

**ROMÂNIA**  
**CONSILIUL JUDEȚEAN VÂLCEA**

**HOTĂRÂRE**

**privind aprobarea rezultatului final al concursului de proiecte de management, a proiectului de management, a duratei pentru care se va încheia contractul de management, precum și numirea managerului la Teatrul „Anton Pann” Râmnicu Vâlcea**

Consiliul Județean Vâlcea, întrunit în ședința ordinară din data de 19 iulie 2019, la care participă un număr de 32 consilieri județeni din numărul total de 33 consilieri în funcție;

Având în vedere Expunerea de motive a Președintelui Consiliului Județean Vâlcea, înregistrată sub nr.10145 din 10 iulie 2019;

Luând în considerare Raportul de specialitate al Direcției Generale Economice, înregistrat la nr.10146 din 10 iulie 2019, precum și avizele comisiilor de specialitate;

În conformitate cu prevederile art.173 alin.(5) lit.d) din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr.57/2019 privind Codul administrativ, ale art.18 lit.d), art. 19 alin.(5), art.20 alin.(5), art.22 alin.(1) și art.23 din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr.189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, cu modificările și completările ulterioare și cele ale Ordinului Ministrului Culturii nr.2799/2015 pentru aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și desfășurare a concursului de proiecte de management, a Regulamentului-cadru de organizare și desfășurare a evaluării managementului, a modelului-cadru al caietului de obiective, a modelului-cadru al raportului de activitate, precum și a modelului-cadru al contractului de management;

În temeiul prevederilor art.196 alin.(1) lit.a) din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ

**HOTĂRĂȘTE:**

**Art.1 (1)** Se aprobă rezultatul final al concursului de proiecte de management la Teatrul „Anton Pann” Râmnicu Vâlcea.

**(2)** Se aprobă Proiectul de management declarat câștigător la concursul de proiecte de management la Teatrul „Anton Pann” Râmnicu Vâlcea, prevăzut în anexa, care face parte integrantă din prezenta hotărâre.

**(3)** Se aprobă durata de 3 ani (2019-2022) pentru care se va încheia contractul de management, conform recomandărilor comisiei de concurs, potrivit prevederilor art.23 din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr.189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, cu modificările și completările ulterioare.


**Art.2** Se numește câștigătorul concursului, în persoana domnului Octavian Costîn, în funcția de manager al Teatrului „Anton Pann” Râmnicu Vâlcea.

**Art.3** Se împuternicește domnul Constantin Rădulescu - Președinte al Consiliului Județean Vâlcea să negocieze și să încheie Contractul de management cu domnul Octavian Costîn, câștigătorul concursului.

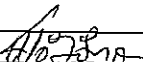

**Art.4** Secretarul Județului Vâlcea, prin Biroul Cancelarie, va comunica prezenta hotărâre, Direcției Generale Economice, precum și domnului Octavian Costîn, în vederea aducerii la îndeplinire a prevederilor ei și va asigura publicarea acesteia pe site-ul Consiliului Județean Vâlcea și în Monitorul Oficial al Județului Vâlcea.

*Prezenta hotărâre a fost adoptată cu respectarea prevederilor prevederilor art.182 alin.(1) din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu un nr. de 32 voturi pentru, 0 voturi împotrivă și 0 abțineri.*

  
**PREȘEDINTE,**  
**Constantin RADULESCU**

**CONTRASEMNEAZĂ**  
**SECRETAR AL JUDEȚULUI,**  
**cu delegație**  
  
**Daniela CALIANU**

**Râmnicu Vâlcea,**  
**Nr.146 din 19 iulie 2019**

Prenume, Nume	Funcția	Semnătura	Verificat Șef serviciu Emilia Dima	Data
Întocmit: Maria Lăzăroiu/1ex.	Consilier juridic			19.07.2019

*Amesor la Hatoarnea nr 146  
din 19 iulie 2011*

PROIECT DE MANAGEMENT  
LA TEATRUL „ANTON PANN” RÂMNICU VÂLCEA

pentru perioada 2019-2024

Motto : „Viziunea fără acțiune este un vis cu ochii deschiși. Acțiunea fără viziune este un coșmar.”

## A. ANALIZA SOCIO-CULTURALĂ A MEDIULUI ÎN CARE ÎȘI DESFĂȘOARĂ ACTIVITATEA INSTITUȚIA ȘI PROPUNERI PRIVIND EVOLUȚIA ACESTEIA ÎN SISTEMUL INSTITUȚIONAL EXISTENT:

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

Teatrul Anton Pann este una dintre instituțiile culturale cele mai importante și inovatoare din județul Vâlcea. Din 1990 teatrul a reușit să adune un public fidel, să dezvolte interesul cultural-educativ al tinerilor din județ prin diversele evenimente susținute și să ofere un mediu care să protejeze libertate de creație și expresie.

Teatrul Anton Pann funcționează în subordinea Consiliului Județean Vâlcea, ca instituție publică de cultură de importanță județeană, cu personalitate juridică și, alături de celelalte instituții publice de profil, propune o ofertă culturală ce vizează promovarea valorilor cultural-artistice autohtone și universale pe plan național și internațional, inițierea și desfășurarea proiectelor și programelor culturale în domeniul educației formativ-artistice.

Instituția este recunoscută și prin clădirea nouă cu arhitectură modernă, amplasată favorabil, în centrul orașului Râmnicu-Vâlcea, în apropierea instituțiilor educaționale, fiind un punct de referință pentru locuitorii județului. Clădirea, dată în folosință în anul 2009, dispune de o sală de spectacole cu capacitate de 204 locuri și o sală studio cu capacitate de 60-90 locuri (în funcție de aranjamentul auditoriumului), un amfiteatru amplasat între clădire și parcul din imediata vecinătate, o sală de repetiție, ateliere de producție, o terasă, birouri și numeroase cabine și camere pentru găzduirea personalului artistic.

În decursul timpului instituția și-a desfășurat activitatea într-un context socio-educativ alături de diverse instituții din mediul vâlcean, cu unele dintre acestea având parteneriate și colaborări. Printre acestea se numără și Inspectoratul de Jandarmi Vâlcea, Primăria Râmnicului, Biblioteca Județeană „Antim Ivireanul” și Centrul „Europe Direct”, Centrul Județean pentru Conservarea și Promovarea Culturii Tradiționale Vâlcea, Inspectoratul Județean Vâlcea, Cercetașii Luminii, Institutul Cultural Român, Școala Populară de Arte și Meserii, Palatul Copiilor Râmnicu Vâlcea, Filarmonica „Ion Dumitrescu” Râmnicu Vâlcea, Fundația „Alma Mater”, Prefectura Vâlcea, Școala de Dans „Ru Apollo”, Clubul Rotaract Vâlcea, Centrul Județean de Resurse și Asistență Educațională Vâlcea, Uniunea Arhitecților – filiala Sibiu-Vâlcea, Fundația pentru Tineret Vâlcea, Școala Waldorf-Râmnicu Vâlcea, Asociația de Sprijin a Copiilor Handicapați Fizic România, World Vision România – filiala Râmnicu Vâlcea, Inspectoratul de Poliție Vâlcea, Fundația „Inimă pentru Inimă”, Inspectoratul Școlar Vâlcea, Palatul Copiilor Rm Vâlcea, Colegiul Medicilor Vâlcea, primării din județ, unități de învățământ de toate gradele.

Partenerii la nivel național între 2015 – 2019 sunt: UNITER, Gala Hop, UNATC București, Teatrul de Comedie București, Teatrul Excelsior București, Teatrul Notarra București, Teatrul Așchiuță Pitești.

Instituția a prezentat, în mod constant, reprezentații teatrale, în special pentru copii, în localitățile:

Brezoi, Drăgășani, Voineasa, Sălătrucel, Mihăești, Olănești, Racovița, Perișani, Malaia, Olănești sat, Vaideeni, Berbești, Sutești, Olanu, Drăgoești, Copăcelu, Lungești, Păușești, Goranu, Izbiceni, Slatina, Pitești.

Pe plan național, Teatrul Anton Pann a răspuns ofertelor de coproducție venite din partea instituțiilor de teatru precum Teatrul Clasic „Ioan Slavici” Arad, Teatrul Tineretului Piatra Neamț și Teatrul de Vest din Reșița, în cadrul proiectului „Ne știm de 100 de ani” desfășurat cu ocazia Centenarului României.

