehnologia va fi mai mult decât un decor, va fi un partener de dialog care va potența emoția și mesajul. Programul va explora granițele narațiunii dramatice prin fuziunea organică a teatrului cu tehnologii emergente și discipline conexe prin producții hibride de teatru-dans, teatru-concert, musical, tehnologii VE, multimedia, evenimente life experience etc., accesând toate simțurile. Programul va avea o adresare prioritară pentru publicul tânăr, precum și capacitatea de captare a publicului larg.

(3) **Agora**: programul va valorifica dramaturgia cu puternic impact social, în vederea consolidării legăturii dintre artă și comunitate prin spectacole care vor aborda teme acute, ancorate în cercetare documentară și memorie urbană, ca spațiu de reflecție critică asupra trecutului și prezentului și, de asemenea, ca instrument de explorare a conștiinței colective și a micro-universurilor individuale. Programul va adresa publicului larg provocarea unei dezbateri active asupra realității cotidiene, transformând experiența estetică în experiență civică și etică.

(4) **Genesis**: Programul se va referi la integrarea producției de spectacole de teatru și cercetării într-o viziune unitară, transformând **TNB** într-o platformă de lansare pentru noile generații și un hub de inovație culturală. Programul se articulează ca incubator pentru artiști emergenți, oferindu-le resursele necesare pentru a transpune viziuni contemporane în spectacole de referință și, totodată, stimulând dramaturgia actuală și educația teatrală. Programul se adresează cu prioritate publicului tânăr, dar și publicului larg.

(5) **Proscenium**: programul reprezintă o platformă de cercetare prin spectacole-laborator dedicate plurivalenței artei teatrului scenice pentru echipa **TNB**. Programul reflectă, totodată, transferul de excelență profesională prin ateliere și, în paralel, prevede educarea viitorilor profesioniști în meseriile de scenă. Dinamica programului asigură prezentarea publică a sesiunilor de ateliere și master-class.

(6) **Axis:** programul va include spectacole naționale și internaționale coproduse sau invitate, precum și coproducții naționale și internaționale. Programul va concretiza prezentarea publică a activității platformei de mobilitate a **TNB** și a rețelilor teatrale internaționale, respectiv rezultatul artistic al colaborărilor cu teatre și companii teatrale din România și din lume, prin seturi de reprezentații pentru fiecare spectacol din cadrul programului.

(7) **Sirinx:** Programul va oferi spectacole de teatru, muzică, dans, performance experimental, proiecții de film, evenimente etc., în spații neconvenționale, la diferite ore. Programul se adresează publicului larg, cu un accent pe spectatorul potențial.

Concluzie: Configurarea ecosistemului de programe al **TNB** vizează stimularea comportamentelor culturale prin spectacolele de anvergură incluse în programul **Teatrokosmos**, respectiv explorarea teatralității din întâlnirea artei cu tehnologia, în cadrul programului **Sensorium**. De asemenea, este urmărită dezvoltarea raporturilor dintre conștiința de breaslă și calitatea produsului teatral, prin programele **Proscenium** și **Genesis**. Dimensiunea civică a programului **Agora**, deschiderea largă și efervescentă a programului **Sirinx**, precum și conectivitatea națională și internațională vizată de programul **Axis**, vor asigura un acces larg și diversificat la creația teatrală de valoare, concretizând dreptul constituțional la cultură într-o formă participativă.

7. proiectele din cadrul programelor;

TNB își prognozează întreaga activitate în paradigma programelor, așa cum sunt acestea descrise mai sus. Acestea au o adresabilitate extinsă și sunt cu prioritate îndreptate către realizarea de spectacole de largă audiență.

Până la momentul finalizării prezentului proiect de management, 11 regizori de teatru de valoare internațională și-au exprimat deschiderea de a se alia viziunii artistice propuse, respectiv: Luc Perceval, Krzysztof Warlikowski, Krystian Lupa, Alessandro Serra, Andrei Șerban, Pippo Delbono, John Malkovich, Silviu Purcărete, Kokan Mladenović, Timofei Kuliabin și Roberto Bacci, cărora li se adaugă reputatul coregraf Gigi Căciuleanu.

Este important de precizat că în sialul acestei colaborări este urmărită dimensiunea de mentorat, formatoare de artiști a acestor mari personalități ale teatrului european și mondial. Totodată, vor fi inițiate demersuri pentru realizarea de master-class-uri de arta actorului și de arta regiei, susținute de regizorii menționați mai sus.