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

Puncte tari (Strengths)	Puncte slabe (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• valoarea artistică a trupei de actori atât la nivel de echipă, cât și la nivel individual;</li> <li>• spații care oferă posibilitatea de creație novatoare și de calitate, în care s-au format generații de actori/regizori/scenografi de marcă, atât în conștiința publicului vâlcean, cât și în cea a publicului și a oamenilor de teatru din România;</li> <li>• posibilitatea colaborării cu creatori de spectacole dornici de căutare a unor forme artistice inovatoare prin dorința de performanță a membrilor echipei artistice, capacitatea de muncă și pregătirea profesională a acestora;</li> <li>• existența a trei spații de spectacole: Sala Mare, Sala Studio și amfiteatru în aer liber;</li> <li>• existența unui public fidel format de-a lungul timpului;</li> <li>• existența și dedicarea trupei de animație, care vizează publicul foarte tânăr, facilitând de asemenea și accesul la reprezentații desfășurate în zonele limitrofe și defavorizate;</li> <li>• capacitatea de a produce spectacole pe texte originale, cu teme provocatoare;</li> <li>• profesionalismul echipei artistice și tehnice;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lipsa de training în realizarea de proiecte pentru atragere de fonduri, atât europene cât și alte fonduri culturale naționale și internaționale;</li> <li>• deficiențe în promovarea și vizibilitatea proiectelor de teatru susținute atât în mediul local (afișaj, surse multimedia de informare) cât și online;</li> <li>• slaba activitate a componentei de Marketing din cadrul instituției și automat a strategiei adoptate;</li> <li>• număr scăzut de proiecte pe stagiune;</li> <li>• nișarea abordării artistice și lipsa de varietate a repertoriului curent;</li> <li>• lipsa de personal, atât în echipa administrativă, cât și în cea creativă, necesar funcționării propice a unei instituții teatrale;</li> <li>• lipsa unui director artistic și a unui regizor angajat;</li> <li>• deficiențe în sistemul de ventilație de la Sala Studio;</li> <li>• costurile ridicate de întreținere, în special în anotimpurile extreme (vara pentru răcorire și iarna pentru încălzire);</li> <li>• prezența slabă la festivaluri de interes internațional în ultimii ani;</li> <li>• lipsă de personal tehnic necesar pentru a gestiona activități artistice în toate</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• scenotehnica;</li> <li>• prezența constantă în trecut, la festivaluri din țară și străinătate și prestigiul obținut prin calitatea spectacolelor;</li> <li>• existența spațiilor moderne de cazare pentru personal, în cadrul teatrului;</li> <li>• istoricul teatrului ca spațiu unic de creație ce încurajează artiștii;</li> <li>• apartenența instituției la un județ cu potențial turistic.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spațiile de joc de care dispune instituția;</li> <li>• lipsa unei identități vizuale a instituției, a unei sigle și a unui site, rezultate în urma schimbării conducerii, care și-a atribuit toate acestea în nume personal.</li> </ul>
<p>Oportunități (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• colaborarea cu profesioniști specializați pe scrierea de proiecte pentru atragerea fondurilor europene;</li> <li>• crearea unor parteneriate noi și atragerea unor sponsori locali datorită importanței Teatrului Anton Pann ca instituție de cultură de marcă a orașului;</li> <li>• stabilirea unor parteneriate cu asociații culturale și ONG-uri în vederea depunerii de proiecte la Administrația Fondului Cultural Național;</li> <li>• co-interesarea autorităților, instituțiilor culturale și de învățământ, organizațiilor locale în activitatea Teatrului Anton Pann;</li> <li>• potențialul de dezvoltare a turismului cultural în zonă și posibilitatea includerii teatrului în circuite destinate acestuia;</li> <li>• potențialul reprezentat de creșterea atractivității orașului pentru investitori;</li> <li>• organizarea unui festival care să susțină dialogul intercultural și să pună în valoare potențialul turistic al județului;</li> <li>• crearea unor posturi noi, în special cel de director artistic și regizor angajat, esențiale pentru buna funcționare a unei instituții de spectacole.</li> </ul>	<p>Amenințări (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• frecvența modificării legislației;</li> <li>• mentalitatea conservatoare a unui segment al spectatorilor, în comparație cu alte orașe mari și centre universitare, mentalitate și opțiuni estetice care limitează modalitățile novatoare de expresie scenică;</li> <li>• situația economică națională, regională și locală;</li> <li>• lipsa posibilităților financiare personale pentru consumul cultural;</li> <li>• concurența ofertelor de divertisment comod (televiziune, internet);</li> <li>• confuziile din legislația domeniului public, cu impact direct în activitatea instituțiilor de cultură;</li> <li>• inexistența unor programe de școlarizare (licee și școli profesionale) care să asigure formarea de tehnicieni specializați în producția de spectacole (light-design, sound-design, machiaj, recuzită, producție de spectacol etc.);</li> <li>• scăderea populației din municipiu și județ, în special a tinerilor care pleacă să studieze în alte orașe.</li> </ul>

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

În anii săi de activitate, Teatrul Anton Pann a fost recunoscut pe plan național pentru proiectele profesioniste realizate, pentru prospețimea acestora cât și pentru că era un reprezentant al generației tinere, oferind o platformă de lansare pentru aceasta și punctele sale de interes. Performanța instituției se poate observa în istoricul activității, prin numeroasele premii și aprecieri, câștigate de-a lungul vremii și prin numeroasele participări la festivaluri naționale și internaționale. Însă

neparticiparea, în ultimii 3 ani, la Festivalul Național de Teatru, a dus la o dispariție temporară din cercul de atenție al criticii de specialitate.

În ultimii ani, în activitatea Teatrului Anton Pann, au existat diverse parteneriate cu mass media locală (scrisă, radio, televiziune), care informează regulat despre activitatea teatrului, participările în festivaluri (atât naționale cât și internaționale), nominalizările și premiile la diverse Gale și participările personalului în variate proiecte culturale.

Comparând cu anii trecuți, și mai ales cu 2012, în care a fost adusă prima nominalizare a Teatrului Anton Pann la Premiile UNITER, vedem că și anul 2013 a fost reflectat pozitiv în presă în conformitate cu realizările sale. În anul 2014, făcând o analiză comparativă a aparițiilor media, realizăm că, de la an la an, interesul pentru Teatrului Anton Pann crește semnificativ. Selecționarea și prezența actorului Vlad Bîrzanu la TIFF 2014 (Festivalul Internațional de Film de la Cluj) a înregistrat un număr mare de articole de presă. Reprezentația spectacolului "Trilogia Belgrădeană" fiind foarte bine primită de către critica de specialitate și nu numai, a făcut ca numele Teatrului Anton Pann să fie pe buzele tuturor. Așa se explică și selectarea în Festivalului Național de Teatru, după vizionarea de către selecționezului unic și directorul acestui festival, doamna Marina Constantinescu. Spectacolul în premieră națională care a avut loc pe scena Teatrului Anton Pann la început de an "O poveste ciudată cu un câine la miezul nopții" regizat de către unul din cei mai cunoscuți regizori ai momentului, Vlad Massaci, a generat reacții pozitive în mass media națională.

În acest moment imaginea Teatrului Anton Pann are nevoie de o îmbunătățire și de o reinventare pentru a deveni un punct important pe harta teatrală regională, națională și internațională. Pe plan local, Teatrul Anton Pann a avut o scădere considerabilă a popularității, pierzându-și nu doar o parte din public dar și recunoașterea în mediul local. Așadar, un prim punct care trebuie îmbunătățit este mentalitatea colectivă.

În ultimul an se observă o accelerare în regimul producției de spectacole și al implicării Teatrului Anton Pann în activitățile adresate comunității locale. Spectacole precum "Portofele Virtuale"-regia David Schwartz, "Emisie: Titanic Vals"-regia Matei Lucaci-Grunberg și "Crăciunul Președintelui"-regia Chris Simion-Mercurian au reîmprospătat imaginea teatrului în conștiința publicului vâlcean, dar în același timp, potențialul de vizibilitate nu a putut fi atins la maximum în urma limitării aduse de contractul de interimat al conducerii.

Dat fiind noul context social și cultural, simpla existență a unor spectacole în repertoriul teatrului, precum și capitalul de imagine sau poziționarea sediului în centrul orașului nu sunt garanții ale unei conectări permanente cu publicul, al atragerii de noi spectatori. Publicul acestui început de secol este în căutarea unor experiențe, vrea să fie invitat să participe, să interacționeze cu creatorii, vrea să își afirme opțiunile și părerile, să fie parte a unui dialog direct. De aceea, e nevoie

ca strategiile de comunicare ale instituției cu publicul existent și cel potențial să se reinventeze între 2019 și 2022, dar și pe termen lung, ținând cont de nevoile comunității. Este importantă promovarea și încurajarea Teatrului de Animație pentru fidelizarea tipului de public tânăr menționat anterior. O dată cu fidelizarea publicului foarte tânăr se va realiza și o conectare cu publicul matur, părinții, bunicii copiilor, spectatori care pot fi interesați de alte spectacole ale stagiunii adresate adulților.

Trebuie investit în imaginea promovată prin site-ul web, pagina de Facebook, afișele și toate sursele locale de promovare ale culturii, precum și crearea unei conexiuni între public și actori prin diverse workshopuri și întâlniri și facilitarea teatrului în zonele rurale și defavorizate prin spectacole jucate acolo.

În contextul european actual, colaborarea între teatre din diferite țări (europene și nu numai) a devenit o practică extrem de importantă ce implică mai multe avantaje: colaborarea și schimbul de experiență între artiștii cu background diferit, întâlnirea cu public străin a echipelor artistice, dar mai ales solidaritatea între membrii unui proiect sau ai unei rețele artistice manifestată prin promovare comună, dar și prin construirea unor bugete echitabile pentru toate părțile implicate.

Printre punctele propuse pentru îmbunătățirea calității Teatrului Anton Pann enumerăm:

- realizarea unui nou concept vizual și funcțional al site-ului web al Teatrului Anton Pann: actualizarea imaginilor și a informațiilor de pe rețelele de socializare este necesară, organizarea site-ului pentru a ușura navigarea și pentru a încuraja spectatorii să îl acceseze în orice moment;

- dezvoltarea conturilor Teatrului Anton Pann pe toate rețelele de socializare de interes cultural: Facebook, Instagram, etc. oferind publicului larg posibilitatea de a accesa informații legate de activitățile teatrului, reușitele sale cât și informații adiacente din lumea teatrală și culturală; stabilirea unor strategii aplicate pe publicul țintă la nivel național și internațional.

- crearea unor arhive ale spectatorilor cu fotografii, cântece, fragmente din scrisori trimise de către aceștia, de-a lungul timpului. Prin acest format se accentuează ideea că teatrul aparține comunității în care activează și se realizează implicit o arhivă a memoriei afective a publicului ce poate folosi și cercetărilor în domeniul teatral și în domeniul istoriei recente;

- pentru o bună și transparentă funcționare a instituției este necesară prezența pe site-ul instituției a Regulamentului de Organizare și Funcționare;

- în Agenția de bilete va exista o prezentare într-o formă personalizată a fiecărui spectacol din stagiune, astfel încât orice



spectator să aibă acces la aceasta în momentul în care dorește să achiziționeze bilete;

- actualizarea titlurilor de pe social media și din teatru: titluri precum „Amicii Teatrului Anton Pann” sau „Cutia spectatorului” nu coincid cerințelor actuale ale societății;

- organizarea de workshop-uri pentru actorii Teatrului Anton Pann cu finalitatea unui spectacol în tematica workshop-ului susținut;

- realizarea unor sondaje atât printre spectatorii Teatrului Anton Pann, cât și printre persoanele care nu au călcat pragul acestui teatru;

- profesionalizarea personalului administrativ și încurajarea angajaților de a participa la cursuri sau seminare despre atragere de fonduri și dezvoltare culturală;

Reinventarea strategiilor de marketing, PR și comunicare:

- se va stabili programul teatrului cu cel puțin două luni înainte pentru a putea fi vizibil din timp pe site și pe pagina Facebook, în punctele de afișaj stradal și în instituțiile de învățământ și de cultură. Imaginea Teatrului Anton Pann aspiră și va ajunge din nou la aceea de instituție de prestigiu cu un program clar și o viziune pe termen lung;

- se vor organiza conferințe de presă la începutul fiecărei stagiuni, în care vor fi prezentate proiectele teatrului pe stagiunea respectivă, artiștii colaboratori invitați: regizori, scenografi, compozitori, etc. Se va realiza în foyerul teatrului și în interiorul Agenției de bilete o expoziție permanentă cu fotografiile cu actorii teatrului;

- se vor organiza conferințe de presă înaintea fiecărei premiere, vor fi trimise comunicate de presă atractive atât despre spectacolele stagiunii, cât și despre activitățile de dezvoltare de public, educaționale, despre participările teatrului la festivaluri din țară și din străinătate;

- instituția va fi vizibilă, în toate cartierele orașului prin afișe, prin mash-uri amplasate în spații care se pot obține prin solicitare de la Primăria Râmnicu Vâlcea. Flyere și afișe cu spectacole ale stagiunii se vor distribui în instituții publice precum grădinițe, școli, licee, dar și în hoteluri, restaurante, cluburi pentru tineri, cluburi ale pensionarilor cu ajutorul voluntarilor;

- instituția va fi vizibilă prin afișe ce vor fi expuse în mediul rural, în satele în care vom organiza turnee și activități artistice. Vom iniția parteneriate cu instituțiile de învățământ din aceste localități;

- teatrul va ieși din clădire și va dezvolta proiecte în dialog direct cu locuitorii orașului. Se vor implementa proiecte ce au ca scop dezvoltarea patrimoniului imaterial sau educarea prin cultură a locuitorilor defavorizați din punct de vedere geografic, economic sau social;

- se va organiza periodic Ziua Porților Deschise care va reuni publicul larg cu toate instituțiile de cultură din Județul Vâlcea prin momente artistice speciale, tururi ale teatrului și culiselor sale, sesiuni de Q&A cu personalul teatrului, ateliere, proiecții;

-se vor organiza întâlniri one-to-one ale publicului spectator cu actorii ai Teatrului Anton Pann prin care aceștia pot beneficia de experiențele privilegiate ale unui dialog deschis. Meseria de actor este o meserie fascinantă pentru majoritatea tinerilor, însă de puține ori aceștia au ocazia să stea de vorbă cu actorul preferat, să îi pună întrebări legate de munca lui, de provocările pe care acesta le întâmpină la repetiții. Teatrul poate facilita astfel de întâlniri, într-un mediu propice dialogului;

-se vor realiza parteneriate cu licee pentru proiecte de lecturi de texte dramatice, spectacole în aer liber pe perioada verii, diverse activități și ateliere artistice în spații diferite, facilitând accesul la cultură tuturor locuitorilor județului;

-reorganizarea personalului existent întrucât pentru o funcționare propice a instituției cu un număr mic de angajați;

- în momentul în care instituția se va dezvolta din punct de vedere financiar și își va putea permite noi angajați, se va înființa un post de Director artistic și unul de Regizor angajat; Aceste două posturi, deși vor crește inițial secțiunea de cheltuieli, vor putea susține o activitate mai intensă a teatrului, și automat o creștere a veniturilor.

-se vor organiza workshop-uri, atât pentru membrii trupei Teatrului Anton Pann pentru perfecționarea tehnicilor de actorie, cât și pentru publicul larg pentru dezvoltarea personală prin tehnici de actorie;

-se vor organiza ateliere specializate pe tehnica vorbirii în public pentru persoanele din conducerea instituțiilor județului, ajutând astfel la îmbunătățirea imaginii.

Impunerea imaginii Teatrului Anton Pann ca o instituție culturală responsabilă în județ:

-educația culturală în mediul rural face parte din misiunea unui teatru al comunității în care activează;

-vor fi oferite spectacole gratuite sau cu discount-uri consistente categoriilor sociale vulnerabile.

Stimularea voluntariatului, mai ales în rândul liceenilor:

-teatrul are un istoric cunoscut referitor la implicarea voluntarilor în diversele activități pe care acesta le-a desfășurat. Noi ne propunem să dezvoltăm această platformă, să o promovăm, să creăm grupuri pe rețelele de socializare și să le oferim diplome pentru implicarea lor în activități precum implicarea voluntarilor din rândul liceenilor la ghidarea spectatorilor ce vin la premierele teatrului, precum și în activitățile de promovare a evenimentelor. Voluntarii aduc o energie proaspătă colectivului și pasiune, care printr-o bună coordonare poate să creeze ecou în cadrul generației lor.

Parteneriate cu alte teatre și instituții la nivel local și național:

-se vor încheia parteneriate cu alte asociații culturale din țară, cu Reactor de Creație și Experiment, spațiu cultural de interes național, urmând a-și desfășura evenimente și în cadrul instituției;

-implementarea cu succes a proiectului "Terapie prin Artă" în Spitalul Județean de Urgență Vâlcea ca urmare a parteneriatului cu Asociația Create.Act.Enjoy este doar un prim pas pentru o serie de activități menite să îmbrospăteze calitatea vieții în județul Vâlcea.

-se vor căuta colaborări pe termen lung cu regizori și scenografi străini, cât și parteneriate cu teatre din afara teritoriului României, care vor facilita consolidarea imaginii artistice și vor câștiga și/sau menține prestigiul Teatrului Anton Pann pe plan internațional;

- întrucât fidelizarea publicului tânăr nu este posibilă deoarece aceștia pleacă din oraș pentru studiile universitare, trebuie urmărită o fidelizare a instituțiilor de învățământ. Se vor semna parteneriate cu școli și licee prin care elevi să vină la teatru regulat;

-se va încerca accesarea de fonduri naționale și europene în parteneriat cu Consiliul Județean sau în parteneriat cu teatre și instituții de cultură locale, regionale, naționale și internaționale care vor consolida atât bugetul de producție al teatrului, cât și imaginea instituției. Se pot accesa programele Europa Creativă, grant-urile oferite de Institutul Goethe, grant-urile oferite de două ori pe an de Asociația Fondului Cultural Național, precum și grant-uri oferite de fundații precum Robert Bosch Stiftung, grant-urile dedicate evenimentelor culturale de către BRD, grantul internațional Ibsen Awards;

-atragerea de parteneriate cu antreprenori locali în vederea obținerii de sponsorizări și publicitate;

-se va încerca crearea unei duble stagiuni cu teatre din București.

Întrucât instituțiile de teatru și Biserica Ortodoxă Română vizează dezvoltarea spirituală a populației, se va încheia o relație între Teatrul Anton Pann și Arhiepiscopia Râmnicu Vâlcea, astfel ajutând și la lărgirea patrimoniului cultural. Activitățile vor include:

-implicarea voluntarilor în diverse activități organizate în comunitatea Vâlceană cu ocazia sărbătorilor religioase;

-organizarea de spectacole care vor avea reprezentații în mănăstirile din comunitate;

-implicarea actorilor în evenimente caritabile precum vizite la spitale sau în alte instituții care vizează îngrijirea persoanelor bolnave.

Teatrul Anton Pann, bazându-se pe programele de dezvoltare menționate mai sus, își va consolida prestigiul și renumele pe care l-a câștigat în timp și va încerca atragerea de fonduri și dezvoltarea legăturii dintre instituție și comunitate.

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

Teatrele atrag diverse categorii de public: populația locală, elevi, studenți, spectatori individuali, familii cu copii, turiști și alte categorii, dar și un public național, din orașele unde sunt jucate spectacolele noastre în festivaluri sau turnee. Făcând o analiză a structurii și provenienței publicului, un teatru își poate schița o imagine a situației sale actuale.

Așa cum nu există un spectator, respectiv un public unic și omogen ca structură, ci o suită stratificată de publicuri, la fel nu există nici un public general și abstract al tuturor artelor.

Structura actuală de personal, numărul redus de angajați și bugetul limitat al instituției nu permit, în acest moment, realizarea unor studii temeinice, profesioniste privind categoriile de beneficiari. Un studiu socio-cultural profesionist ar trebui să ofere o imagine clară și dinamică a categoriilor de beneficiari. Urmărim ca un astfel de studiu să se desfășoare în viitorul apropiat prin intermediul:

- întâlnirilor cu publicul larg din cadrul evenimentului Ziua Porților Deschise, organizat regulat;

- conexiunii cu beneficiarii indirecti prin intermediul voluntarilor Teatrului Anton Pann;

Totodată, alte modalități de cunoaștere a categoriilor de beneficiari sunt:

- pagina de facebook a instituției, care este un barometru prețios privind opțiunile și părerile spectatorilor reali sau potențiali. Aici sunt recepționate mesaje și comentarii după premiere sau alte reprezentații.

De asemenea, numărul de like-uri constituie un feed-back important;

- tot pe pagina de facebook a instituției se postează link-uri despre spectacolele importante de pe scena europeană și despre personalități ale teatrului european și mondial, link-uri pe care le considerăm cu un rol important de formare și documentare pentru genul de spectacole pe care instituția le promovează, în spiritul unui gen de teatru dinamic, original, cu teme umane și sociale importante și cu o estetică scenică sincronă cu teatrul european de valoare. Comentariile și reacțiile la aceste postări sunt și un mod de a afla în ce măsură există categorii de beneficiari interesate de acest gen de teatru;

- contul de Instagram asociat paginii de Facebook contorizează feedback-ul și popularitatea instituției în rândul tinerilor, în special categoria de vârstă 12-18 ani, care nu este accesată în general prin alte metode de promovare ale manifestărilor artistice teatrale;

- informările din partea cadrelor didactice privind receptivitatea elevilor/copiilor și preferințele acestora;

- întâlnirile spectatorilor cu echipele artistice ale spectacolelor, după anumite reprezentații, constituie o sursă importantă de cunoaștere a opțiunilor artistice, dar și un mod de a forma spectatorii și a-i apropia de procesele artistice și de artiștii creatori.

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

Propunerile de spectacole și alte activități complementare ale instituției au avut în vedere necesitățile culturale ale publicului spectator, la care s-a adăugat componenta educațională a acestora. Accentul a fost pus pe formarea unui public nou, receptiv la forme noi ale actului teatral

atât din punct de vedere al textelor dramatice cât și ale interpretării scenice, regiei și scenografiei. Grupurile țintă se pot subsuma astfel:

-pe termen scurt: în special tinerii din câteva grupe de vârstă: 3 – 9 ani și 15 – 25 ani.

Teatrul de animație prilejuiește primul contact al unui copil cu ceea ce se numește teatru, atât la nivel de spectacol, dar și în ceea ce privește spațiul teatral (sala de spectacol, scenotehnica, ambianța clădirii). Dorim să acordăm o atenție deosebită acestei grupe de vârstă prin spectacolele teatrului de animație și a programelor din strategia culturală, dar și ale unor spectacole invitate, pentru că este vârsta la care se cristalizează dorința de a veni și reveni la teatru.