Un aspect relevant îl constituie colaborarea cu marele regizor Andrei Șerban, primul director al **TNB** liber de comunism, uriaș pedagog și formator de actori, a cărui carieră mondială pe scenele lumii întărește reformarea artistică și vizionară a **TNB**.

De asemenea, 18 regizori români și-au dat acordul de principiu să monteze spectacole în următorul mandat, în conformitate cu liniile directoare stabilite prin programele **TNB**, dintre care îi menționăm pe Mihai Măniuțiu, Tompa Gábor, Radu Afrim, Bocsardi Laszlo, Felix Alexa, Radu Nica, Andreea Vulpe, Radu Iacoban, Bobi Pricop, Cristian Ban, Theodor Cristian Popescu, precum și o serie de regizori orientați spre teatrul documentar, respectiv Radu Apostol, Gianina Cărbunariu, Ioana Păun, Carmen Lidia Vidu, Ana Mărgineanu, Mariana Cămărășanu, Leta Popescu etc. Totodată, sunt preconizate master-class-uri și ateliere de arta actorului, respectiv de arta regizorului, susținute de o parte dintre artiștii menționați mai sus.

Desigur, această listă nu este limitativă, cuprinzând doar numele regizorilor care și-au exprimat deschiderea de a colabora cu **TNB** în viitorul mandat.

Prezentul proiect de management vizează, de asemenea, formarea, lansarea și integrarea în breasla profesioniștilor de teatru a unor tineri regizori, studenți sau absolvenți de regie, care dispun de capacitatea creativă și intelectuală de a se impune profesional prin spectacole de calitate și de a duce mai departe arta teatrului românesc. Cu participarea

acestora, precum și a artiștilor care vor completa echipele de creație – scenografi, coreografi, compozitori, video, light și sound designeri de valoare certă – **TNB** își propune să exploreze direcții teatrale majore.

De asemenea, **TNB** va coopta artiști vizuali, artiști plastici, muzicieni, dansatori, coreografi etc. a căror perspectivă artistică intersectează teatrul cu celelalte arte.

(1) **Teatrokosmos** (spectacole pe text românesc și universal, clasic și contemporan): Programul reprezintă pilonul central al strategiei repertoriale, urmărind două direcții, respectiv:

(a) valorificarea dramaturgiei românești și proiectarea viitorului acesteia, de la precursori și clasici, la numele rezonante ale secolului al XX-lea și la vocile sale contemporane;

(b) conectarea culturală prin teatru la valorile teatrului universal, de la autorii antichității, trecând prin marii clasici și explorând, în egală măsură, teatrul actual.

Totodată, programul include dramatizări de forță din literatura română și universală. Din punct de vedere al distribuțiilor implicate de aceste proiecte, propunerile incluse în program au urmărit inclusiv o capacitate extinsă de distribuire a întregii trupe de actori, o mare parte a textelor propuse având distribuții complexe.

Baza de texte alocate acestui program și propusă regizorilor invitați este alcătuită din următoarele titluri: **Acești nebuni fățarnici** de Teodor Mazilu, **Exit** de Radu Iacoban, **Conspirație în sinagogă** de Andreea Vălean, **Viitorul începe luni** după Ioana Pârvulescu, **Fântâna Blanduziei** după Vasile Alecsandri, **Dulcea ipocrizie a bărbatului matur** de Tudor Popescu, **O noapte furtunoasă** de I.L. Caragiale, **Această tăcere dintre noi** de Mihaela Michailov, **Proștii sub clar de lună** de Teodor Mazilu, **Mobilă și durere** de Teodor Mazilu, **Demiurgul** de Vasile Voiculescu, **Jocul de-a vacanța** de Mihail Sebastian, **Nu sunt Turnul Eiffel** de Ecaterina Oproiu, **Moartea lui Danton** de Camil Petrescu, **[Picabo/Pinguini]** de Peca Ștefan, **Gigantic** de Peca Ștefan, **Întâlnirea** de Gabriela Adameșteanu, **Două fete și o dimineată** de Antoaneta Zaharia, Matei Vișniec – piesă comisionată, **Deschiderea** de David Lindsay-Abaire, **Cabala bigoților** de Mihail Bulgakov, **Adunarea femeilor** de Aristofan, **Măsură pentru măsură** de William Shakespeare, **Ce-i rău cu lumea asta** de Gur Koren, **Rock'n'Roll** de Tom Stoppard, **Dicționarul khazar** după Milorad Pavić, **Ascensiunea lui Arturo Ui...** de Bertold Brecht, **Sganarelle sau Încornoratul închipuit** de Molière, **Cymbeline** de William Shakespeare, **Unchiul Vanea** de A.P. Cehov, **Născut cu dinți** de Liz Duffy Adams, **Troilus și Cressida** de William Shakespeare, **Othello** de William Shakespeare, **Romeo și Julieta** de William Shakespeare, **Antoniou și Cleopatra** de William Shakespeare, **Timon din Atena** de William Shakespeare, **Un om egal un om** de Bertold Brecht, **Teama și mizeriile celui de-al treilea Reich** de Bertold Brecht, **Jocurile sunt făcute** de J.-P. Sartre, **Cu ușile închise** de J.-P. Sartre, **Mâinile murdare** de J.-P. Sartre, **Violențele lui Scapin** de Molière, **Panta utopiei** de Tom Stoppard, **Eclipsă totală** de Christopher Hampton, **Filantropistul** de Christopher Hampton, **Unul dintre drumuri** de Harold Pinter, **Catapeteasma minunilor** de Miguel de Cervantes, **Marele teatru al lumii** de Calderón de la Barca, **Aniversarea** de Harold Pinter, **Petrecere acasă** de Laura Lomas, **Scopul** de Branden Jacob-Jenkins, **Rătăcitorul** de Aphra Behn, **Cavalerul din Olmeda** de Lope de Vega, **Noaptea încurcăturilor** de Oliver Goldsmith, **Mincinosul** de Goldoni, **Emilia Galotti** de Lessing, **Pacea** de Aristofan, **Mersul lumii** de William Congreve, **Fata din Andros** de Terențiu, **Evantaiul doamnei Windermere** de Oscar Wilde, **Liliom** de Ferencz Molnar, **Prin urechile acului** de Thornton Wilder, **Dragostea și trei portocale** de Carlo Gozzi, **Rața sălbatică** de Henrik Ibsen, **Bărbierul din Sevilla** de Beaumarchais, **Puterea întunericului** de Tolstoi, **Feniclenele** de Euripide, **Colaboratorii** de John Hodge, **Fanny și Alexander** de Stephen Beresford, după Ingmar Bergman, **Farinelli și regele** de Claire van Kampen, **Soare înșelător** de Peter Flannery, **Thérèse Raquin** de Nicholas Wright după Emile Zola, **Fahrenheit 451** de Ray Bradbury, **Vânătoarea regală a soarelui** de Peter Shaffer, **Jane Eyre** de Helen Jerome după Charlotte Brontë, **Madame Bovary: Mic dejun cu Emma** de Fay Weldon după Gustave

Flaubert, **Gambitul regelui** de Hermann Gressieker, **Abdicare** de Ruth Wolff, **Povești de la Hollywood** de Christopher Hampton, **Full Circle** de Peter Stone, după E.M. Remarque, **O scrisoare pierdută** de I.L. Caragiale, **Suflete tari** de Camil Petrescu, **Lulu Popescu** de Ion Minulescu, **Universul lui Tristan Tzara**, **Prăpăstiile Bucureștilor** de Matei Millo, **Baba Hârca** de Matei Millo, **Tinerete fără bătrânețe și viață fără de moarte** de Petre Ispirescu, **Gimnastica sentimentelor** de Vasile Voiculescu, **Caligula** de Albert Camus, **Bătrânul** de Hortensia Papadat-Bengescu, **Mincinoșii buni** și **Comedie neagră** de Peter Shaffer.

(2) **Sensorium** (spectacole sincretice): Programul extinde limitele teatrului tradițional, transformând scena într-un spațiu al fuziunii între arte și spațiul senzorial prin musicaluri, spectacole de teatru-dans, performance axate pe multimedia sau realitatea virtuală. Programul include ca bază de repertoriu următoarele titluri: **33 de variațiuni** de Moisés Kaufman, **Ham cel gros** de James Ijames, **Shakespeare in love** de T. Stoppard, L. Hall, M. Norman, Spectacol Gigi Căciuleanu, **Povestirile lui Hoffman** de J. Offenbach, **Maybe happy ending** de Will Aronson și Hue Park, **Amélie** de Daniel Messé, Nathan Tysen și Craig Lucas, **Ființele umane** de Stephen Karam, **Ghost** de B. Joel Rubin, Dave Stewart și Glen Ballard. Programul este deschis, de asemenea, performance-urilor și instalațiilor având la bază texte, scenarii sau concepte realizate integral în cadrul proiectelor.