Totodată, conform culturadata.ro, putem lua în calcul necesitățile tinerilor în dezvoltarea culturii cu scopul coeziunii sociale, al dezvoltării comunitare, urbane și umane: "Tot astfel, tinerii pot fi considerați motorul dezvoltării culturii; ei sunt consumatori culturali activi și în același timp reprezintă viitorul public consumator de evenimente și bunuri culturale. Cu toate acestea, de multe ori, tinerii nu sunt percepuți de producătorii și organizatorii culturali ca fiind o categorie importantă de public. Acest lucru se întâmplă într-o anumită măsură pentru că tinerii (în special adolescenții) nu au o putere mare de consum a evenimentelor culturale (neavând venituri proprii pe care să le poată gestiona cum doresc). Cu toate acestea, ei sunt utilizatori și consumatori de cultură prin alte canale decât cele tradiționale/clasice la care fie au acces mai greu, fie nu le preferă, alegând alte alternative în locul acestora pentru a consuma cultură."

Se propune atragerea și educarea teatrală a tinerilor cu vârste cuprinse între 15 și 25 ani pentru obținerea unui public stabil, participant activ la proiectele instituției. Un pas concret în acest sens îl reprezintă colaborarea cu voluntarii din licee, al căror număr crește de la an la an și care se implică direct în organizarea spectacolelor (inclusiv la nivelul atragerii spectatorilor de aceeași vârstă: colegi, prieteni). Pentru componenții acestui grup-țintă, instituția a avut în vedere organizarea a cât mai multor evenimente care îi aduc mai aproape la procesul de creare a unui spectacol (prezența la repetiții, vizite în culise și ateliere) pentru a le oferi posibilitatea contactului direct cu o artă prea puțin prezentă în educația școlară.

Există, de asemenea, un public din zona de vârste 25-50 de ani, în special cu pregătire superioară, care a fost câștigat de spectacolele dinamice și inovatoare, cu o regie elaborată și interpretări actoricești de excepție.

Publicul matur din zona 50-70 de ani, cunoscător de teatru și format în special prin spectacolele de turneu din perioada anterioară anului 1990, formează și el un segment de luat în seamă, chiar dacă are o mobilitate fizică mai redusă.

-pe termen lung: prioritară este menținerea și fidelizarea publicului existent, deși multe persoane tinere părăsesc orașul. Echipa de actori/actrițe este foarte tânără și talentată ceea ce realizează o empatie cu tinerii spectatori.

Atragerea de noi spectatori este o condiție obligatorie. Noul spațiu teatral, inaugurat în septembrie 2009, asigură condiții normale de receptare a actului teatral și de primire a spectatorilor într-un cadru ambiental prietenos și cultural. Una din probleme este faptul că formatorii (cadrele didactice) nu se constituie într-un nucleu semnificativ al publicului actual, așa cum ar fi normal.

În condițiile mobilității fizice, dar și a celei de comunicare, a început atragerea de noi spectatori din orașele și zonele adiacente județului Vâlcea (Craiova, Sibiu, Pitești, Târgu Jiu, Curtea de Argeș, Slatina etc.), dar și din București, Cluj, etc.

De asemenea, turneele și parteneriatele regionale mențin interesul și aduc spectatori nu numai în județ, dar și la Slatina, Târgu Jiu, Pitești, municipii unde instituția a prezentat cu regularitate spectacole.

Totodată, implementarea proiectelor ce presupun colaborări cu universități de profil sau cu alte companii de teatru independente vor atrage categorii noi de public și totodată vor facilita dezvoltarea artiștilor implicați.

Calitatea spectacolelor, a trupei artistice, prezența în festivaluri importante de teatru, cronicile laudative și premiile obținute constituie elemente atractive ce pot consolida un public numeros.

Așadar, în urma celor menționate mai sus putem rezuma astfel:

**BENEFICIARI DIRECTI (calculați pe 5 stagioni)**

A-personal artistic (actori, păpușari) - 22 angajați.

B-personal tehnic și administrativ – 25 angajați.

C-artiști colaboratori (regizori invitați, scenografi, light-designeri, graficieni, dramaturgi, designeri de costume, actori, compozitori, coregrafi) – cel puțin 50.

D-artiști asociați spectacolelor invitate – cel puțin 100.

**BENEFICIARI INDIRECTI (pe an/stagiune)**

A-public spectator la sediu: cel puțin 12.000.

B-public spectator al spectacolelor în deplasări în județ: cel puțin 20.000.

C-public spectator în turnee naționale și internaționale: cel puțin 5.000

D- public cititor al flyer-elor și afișelor din oraș: 40.0000

E- autorități locale implicate

6. profilul beneficiarului actual

În cercetările la nivel național în ceea ce privește consumul în spațiul public, cei mai mulți respondenți declară că preferă să participe la festivaluri și să viziteze muzee și colecții muzeale (29%), să participe la spectacole de divertisment/muzică și teatru (24%) și cinematograf (20%).

Asistăm, aşadar, la un nivel scăzut al consumului cultural în spațiul public, o posibilă explicație fiind orientarea preponderentă spre consumul cultural în spațiul domestic, consecință a apariției noilor tehnologii și medii de diseminare a creațiilor culturale și a orientării spre alte modalități de petrecere a timpului liber.

Conform Barometrului de consum cultural 2018, participarea la activități cu dimensiune culturală diferă și în funcție de educație: frecvența participării este mai mare dacă ultimul nivel de studii este atins. În general, procentul persoanelor care participă anual la spectacole artistice sau care consumă produse ale instituțiilor culturale este mai ridicat în rândul respondenților cu educație superioară decât în rândul celor cu educație medie sau scăzută. În ceea ce privește spectacolele de teatru, aici este cel mai mare decalaj: procentul persoanelor cu educație superioară care au participat în ultimul an la o piesă de teatru este cu 32% mai mare decât procentul înregistrat în rândul respondenților cu educație scăzută. Aşadar, o mare categorie de public fidel activităților de tip teatral lipsește în Vâlcea o dată cu universitățile.

Totodată, numărul și structura populației județului Vâlcea, în care instituția își desfășoară activitatea, arată că procentul populației rurale este de 56,4%. Totodată, conform publicației Barometru de Consum Cultural 2016, în regiunea de Sud-Vest a României, care cuprinde și județul Vâlcea, numai 29% dintre locuitori sunt conștienți de existența unui teatru în localitatea de reședință (spre deosebire de București - 56% sau în Vest - 54%), semnaland necesitatea de promovare a instituțiilor. Un alt aspect este scăderea populației din municipiul Râmnicu Vâlcea. Această structură și trendul de scădere a populației urbane, care determină, în parte, și profilul beneficiarului actual, creează situații negative și pentru instituțiile artistice.

## B. ANALIZA ACTIVITĂȚII INSTITUȚIEI ȘI PROPUNERI PRIVIND ÎMBUNĂTĂȚIREA ACESTEIA

### 1. analiza programelor și a proiectelor instituției

Conform programului de management al perioadei 31.05.2015 - 30.04.2018, manifestările artistice ale instituției s-au încadrat sub umbrela unuia dintre următoarele programe:

- Teatru tânăr românesc: actori-regizori-dramaturgi
- Seria de teatru contemporan: autori români - autori străini
- Texte clasice în viziune contemporană
- Să învățăm drumul spre teatru!
- Teatru educațional: cum se face un spectacol de teatru?
- Teatru Anton Pann prezintă!
- Outdoor Theatre

Prin programul „Teatru tânăr românesc: actori-regizori-dramaturgi” s-a neglijat o componentă importantă în vederea îmbogățirii patrimoniului

cultural, și anume, cea a dramaturgiei românești. Deși spectacolele produse au caracterul românesc prin simpla lor montare pe acest teritoriu, se neglijează valorificarea dramaturgiei românești și producerea de texte noi de către dramaturgi români.

Aceeași problemă se regăsește și în cadrul programului „Seria de teatru contemporan: autori români - autori străini“, unde prima categorie este neglijată pe întregi stagiuni, montându-se texte de Anna Jordan, Josep Maria Miro, Duncan Macmillan, Nick Payne, Willy Russell și Nina Mazur (dramaturg ucraino-bulgar), în timp ce Mihai Ignat este singurul reprezentant al acestei categorii, prezent în 2016.

În cadrul proiectului „Outdoor Theatre“ nu se regăsește niciun spectacol care să valorifice amfiteatrul clădirii. Deși acesta reprezintă unul dintre punctele forte ale Teatrului Anton Pann prin faptul că poate atrage public în sezonul cald când prezența la spectacole este considerabil scăzută.

În ceea ce privește stagiunea 2018-2019, aceasta s-a desfășurat sub conducerea unui manager interimar .

## 2. concluzii

În perioada 2015-2019, observă o abordare contemporană și o încercare de îmbunătățire a ofertei culturale din județul Vâlcea, vizând spectacole și evenimente cu tematici specifice secolului XXI, care sunt absolut necesare în repertoriul artistic mondial, dar lezând o categorie de public considerabilă ce gustă un produs artistic mai conservator.

La o privire de ansamblu, stagiunea 2018-2019 cu siguranță aduce o resuscitare a numelui Teatrului Anton Pann, cel puțin pe plan național, (cu spectacolul "Crăciunul Președintelui") dar acesta este doar un prim pas pe drumul pe care trebuie să-l parcurgă până la câștigarea încrederii publicului și autorităților locale.

### 2.1 reformularea mesajului, după caz

Mesajul Teatrului Anton Pann trebuie să fie auzit de o categorie mult mai largă de public. Artele au, printre altele, și rolul social de a furniza oamenilor modalități prin care pot să-și îmbunătățească înțelegerea asupra lumii. Altfel spus, arta și formele de participare culturală reprezintă mijloace și surse prin care oamenii își pot îmbunătăți calitatea vieții și pot accesa noi nivele de înțelegere a societății în care trăiesc. Prin restructurarea programelor și platformelor artistice se dorește lărgirea plajei de potențial public, și automat îmbunătățirea calității vieții în județul Vâlcea. Asta nu presupune o scădere a calității artistice ci o educare a publicului și o excelență în mai multe forme de manifestare teatrală. Pe lângă teatrul contemporan, Teatrul Anton Pann trebuie să se dezvolte și în: teatru popular, teatru comic, teatru educațional, teatru clasic, teatru non-verbal.