(3) **Agora** (teatru social și reflecție critică): Proiectul transformă experiența estetică în experiență civică, provocând publicul la o dezbatere activă asupra realității. O bază de texte propuse în cadrul acestui program include următoarele titluri: **Desdemona, povestea unei batiste** de Paula Vogel, **Încrederea de bază** de Ebony Booth, **Trădare** de Harold Pinter, **Căsătoria** de N.V. Gogol, **Portretul unui artist ca un om mort (Italia '41 – Argentina '78)** de Davide Carnevali, **Vă plac bananele, tovarăși?** de Csaba Szekely, **Amsterdam** de Maya Arad Yasur, **Imposibilitatea apropierii** de Peca Ștefan, **Petrecere acasă** de Laura Lomas, **Incendii** de Wajdi Mouawad, **Reuniunea** de Mark O Rowe, **Nimic mai frumos** de Ricardo Simões, **Terminal** de Miguel Fragata & Inês Barahona, **Costul vieții** de Martyna Majok, **Țiganii: o fabulă muzicală** de J. Styne, S. Sondheim și A. Laurents, **Copii răi** de Mihaela Michailov, **August August, August** de Pavel Kohout, **Dragoste în Crimeea** de Sławomir Mrożek, precum și o serie de povești despre comunism.

(4) **Genesis** (platformă pentru artiști emergenți și dramaturgie actuală): Proiectele cuprinse în program vor corela dimensiunea de cercetare și educație teatrală cu cea de creație de spectacol. Proiectul de management prevede în cadrul acestui program minim 2 proiecte pe an, realizate în baza propunerilor agreeate de **TNB** cu artiștii independenți implicați în program, precum și în funcție de rezultatele atelierelor de dramaturgie din cadrul programului.

(5) **Proscenium** (spectacole-laborator): Programul fructifică prin realizarea de spectacole dimensiunea de cercetare a membrilor trupei **TNB** și, de asemenea, se constituie într-o formulă de creștere profesională teoretică și practică pentru meseriile de scenă. În funcție de dinamica și capacitatea sa de dezvoltare, vor fi realizate minim 2 proiecte în cadrul programului.

(6) **Axis** (coproducții): Programul fructifică activitatea platformei de mobilitate în dimensiunea dezvoltării colaborărilor teatrale naționale și internaționale prin spectacole realizate în coproducție. Programul anticipă realizarea a minimum 2 proiecte pe an.

(7) **Sirinx** (spectacole în spații alternative): Fiind un program adresat în mare măsură unui public potențial, frecvența proiectelor cuprinse în program se va calibra în funcție de răspunsul acestuia, plecând de la o medie de 20 de proiecte pe an.

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

Dat fiind că implementarea viziunii manageriale va sta la baza reorganizării interne a instituției, perioada dedicată activităților și evenimentelor specifice, conexe programelor

prioritare, se reduce considerabil și include o serie de variabile dificil de prevăzut în faza de elaborare a proiectului. Prin urmare, planificarea evenimentelor pentru această perioadă de management este prudentă, reprezentând un indicator al numărului minim de acțiuni planificate, după cum urmează:

- 8 turnee internaționale;
- 20 turnee naționale;
- 12 ateliere de cercetare dramaturgică cu prezentare publică;
- 10 ateliere profesionale pentru actori și regizori, cu prezentare publică;
- 10 cursuri de formare profesională pentru tehnicul de scenă;
- 8 ateliere de traduceri cu lecturi publice;
- 5 ateliere de scenografie, light & video design, cu expoziție și performance;
- 10 numere ale Almanahului **TNB**;
- 10 cărți de teatru / cataloage / albume;
- 20 de conferințe;
- 20 de evenimente la cinematecă;
- 50 de evenimente pentru copii la ludotecă;
- 50 de proiecte în foaiere (expoziții, instalații etc.);
- 50 de evenimente de carte (lecturi publice, lansări de carte etc. în spațiile **Café Lecture**);
- 30 de evenimente sub egida Galeria **Tunelul timpului**, organizate de Muzeul și Biblioteca **TNB**;
- 400 de tururi ghidate și tururi tematice.