### 2.2 descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii

Conform Strategiei sectoriale în domeniul culturii pentru 2014-2020, obiectivul general al strategiei este „susținerea și



diversificarea ofertei specifice cu accent pe experiment, explorare și excelență, în paralel cu întărirea capacității instituționale.”

Alte obiective strategice, aplicabile instituției, din perspectiva politicilor și strategiilor în domeniul culturii:

- Creșterea și diversificarea consumului cultural, cu accent pe diversitatea culturală și efectele sale asupra dezvoltării economice și incluziunii sociale;

- Exportul produselor culturale și internaționalizarea culturii;

La nivelul instituției se pot identifica direcții de acțiune congruente cu aceste obiective strategice:

- Promovarea sincronismului cu teatrul de calitate din circuitul european în privința repertoriului și a modalităților de expresie scenică;

- Identificarea necesităților de îmbunătățire a pregătirii și asigurarea formării personalului;

- Acordarea de facilități pentru copiii care provin din centre de plasament sau din familii cu posibilități materiale reduse (din mediul rural);

- Realizarea unei oferte culturale echilibrate și diversificate, acordând o atenție sporită nevoilor diferitelor categorii de vârstă ale publicului țintă (segmentarea repertorială în funcție de grupa de vârstă);

- Implementarea de proiecte cu caracter interactiv și dezvoltarea componentei interactive în producțiile teatrale pentru copii, tineri și adulți;

- Implementarea de proiecte de educație teatrală;

- Utilizarea noilor tehnologii în spectacole și promovarea prin intermediul instrumentelor de comunicare new media (website, blog, rețele sociale, platforme video);

- Formarea și dezvoltarea culturii teatrale, promovarea valorilor cultural-artistice naționale și universale prin spectacole de teatru;

- Promovarea și dezvoltarea creației contemporane și susținerea creatorilor, susținerea circulației operelor și a creațiilor artistice;

- Promovarea dialogului intercultural și a creației artistice și culturale în circuitul mondial de valori;

- Conceperea și realizarea în parteneriat cu unități școlare a unui program de educație pentru teatru, având ca scop atragerea tinerilor la spectacolele teatrale și dezvoltarea cooperării cu sectorul educațional pentru asigurarea, în perspectivă, a unei audiențe sustenabile;

- Elaborarea și realizarea unui program de promovare a imaginii instituției prin: site-ul propriu, publicații proprii, apariții în presa scrisă și cea audiovizuală.

Pentru realizarea misiunii propunem următoarele direcții de lucru:

- se va diversifica oferta teatrală, prin programe adresate tuturor categoriilor de public: celor mai tineri spectatori, adolescenților, adulților și seniorilor;

- se vor gândi programe care să promoveze dialogul între generații, un dialog extrem de necesar mai ales acum când societatea

românească, societatea europeană și cea mondială sunt atât de polarizate;

- se va diversifica trupa de actori, întrucât la ora actuală trupa activă pe care o constituie Teatrul Anton Pann are o medie de vârstă de 27 de ani, ceea ce reduce varietatea în textele montate;

- vom urmări să creștem și să avem o consecvență în numărul de premiere produs pe fiecare stagiune;

- vor fi inițiate și cultivate parteneriatele cu instituții de învățământ locale și județene;

- vor fi consolidate parteneriate cu universități de profil în vederea integrării în repertoriu a spectacolelor de licență și/sau dizertație;

- vor fi demarate programe care să ofere tinerilor din mediul rural acces la spectacolele și evenimentele teatrului (ateliere dedicate acestora, turnee în mediul rural sau invitații la teatru în perioadele destinate săptămânii „Școala Altfel”);

- vor fi continuate și consolidate parteneriatele cu instituții și organizații precum Biblioteca Județeană, Inspectoratul Școlar Județean Vâlcea, Cercetașii României, ICR ș.a.m.d., dar și dezvoltate noi relații cu antreprenorii locali sau ONG-uri active precum Asociația pentru Promovarea Patrimoniului Autentic Horezu, etc.;

- vor fi inițiate parteneriate cu Primăria pentru o afișare eficientă a materialelor promoționale ale Teatrului în spații publice (bannere, mash-uri, postere). Totodată un spațiu de afișaj cu potențial reprezintă și vehiculele de transport în comun;

- se vor depune proiecte în vederea obținerii de finanțări atât de la Administrația Fondului Cultural Național, cât și de la Ministerul Culturii și Identității Naționale, sau RoCultura și alte platforme de finanțare;

- se va organiza un festival de importanță națională ce va avea ca scop facilitarea dialogului intercultural și diversificarea ofertei culturale vâlcene; o temă inovatoare reprezintă aducerea sub aceeași umbrelă a unor teme aparent opuse în arta teatrală, dar care pot genera dialog;

- vor fi stimulați voluntarii existenți prin ateliere cu actorii teatrului și vor fi încurajați să promoveze instituția oferindu-le oportunitatea de inițiativă și responsabilitate

## 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.

Comparând ROF-ul cu organigrama și statul de funcții, se observă că este nevoie de o reevaloare și reorganizare a ROF și ROI în acord cu ultimele modificări legislative.

Structura organizatorică a teatrului (organigrama, statul de funcții, noile departamente create). Funcțiile și departamentele din organigramă nu sunt corelate cu cele din ROF (care este neactualizat).

Conform articolului 2 din Ordinul 200/2016 emis de Secretariatul General al Guvernului, „conducătorul fiecărei entități publice dispune, ținând cont de particularitățile cadrului legal de organizare și funcționare, precum și de standardele de control intern managerial, măsurile de control necesare pentru implementarea și dezvoltarea sistemului de control intern managerial, inclusiv pentru actualizarea registrelor de riscuri și a procedurilor formalizate pe procese sau activități, care pot fi proceduri de sistem și proceduri operaționale.”

## 2. propuneri privind modificarea reglementărilor interne

După cum am menționat în analiza SWOT, o mare parte din punctele slabe ale instituției pornesc de la ineficiențele personalului administrativ.

- disfuncționalități din cauza lipsei de personal strict necesar unei instituții teatrale: compartimentul tehnic de scenă, ateliere de producție, administrativ;

Așadar, mărirea echipei și redistribuirea sarcinilor vor contribui la o bună dezvoltare. Pentru început, personalul existent trebuie potențat, în special prin responsabilizare.

Departamentul de marketing va fi instruit prin cursuri de specializare.

Totodată, lipsa unui director artistic duce la aglomerarea de responsabilități preluate de managerul instituției și directorul economic. Prin înființarea unui astfel de post s-ar putea face o radiografie mai concretă asupra necesităților publicului, crescând astfel prezența sa la spectacole și automat veniturile proprii ale instituției.

Mai mult, un regizor angajat va închege trupa, va contribui la dezvoltarea ei prin montarea de texte racordate la posibilitățile și necesitățile ei, cunoscute doar de un om din interior.

Statele de funcții și organigrama vor fi transformate în funcție de necesități, resurse și nevoi funcționale. Se vor actualiza ROF-ul și ROI-ul în acord cu ultimele modificări legislative apărute și cu structura organizatorică a teatrului. Se vor reevalua fișele de post și se va realiza o nouă re poziționare, în funcție de un nou ROF.

Va fi publicat pe site-ul instituției, va fi afișat în instituție, pentru transparență, în informare, Regulamentul de Organizare și Funcționare.

Vor fi organizate Ședințe ale Consiliului Administrativ, lunar și ori de câte ori va fi nevoie, pentru o bună funcționare a instituției. Săptămânal vor fi organizate ședințe de lucru, în care se va analiza activitatea săptămânii anterioare momentului întâlnirii și se va planifica activitatea pentru săptămâna următoare. Acestea vor eficientiza procesul de lucru, vor întări relațiile de muncă în colaborare ale angajaților instituției și vor întări eficacitatea delegării.

Se va crea unui grup de lucru online între ocupanții funcțiilor de conducere, prin care sunt transmise informațiile importante.

Cel puțin o dată la patru luni vor avea loc întâlniri de lucru cu întregul colectiv al teatrului, în cadrul cărora vor fi discutate aspecte ale organizării și funcționării instituției.

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

Pentru a realiza direcțiile propuse în acest proiect de management, este necesară realizarea unei echipe care să înțeleagă aceste direcții și să colaboreze într-un mod creativ, eficient și dedicat.

Așa cum teatrul nu se poate face fără actori, o instituție teatrală nu poate funcționa fără anumite posturi. Posturile nou înființate, cel de director artistic și cel de regizor angajat, descrise mai sus, vor contribui la dezvoltarea economică a instituției. Pentru început, responsabilitățile vor fi distribuite unor persoane competente, apropiate fenomenului cultural la nivel local și național, și în urma analizei eficienței activității lor vor fi angajați pe posturile înființate. Astfel, cheltuielile deduse din salariile pentru aceste posturi nou înființate se vor acoperi din veniturile încasate pe baza activității lor:

-directorul artistic, prin atragere de fonduri externe și prin racordarea programului de spectacole și de evenimente la necesitățile publicului, dar și a trupei.

-regizorul angajat, prin montarea de spectacole și organizarea de activități, care ar fi mult mai costisitoare sub forma unor contracte pe proiect și totodată s-ar pierde din vedere perspectiva de ansamblu.

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

Clădirea Teatrului Anton Pann a creat premisele realizării și prezentării publice de spectacole teatrale de calitate, în condiții de normalitate în funcționare, care să răspundă exigenței publicului spectator și criteriilor de performanță artistică de nivel național și internațional.

Problema majoră cu care se confruntă instituția este lipsa folosirii spațiilor pe care le deține la potențialul lor maxim. Atelierele teatrului, deși sunt mici ca dimensiune au și o activitate minimală. Foyer-ul teatrului este un spațiu larg, luminos, primitiv, trebuie doar îmbunătățit prin diverse mijloace (fotografii cu portretele actorilor și ale spectatorilor, vernisaje, bannere, ș.a.m.d) pentru a deveni un spațiu mai apropiat spectatorilor. Sala Studio este o sală care s-a folosit preponderent în proiectele din ultimii ani, având doar o problemă cu ventilația.

Până anul precedent, Sala Mare nu era pusă în utilizare pentru scopul principal al instituției, spectacole de teatru, iar această direcție trebuie continuată. Totodată, amfiteatrul este un spațiu cu potențial de atragere de noi spectatori.

Totodată, fațada dinspre sud a clădirii necesită reconsolidare ca urmare a deteriorării în timp, care pe lângă aspectul inestetic ce-l aduce, poate deveni pericol public.