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

Proiectul de buget de venituri și cheltuieli pe care îl propunem în continuare susține o viziune puternică și sustenabilă de relansare a **Teatrului Național din București**, pornind de la bugetul preexistent de la care am construit noua viziune financiară. Importanța creșterii veniturilor din activitatea de bază și din alte activități, precum și creșterea veniturilor din fonduri nerambursabile, din sponsorizări și alte fonduri atrase din mediul privat implică și o subvenție pe măsură, ca dovadă a asumării Culturii în strategia națională. **TNB** pornește pe un drum de anvergură, iar susținerea acestui nou început de către autoritate creditează demersul și îl certifică public, atât în rândurile beneficiarilor spectatori, cât și în rândurile viitorilor parteneri profesionali și de imagine, sponsori etc. Totodată, fiind susținut pe acest drum de ordonatorul său principal de credite, **TNB** va putea fi principala carte de vizită a României, în dimensiunea sa culturală și artistică, un ambasador eficient și entuziast și o dovadă a dezvoltării sociale și de civilizație a României.

Programul minimal va fi integral finanțat din subvenție, conform legii, iar celelalte spectacole și proiecte planificate vor fi finanțate din venituri proprii și subvenție.

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

Nr. crt.	Categorii	Anul 2026	Anul 2027	Anul 2028	Anul 2029	Anul 2030	Anul 2031
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1.	TOTAL VENITURI, din care:	81.357	85.970	90.980	95.205	99.294	103.670
	1.a. venituri proprii, din care:	14.949	16.220	17.570	18.049	18.344	18.720
	1.a.1. venituri activitatea de bază din	12.070	13.000	14.300	14.729	15.024	15.400
	1.a.2. surse atrase	-	200	250	300	300	300
	1.a.3. alte venituri proprii	2.879	3.020	3.020	3.020	3.020	3.020
	1.b. subvenții/alocații	66.138	69.450	72.910	76.556	80.350	84.250
	1.c. alte venituri	270	300	500	600	600	700
2.	TOTAL CHELTUIELI, din care:	81.357	85.970	90.980	95.205	99.294	103.670
	2.a. Cheltuieli de personal, din care:	52.022	52.022	52.022	52.022	52.022	52.022
	2.a.1. Cheltuieli cu salariile	49.945	49.945	49.945	49.945	49.945	49.945
	2.a.2. Alte cheltuieli de personal	2.077	2.077	2.077	2.077	2.077	2.077
	2.b. Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care:	29.335	31.148	34.958	38.900	41.472	44.648
	2.b.1. Cheltuieli pt. proiecte	2.000	3.000	3.500	4.000	4.000	4.000
	2.b.2. Cheltuieli cu colaboratorii	6.258	5.500	5.500	6.000	6.000	6.000
	2.b.3. Cheltuieli cu reparații curente	2.000	1.178	1.800	1.900	2.000	2.500
	2.b.4. Cheltuieli cu întreținerea	15.402	17.000	18.700	21.000	23.100	25.000

2.b.5. Alte cheltuieli cu bunuri și servicii	3.675	4.470	5.458	6.000	6.372	7.148
2.c. Cheltuieli de capital	-	2.800	4.000	4.283	5.800	7.000

Tabelul conține sumele exprimate în mii lei, așa după cum acestea sunt cuprinse în filele de buget.

La articolul 1.a.2 surse atrase, sunt cuprinse fondurile atrase din proiecte depuse pe sursele de finanțare ale altor autorități.

La articolul 1.a.3 alte venituri proprii, sunt cuprinse veniturile din prestări servicii către terți, închirieri etc.

La articolul 1.c. alte venituri, sunt menționate venituri atrase din sponsorizări.

În cadrul categoriei 2.a.2. Alte cheltuieli de personal, sunt cuprinse și cheltuielile cu titlul 59, dat fiind că structura tabelului impusă prin caietul de obiective nu cuprinde aceste cheltuieli.

Categoria 2.b.1. Cheltuieli pt. proiecte cuprinde cheltuielile pentru premierele propuse pentru perioada 2026-2031 în cadrul programului minimal.

În cadrul categoriei 2.b.2. Cheltuieli cu colaboratorii, sunt incluse cheltuielile pentru personalul colaborator contractat în baza Legii 8, respectiv a Codului Civil, pentru rularea spectacolelor.