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

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

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

- în fiecare entitate publică delegarea se realizează, în principal, regulamentul de organizare și funcționare, fișele posturilor și, în unele cazuri, prin ordine exprese de a executa anumite operațiuni.

- delegarea este condiționată în principal de potențialul și gradul de încărcare cu sarcini a conducerii entității și a salariaților implicați.

Actul de delegare este conform atunci când:

- respectă raportul dintre complexitatea sarcinilor/atribuțiilor delegate și cunoștințele, experiența și capacitatea necesară efectuării actului de autoritate încredințat;

- sunt precizate în cuprinsul acestuia termenele-limită de realizare și criteriile specifice pentru îndeplinirea cu succes a sarcinilor/atribuțiilor delegate;

- sunt furnizate de către manager toate informațiile asupra responsabilității ce va fi încredințată;

- este confirmat, prin semnătură, de către salariatul căruia i s-au delegat sarcinile/atribuțiile.

- Salariatul delegat răspunde integral de realizarea sarcinii, iar managerul care a delegat își menține în fața superiorilor responsabilitatea finală pentru realizarea acesteia.

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

- Consiliul Administrativ - organism deliberativ, constituit conform prevederilor legale și ROF-ului. Frecvența ședințelor consiliului va fi lunară.

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

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

Ținem să precizăm că acele persoane care conduc serviciile și compartimentele din TAP vor avea o foarte mare libertate de decizie în cadrul structurilor din subordine, bineînțeles, în conformitate cu implementarea POS (Procedurilor operaționale de sistem).

#### D. ANALIZA SITUAȚIEI ECONOMICO-FINANCIARE A INSTITUȚIEI :

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

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

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

Analizând cifrele din Caietul de Obiective se observă că în ultimii patru ani a existat o creștere semnificativă a bugetului de venituri al TAP. Această creștere substanțială se evidențiază nu prin creșterea veniturilor proprii ci mai ales printr-o redimensionare a subvenției. Astfel, ponderea subvenției a crescut constant în cei patru ani analizați:

-în anul 2015 veniturile totale au fost de 1.923.000 lei din care subvenția aprobată a fost de 1.695.000 lei;

-în anul 2016 veniturile totale au fost de 2.011.000 lei din care subvenția aprobată a fost de 1.803.000 lei;

-în anul 2017 veniturile totale au fost de 2.345.000 lei din care subvenția aprobată a fost de 2.190.000 lei

-în anul 2018 veniturile totale au fost de 3.025.660 lei din care subvenția aprobată a fost de 2.864.160 lei.

Din analiza veniturilor a rezultat că ponderea cea mai mare este reprezentată de subvenția alocată de la bugetul de stat care a reprezentat 88,14% din veniturile aferente anului 2015, 89,66% din veniturile aferente anului 2016, 93,39% din veniturile aferente anului 2017, 94,66% din veniturile aferente anului 2018. (conform bugetului aprobat de Consiliul Județean Vâlcea).

În ceea ce privește veniturile proprii (care includ veniturile din activitatea de bază), ponderea acestora în totalul anual al veniturilor a fost de 11,86% în 2015 (228.000 lei), 10,34% în 2016 (208.000 lei), 6,61% în 2017 (155.400 lei), 5,33% în 2018 (161.500 lei).

Considerăm că este o pondere foarte mică și este responsabilitatea managementului să caute soluții pentru majorarea ponderii veniturilor proprii din totalul veniturilor instituției.

Această analiză se bazează pe datele din bugetele anuale aprobate de către ordonatorul de credite. Ele nu coincid însă cu datele din caietul de obiective, evidențiate în tabelul cu „indicatorii de performanță”.

Dacă se analizează cifrele din caietul de obiective, vom ajunge la concluzia că de fapt, ponderea veniturilor proprii este de fapt mult mai mică în realitate decât cea prevăzută în buget, în 2015 și 2016, ea apropiindu-se de cea prevăzută abia în 2017.

	Venituri proprii (aprobată în buget)	Venituri proprii (realizate)
2015	228.000	153.152
2016	208.000	191.826
2017	155.400	152.646
2018	161.500	151.338

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

Anul 2015:

Conform datelor din Caietul de obiective, Cheltuielile de personal (979.550 lei) au reprezentat 50,94% din totalul cheltuielilor aferente anului 2015. Conform însă datelor solicitate suplimentar de la instituție, această sumă nu cuprinde colaboratorii plătiți prin contracte de cesiune a drepturilor de autor și drepturilor conexe drepturilor de autor și de asemenea nu cuprinde sumele alocate tot către resurse umane prin convenții civile (228.287 lei), sume care sunt prinse în buget la alte capitole de cheltuieli. Practic, în mod real, costurile cu resursele umane sunt 1.207.837 lei deci 62,81% din totalul cheltuielilor instituției.

Cheltuielile de bunuri și servicii (capitolul care cuprinde de fapt tot ceea ce înseamnă producția de spectacole dar și întreținerea și funcționarea instituției) au fost de 943.410 lei și au reprezentat 49,06% din totalul cheltuielilor aferente anului 2015. Dacă din aceste sume extragem sumele pentru colaboratori (din drepturile de autor și cele din convențiile civile) care au fost în total 228.287 lei rămânem cu 715.123 lei și anume 37,18% din totalul cheltuielilor instituției. În acest sens, rezultă că în interiorul capitolului de cheltuieli de bunuri și servicii, cheltuielile cu colaboratorii reprezintă o pondere de 24,20%, restul reprezentând cheltuieli de producție și de întreținere.

Cheltuieli de capital au fost inexistente în anul 2015.

Raportând bugetele de cheltuieli la subvenția alocată se constată că în fiecare an mult peste 70% din subvenția alocată de la bugetul de stat a fost alocată cheltuielilor de personal.



Anul 2016:

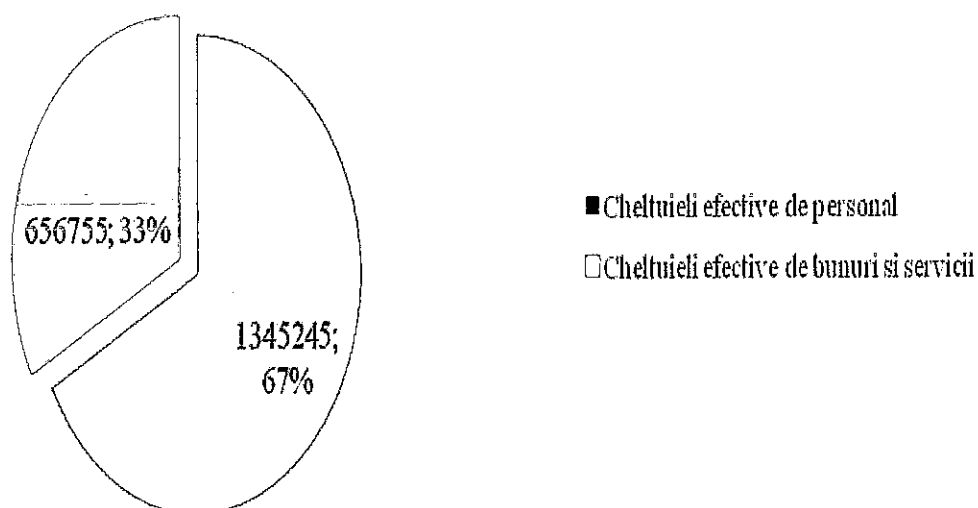
Cheltuielile de personal (1.182.000 lei) reprezintă 58,78% din totalul cheltuielilor aferente anului 2016. Asta în condițiile în care această sumă nu cuprinde colaboratorii plătiți prin contracte de cesiune a drepturilor de autor și drepturilor conexe drepturilor de autor și de asemenea nu cuprinde sumele alocate tot către resurse umane prin convenții civile (172.245 lei), sume care sunt prinse în buget la alte capitole de cheltuieli. Practic, în mod real, costurile cu resursele umane sunt 1.345.245 lei deci 66,89% din totalul cheltuielilor instituției.

Cheltuielile de bunuri și servicii (capitolul care cuprinde de fapt tot ceea ce înseamnă producția de spectacole dar și întreținerea și funcționarea instituției) au fost de 829.000 lei și au reprezentat 41,22% din totalul cheltuielilor aferente anului 2016. Dacă din aceste sume extragem sumele pentru colaboratori (din drepturile de autor și cele din convențiile civile) care au fost în total 172.245 lei rămânem cu 656.755 lei și anume 32,66% din totalul cheltuielilor instituției. În acest sens, rezultă că în interiorul capitolului de cheltuieli de bunuri și servicii, cheltuielile cu colaboratorii reprezintă o pondere de 20,78%, restul reprezentând cheltuieli de producție și de întreținere.

Cheltuieli de capital au fost inexistente în anul 2016.

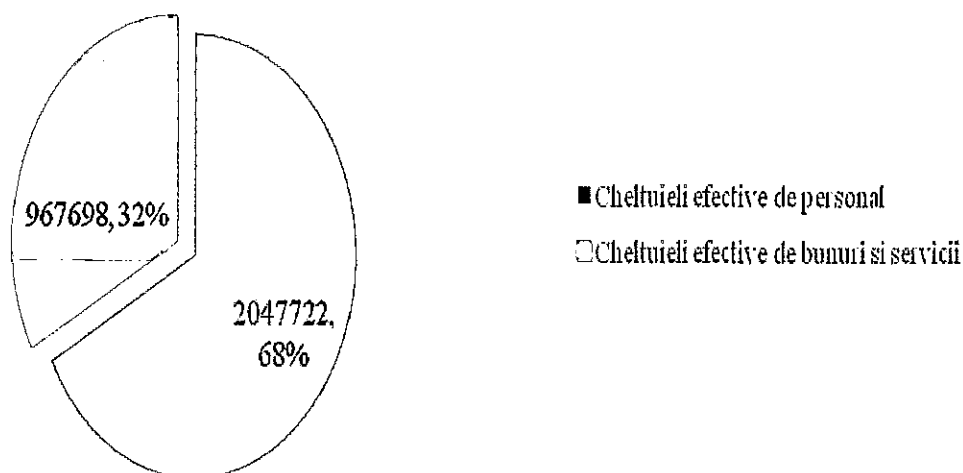
Raportând bugetele de cheltuieli la subvenția alocată se constată că în fiecare an mult peste 70% din subvenția alocată de la bugetul de stat a fost alocată cheltuielilor de personal.