Categoria 2.b.5. Alte cheltuieli cu bunuri și servicii cuprinde și cheltuielile cu premierele și evenimentele propuse în completarea programului minimal, finanțate din subvenție și venituri proprii.

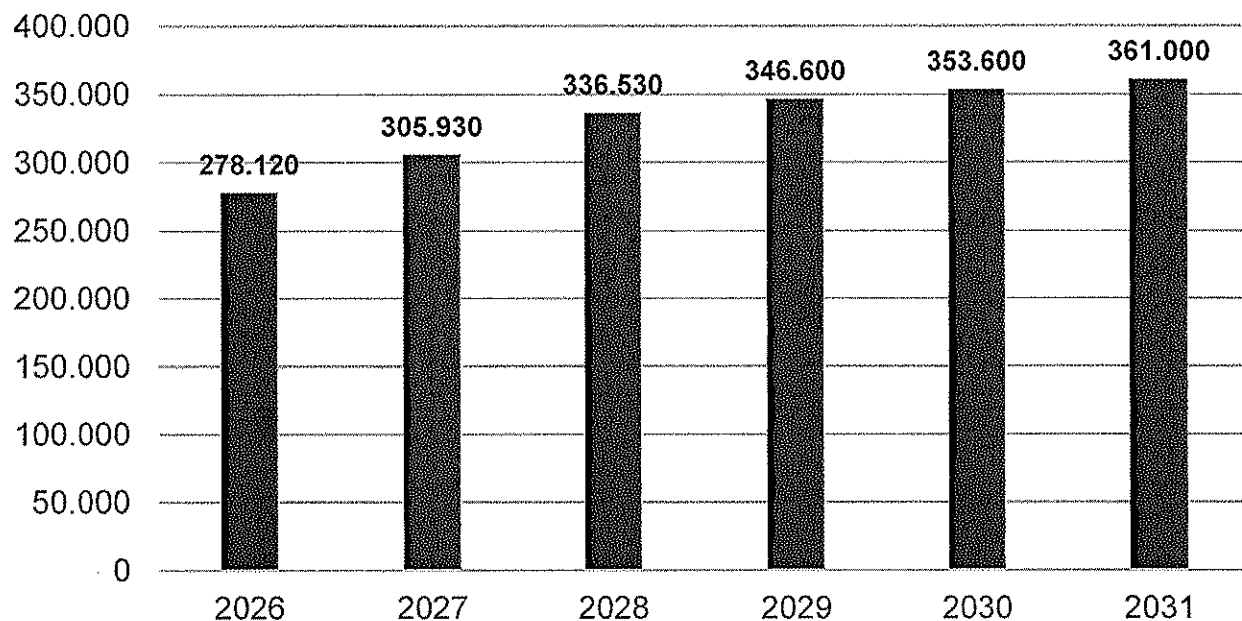
Veniturile proprii pe care le preconizăm pentru perioada 2026-2031 sunt mai mari decât cheltuielile estimate la categoria 2.b.5. Alte cheltuieli cu bunuri și servicii și la categoria 2.c. Cheltuieli de capital.

2. Numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului:

2.1. la sediu

Conform obiectivelor stabilite, pentru perioada mandatului următor propunem o creștere succesivă a beneficiarilor activității încă din primul an al mandatului, raportându-ne la capacitatea sălilor de spectacol și la disponibilitatea spațiilor auxiliare, respectiv:

Beneficiari la sediu

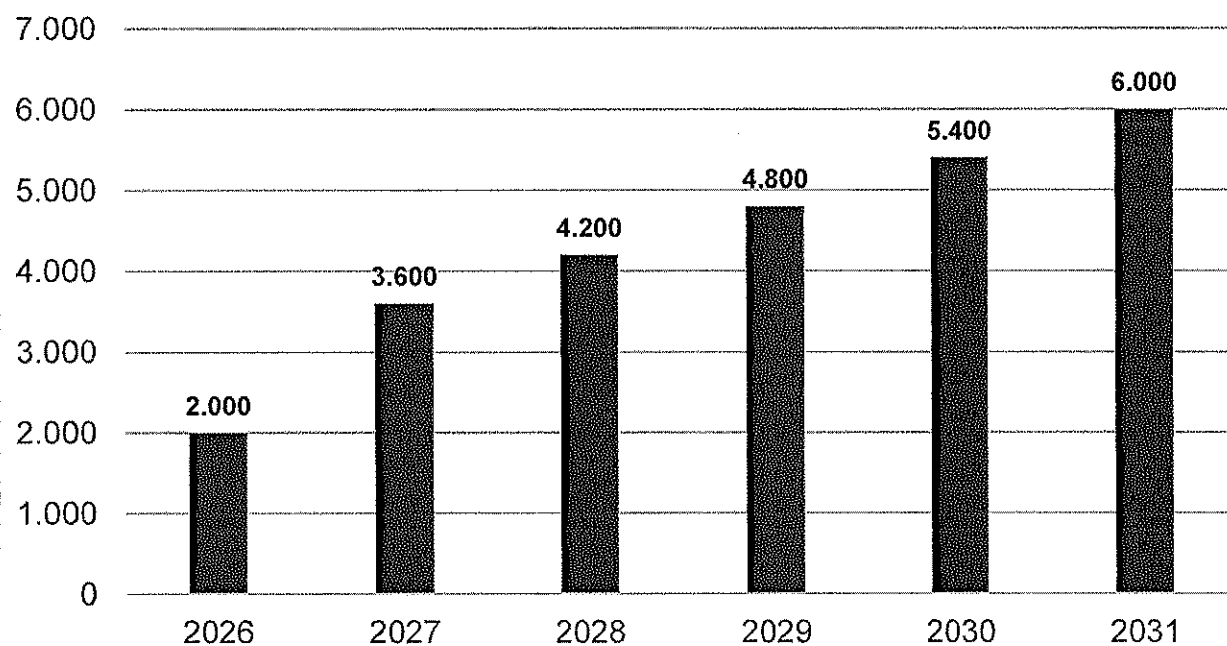


Este important de menționat că proiectul de management vizează în egală măsură **creșterea calitativă** a publicului, nu doar cea cantitativă.

2.2. în afara sediului.

Conform principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii, pentru perioada mandatului următor propunem atragerea de beneficiari în afara sediului prin **turnee, coproducții, invitații și selecționări la festivaluri naționale și internaționale.**

Beneficiari în afara sediului



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)-
Primul an de management					
1.	Teatrokosmos	spectacole pe text românesc și universal, clasic și contemporan	1	Lumea prin teatru (1)	800.000
2.	Sensorium	spectacole sincretice	1	Printre arte (1)	300.000
3.	Agora	teatru social și reflecție critică	1	Activ (1)	700.000
4.	Genesis	platformă pentru artiști emergenți și dramaturgie actuală	1	De la exercițiu la spectacol (1)	200.000
Al doilea an de management					
1.	Teatrokosmos	spectacole pe text românesc și universal, clasic și contemporan	2	Lumea prin teatru (2)	1.200.000
2.	Sensorium	spectacole sincretice	2	Printre arte (2)	400.000
3.	Agora	teatru social și reflecție critică	2	Activ (2)	1.100.000
4.	Genesis	platformă pentru artiști emergenți și dramaturgie actuală	2	De la exercițiu la spectacol (2)	300.000

Al treilea an de management

1.	Teatrokosmos	spectacole pe text românesc și universal, clasic și contemporan	3	Lumea prin teatru (3)	1.900.000
2.	Sensorium	spectacole sincretice	2	Printre arte (3)	300.000
3.	Agora	teatru social și reflecție critică	2	Activ (3)	1.000.00
4.	Genesis	platformă pentru artiști emergenți și dramaturgie actuală	2	De la exercițiu la spectacol (3)	300.000

Al patrulea an de management

1.	Teatrokosmos	spectacole pe text românesc și universal, clasic și contemporan	3	Lumea prin teatru (4)	2.000.000
2.	Sensorium	spectacole sincretice	2	Printre arte (4)	300.000
3.	Agora	teatru social și reflecție critică	3	Activ (4)	1.500.00
4.	Genesis	platformă pentru artiști emergenți și dramaturgie actuală	2	De la exercițiu la spectacol (4)	200.000

Al cincilea an de management

1.	Teatrokosmos	spectacole pe text românesc și universal, clasic și contemporan	3	Lumea prin teatru (5)	2.000.000
2.	Sensorium	spectacole sincretice	2	Printre arte (5)	300.000

3.	Agora	teatru social și reflecție critică	3	Activ (5)	1.500.00
4.	Genesis	platformă pentru artiști emergenți și dramaturgie actuală	2	De la exercițiu la spectacol (5)	200.000