Structura efectivă a bugetului de cheltuieli, 2016





## Structura efectivă a bugetului de cheltuieli, 2018



În anul 2018 se observă o creștere a veniturilor instituției din alocații bugetare. Aceste modificări se datorează dispozițiilor privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice și a sumelor primite de la Ministerul Culturii și Identității Naționale pentru desfășurarea proiectelor proiectul „Ne știm de 100 de ani” și „1918-2018 Centenarul văzut de generația Y”, proiecte propuse de către Teatrul Anton Pann Rm. Vâlcea.

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:

În primul rând, în condițiile în care cheltuielile de personal au crescut considerabil datorită legislației noi care a mărit salariile din instituțiile de spectacole, majoritatea instituțiilor de spectacole din țară au avut de suferit prin diminuarea bugetului de producție a spectacolelor.

Cu toate acestea, în anii 2016 și 2017, marea majoritate a proiectelor au fost inițiate cu bugete supraestimate iar devizele realizate au fost substanțial sub cele estimate. Acest lucru ridică mari semne de întrebare asupra capacității managementului de a organiza și planifica activitatea de producție în sensul capacității de a angaja producții de anvergură și importante în interiorul bugetului aprobat și mai ales nu denota o preocupare spre economie ci o incapacitate de a estima corect bugetul de realizare a unei producții.

## Proiecte 2016

Nr. crt.	Programul/proiectul	Devizul estimat	Devizul realizat	Procent realizare deviz
(1)	(2)	(3)	(4)	(%)
1	Crize (premieră)	40.000	26.600	66,50%
2	Respiră (premieră)	10.000	12.000	120,00%
3	T.N.T. (premieră)	60.000	22.300	37,17%
4	YEN (premieră)	20.000	11.000	55,00%
5	Festen (premieră)	60.000	-	Nu s-a realizat
6	Casuta prietenilor	0	16.000	
7	Ubu rege (premieră)	60.000	44.200	73,67%
8	Jack și vrejul de fasole (premieră)	20.000	16.200	81,00%
9	PRODUȚII RELUATE	86.000	81.000	94,18%
10	Stagiunea Teatrului Anton Pann în București	20.000	25.000	71,43%
11	Festivalul Internațional Shakespeare – parteneriat	10.000		
12	Festivalul "Râmnic InterFest" – parteneriat	5.000		
	Total	391.000	254.300	65,04%

## Proiecte 2017

Nr. crt.	Programul/proiectul	Devizul estimat	Devizul realizat	Procent realizare deviz
(1)	(2)	(3)	(4)	(%)
1	Nerium Park (premieră)	260.000	150.200	57,77%
2	Toate lucrurile minunate (premieră)			
3	Constelații (premieră)			
4	Visele lui Hamlet (premieră)			
5	Rățușca cea urâtă (premieră)			
6	Ursul păcălit de vulpe (premieră)			
7	Magazinul fermecat (premieră)			
8	PRODUȚII RELUATE	100.000	42.800	42,80%
9	Stagiunea Teatrului Anton Pann în București	20.000	14.000	70,00%
10	Festivalul "Râmnic InterFest" – parteneriat	15.000	10.000	66,67%
11	Proiecte culturale în parteneriat local	10.000	8.000	80,00%
	Total	405.000	225.000	55,55%

## Proiecte 2018

Nr. crt.	Programul/proiectul	Devizul estimat	Devizul realizat	Procent realizare deviz
(1)	(2)	(3)	(4)	(%)
1	Să ne jucăm de-a Scufița Roșie (premieră)	351.000	293.300	83,56%
2	Fata din Mașinărie (premieră)			
3	Ne știm de 100 de ani (premieră)			
4	Un dușman al poporului (premieră)			
5	Portofele virtuale (premieră)			
6	Tanța și Costel (premieră)			

7	PRODUȚII RELUATE	99.000	63.800	64,44%
8	Stagiunea Teatrului Anton Pann în București	20.000	17.300	86,50%
9	Proiecte culturale în parteneriat local	20.000	18.000	90,00%
	Total	490.000	392.400	80,08%

Din analiza datelor de mai sus reiese faptul că proiectele teatrale au fost realizate sub limita valorică a devizelor estimative.

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

Răspunsul imediat la aceasta problemă vitală a oricărei instituții de spectacole (răspuns care se va regăsi și la punctul 4 al acestui capitol) este bineînțeles aplicarea tuturor măsurilor pentru creșterea veniturilor proprii și a surselor atrase. În momentul în care aceste venituri vor crește, ponderea lor în totalul veniturilor nu va crește în primă fază însă va determina în mod cert un proces de durată medie care va duce la modificarea substanțială a ponderilor. Fac aceasta precizare pentru că, inițial, va fi nevoie de un flux sporit de capital pentru a realiza producții cu adevărat valoroase, care ulterior, cu sprijinul unei strategii complexe de marketing și programare, vor genera venituri mult mai mari din activitatea de baza a instituției.

Deși conform „Barometrului de Consum Cultural. Cultura, între global și local” prețul ridicat nu reprezintă unul din primele trei motive ale non-participării la spectacole de teatru în țara noastră, spre deosebire de alte state europene precum Bulgaria, Ungaria și Grecia unde respondenții au invocat prețul ridicat drept cel mai important impediment, o eventuală creștere a prețului билетelor (și implicit o creștere a veniturilor proprii din activitatea de bază) nu poate fi luată în calcul fără o analiză realizată la nivel local care să țină cont de indicatorii statistici privind nivelul de trai, veniturile populației rezidente și coșul de consum etc.

Considerând faptul că, în studiul mai sus menționat, la nivelul României, principalul motiv invocat de respondenți în ceea ce privește non-participarea sau nivelul redus al participării la spectacole de teatru este lipsa timpului (30%), urmat de o ofertă limitată, sau calitatea slabă a acesteia (29%), considerăm că, o evoluție pozitivă a veniturilor proprii încasate din activitatea de bază se poate realiza prin măsuri de diversificare a ofertei culturale și de atragere a populației active prin practici culturale hibride, care combină mai multe tipuri de activități pentru petrecerea timpului liber, de exemplu deschiderea spre spații externe (neconvenționale) conform repartiției preferințelor pentru petrecerea timpului liber (plimbările prin parcuri și zone verzi reprezintă cea mai des întâlnită formă de petrecere a timpului liber, la nivel național, cu 18,5% frecvență săptămânal și 16,4% pentru frecvență lunar, iar mersul la cumpărături în centre comerciale de tip „mall” se păstrează printre preferințele populației generale în materie de petrecere a timpului

liber, 13,7% făcând lucrul acesta cel puțin o dată pe lună). Creșterea consumului de teatru, și implicit a veniturilor proprii încasate, se poate realiza și prin considerarea preferințelor populației pentru sursele de informare, primele locuri fiind ocupate de mass-media (presă, TV, radio), prieteni, internet și afișe.

De asemenea, TAP va deveni un furnizor de servicii artistice de cea mai înaltă calitate și va putea vinde producțiile sale, concepute în acest sens, către alte autorități centrale și mai ales locale, din întreaga țară. Acest demers poate duce la o creștere substanțială a veniturilor proprii.

Inchirierea spațiilor va fi o altă sursă de venituri proprii, bineînțeles politica de închiriere subordonându-se nevoilor principale ale teatrului.

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 Info documentare 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;

Analizând și comparând cifrele din tabelul cu „indicatori de performanță” cu cifrele din bugetele anuale aprobate de ordonatorul de credite, ajungem la concluzia că executia bugetară la capitolul de venituri din activitatea de bază a fost una deficitară în anul 2015 însă una destul de bună în anii următori

	Prevazut in buget aprobat de CJ	Realizat
2015	113.000 lei	50.369 lei
2016	75.000 lei	71.104 lei
2017	70.000 lei	70.737 lei
2018	79.500 lei	75.403 lei

Din păcate, în caietul de obiective nu există nicio informație referitoare la tipurile și categoriile de bilete sau abonamente. În urma solicitării către TAP, am primit un tabel cu tipurile de bilete și cu situația vânzărilor pe fiecare tip de bilet.

Plecând de la datele din caietul de obiective se observă că în anul 2015 veniturile din activitatea de bază au fost 50.369 lei la un număr de 25.800 de beneficiari plătitori, în 2016 veniturile au fost de 71.104 lei la 38.300 de beneficiari plătitori, în 2017 veniturile din activitatea de bază au fost de 70.737 lei la 38.450 beneficiari plătitori, iar în 2018 veniturile din activitatea de bază au fost de 75.403 lei la 33.800 beneficiari plătitori. Analizând aceste cifre rezultă un preț mediu de aproximativ 2 lei pe bilet (!!!) (sub cel mai mic preț practicat). Acest lucru este complet de neînțeles în condițiile în care, conform tabelelor cu informații referitoare la situația vânzărilor de bilete, în fiecare an s-au vândut bilete din toate categoriile de preț. Mai mult decât atât, în mod firesc numărul de

beneficiari plătitori (indicator din caietul de obiective) ar trebui să coincidă cu numărul de bilete vândute. Acest lucru nu se întâmplă, în cazul niciunui an analizat. În 2015 apar 25.800 de beneficiari plătitori și 13.117 bilete vândute, în 2016, 38.300 de beneficiari plătitori și 10.528 de bilete vândute, în 2017, 38.450 de beneficiari plătitori și 10.269 de bilete vândute, iar în 2018, 34.500 de beneficiari plătitori și 8.938 de bilete vândute.

În mod evident cifrele din caietul de obiective nu sunt reale.

Se observă de asemenea că o pondere enorm de mare (peste 70%) din numărul total de bilete vândute sunt cele cu cea mai mică valoare (5 lei).

O altă concluzie este aceea că nu există nicio politică de fidelizare a publicului de tip abonament sau pachet de bilete. Există mai multe categorii de preț, între 5 și 25 lei. O observație generală referitoare la reducerile acordate pensionarilor: consider că această categorie de reduceri nu trebuie asociată și acordată exclusiv la locurile mai proaste. Motivul fundamental al acestor reduceri îl reprezintă atenția acordată situației financiare a acestei categorii sociale și reducerea reprezintă un gest de normalitate și dreptate socială și nu o formă de caritate. Pensionarii sunt în genere persoane în vârstă care au de multe ori probleme de văz și/sau auz. În acest sens, cred o adevărată politică de reduceri pentru pensionari se referă în special la rezervarea cu prioritate a unui număr limitat de locuri foarte bune ce vor fi vândute cu această reducere.

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

Veniturile proprii realizate din alte activități ale instituției, evidențiate în buget la subcapitolul 00.13 „Venituri din proprietate” sunt extrem de mici față de valoarea pe care o au spațiile aflate în patrimoniul instituției, în special prin potențialul lor de închiriere, evident fără a afecta activitatea instituției.

	Prevăzut în buget aprobat de CJ	Realizat
2015	5.000 lei	4.314 lei
2016	7.000 lei	5.526 lei
2017	4.200 lei	4.254 lei
2018	6000 lei	5.578 lei

Lipsa donațiilor și sponsorizărilor precum și oricare alte surse posibile cuprinse în bugetul de venituri și cheltuieli pentru perioada 2017-2018 poate fi explicată în două feluri:

- nu a existat o politică constantă pentru atragerea acestor fonduri;
- politica de atragere a fondurilor alternative este complet ineficientă.

Imaginea proiectată în comunitate nu-și atinge potențialul de a inspira necesitatea susținerii financiare a instituției care nu oferă proiecte interdisciplinare și angajamente pentru societate în măsură să justifice și declanșeze donații și sponsorizări.

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

	Prevăzut în buget aprobat de CJ	Realizat
2015	110.000 lei	116.873 lei
2016	124.570 lei	113.774 lei
2017	81.200 lei	77.655 lei
2018	76.000 lei	70.357 lei

Veniturile proprii realizate din alte activități ale instituției, evidențiate în buget la subcapitolul 33.10.50 „Alte venituri” sunt la un nivel mai mare decât cel al veniturilor din activitatea de bază, lucru de neînțeles. Este un fapt important că s-au produs aceste venituri din alte activități dar rămâne de analizat care a fost sursa acestor venituri și ce este de făcut ca veniturile din bilete (activitatea de bază a instituției) să aibă o creștere semnificativă și să devină subcapitolul cu cea mai mare pondere în cadrul capitolului de Venituri proprii.

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

Pentru a putea prezenta în contextul potrivit ideile de soluții pentru creșterea veniturilor proprii, reiau analiza veniturilor actuale de la punctul 1.1.

Ponderea veniturilor proprii (care includ veniturile din activitatea de bază) în totalul anual al veniturilor a fost de 11.86% în 2015 (228.000 lei), 10.34% în 2016 (208.000 lei), 6.61% în 2017 (155.400 lei), 5,33% în 2018 (161.500 lei) Considerăm că este o pondere foarte mică și este responsabilitatea managementului de a căuta soluții pentru majorarea ponderii veniturilor proprii din totalul veniturilor instituției.

Această analiză se bazează pe datele din bugetele anuale aprobate de către ordonatorul de credite. Ele nu coincid însă cu datele din caietul de obiective, evidențiate în tabelul cu „indicatorii de performanță”.

Creșterea ponderii veniturilor proprii în totalul veniturilor trebuie să reprezinte o prioritate maximă a noului management. Cu toate acestea, nu va fi un obiectiv pe termen scurt, deoarece creșterea veniturilor proprii din activitatea de bază (vânzarea de bilete) este o consecință directă a creșterii numărului de beneficiari plători iar acest deziderat poate fi atins doar prin creșterea numărului și a calității producțiilor. Acest lucru va depinde în mod direct de creșterea sumei alocate pentru producție. Mergând pe acest fir logic al succesiunii cauză-efect, ajungem la

concluzia că pentru a putea ajunge la creșterea ponderii veniturilor din activitatea de bază, va fi nevoie mai întâi de o scădere a acesteia, prin suplimentarea subvenției necesară pentru realizarea producțiilor valoroase dar și pentru implementarea politicilor și strategiei moderne de marketing. Abia în faza următoare vom putea vorbi despre o creștere substanțială a ponderii veniturilor proprii în totalul veniturilor.

După cum am analizat și la punctul 3.1 al acestui capitol, Teatrul Anton Pann va deveni un furnizor de servicii artistice de cea mai înaltă calitate și va putea vinde producțiile sale, concepute în acest sens, către alte autorități centrale și mai ales locale, din întreaga țară. Acest demers poate duce la o creștere substanțială a veniturilor proprii.

Inchirierea spațiilor va fi o alta sursă de venituri proprii, bineînțeles politica de închiriere subordonând-se nevoilor principale ale teatrului.

4.1.analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor;

În anul 2015 Conform datelor din Caietul de obiective, Cheltuielile de personal (979.550 lei) au reprezentat 50.94% din totalul cheltuielilor aferente anului 2015. Conform însă datelor solicitate suplimentar de la instituție, această sumă nu cuprinde colaboratorii plătiți prin contracte de cesiune a drepturilor de autor și drepturilor conexe drepturilor de autor și de asemenea nu cuprinde sumele alocate tot către resurse umane prin convenții civile (228.287 lei), sume care sunt prinse în buget la alte capitole de cheltuieli. Practic, în mod real, costurile cu resursele umane sunt 1.207.837 lei deci 62.81% din totalul cheltuielilor instituției.

În anul 2016 Cheltuielile de personal (1.182.000 lei) reprezintă 58.78% din totalul cheltuielilor. Asta în condițiile în care această sumă nu cuprinde colaboratorii plătiți prin contracte de cesiune a drepturilor de autor și drepturilor conexe drepturilor de autor și de asemenea nu cuprinde sumele alocate tot către resurse umane prin convenții civile (172.245 lei), sume care sunt prinse în buget la alte capitole de cheltuieli. Practic, în mod real, costurile cu resursele umane sunt 1.345.245 lei deci 66.89% din totalul cheltuielilor instituției.

Se observă, datorită creșterilor salariale de la începutul anului, că în 2017 ponderile au crescut semnificativ. Astfel, Cheltuielile de personal (1.599.110 lei) reprezintă 68.18% din totalul cheltuielilor. Asta în condițiile în care această sumă nu cuprinde colaboratorii plătiți prin contracte de cesiune a drepturilor de autor și drepturilor conexe drepturilor de autor și de asemenea nu cuprinde sumele alocate tot către resurse umane prin convenții civile (193.098 lei), sume care sunt prinse în buget la alte capitole de cheltuieli. Practic, în mod real, costurile cu resursele umane sunt 1.792.208 lei, deci 76.41% din totalul cheltuielilor instituției.

Cheltuielile de personal sunt acoperite integral din subvenție. Implementarea noii legi a salarizării, care prevede o serie de creșteri în trepte, până în anul 2022, va duce la un efort financiar deosebit pentru acoperirea cheltuielilor de personal.

Aceste ponderi sunt mari, deși la nivelul mediei naționale a instituțiilor de spectacole însă foarte mult peste media instituțiilor de profil din afara țării. Dar acest lucru nu se datorează neapărat dimensiunii efective a sumei necesare pentru acoperirea cheltuielilor de personal ci mai ales sumei extrem de scăzute alocate producției de spectacole. Cheltuielile de personal pot fi scăzute direct doar prin redimensionarea organigramei și a schemei de personal dar aceasta nu este o soluție. Trebuie crescute semnificativ veniturile proprii care ulterior pot fi investite în producție. Crescând sumele alocate producției, ponderea cheltuielilor de personal va scădea.

#### 4.2.analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total;

Cheltuieli de capital alocate au fost inexistente în cei trei ani analizați (2015, 2016, 2017, 2018).

Acest lucru demonstrează că timp de patru ani nu s-a găsit absolut nicio soluție de a moderniza dotările tehnice majore și nici nu s-au făcut niciun fel de reparații sau lucrări importante de întreținere asupra patrimoniului imobil aflat în administrare

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

Nr. crt.	Denumire indicator	2015-2018	
		Plan	Realizat
(0)	(1)	(2)	(3)
4.3.	<i>Gradul de acoperire a salariilor din subvenție</i>	100%	100%

Gradul de acoperire a salariilor din subvenție este o consecință firească a situației în care se află instituțiile culturale finanțate de la bugetul statului, situație în care ponderea veniturilor proprii în totalul veniturilor este situată între 2% și 20%. Din fericire, în România, legislația permite ca salariile să se acopere integral din subvenția de stat.

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

Nu sunt evidențiate distinct în caietul de obiective sumele efective cheltuite în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele individuale de muncă (drepturi de autor, drepturi conexe, contracte și convenții civile ci doar ponderea lor în bugetul de cheltuieli realizat. Aceste cifre au fost solicitate Teatrului Anton Pann, conform precizărilor din Caietul de obiective.

Conform cifrelor obținute de la Teatrul Anton Pann, cheltuielile efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele individuale de muncă au fost:

In 2015: 228.287 lei, 11.87% din total cheltuieli

In 2016: 172.245 lei, 8.57% din total cheltuieli



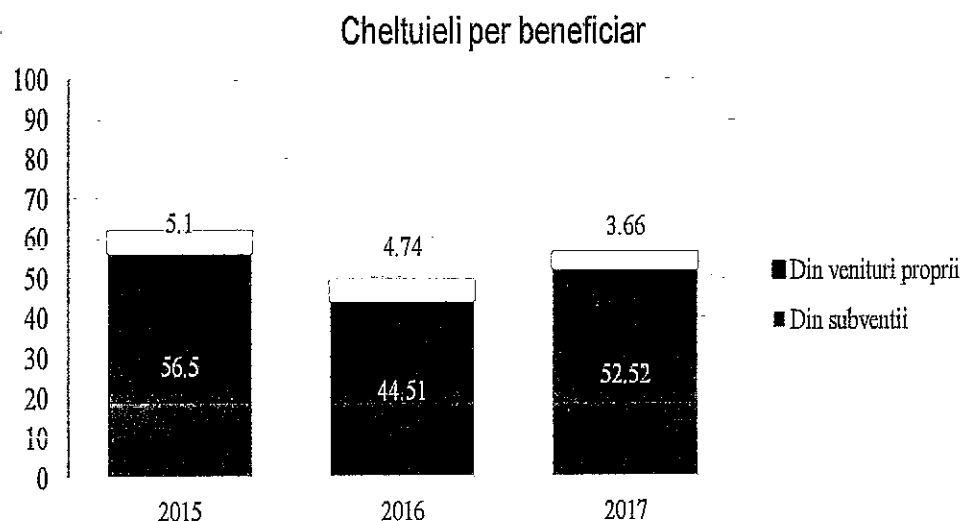
In 2017: 193.098 lei, 8.24% din total cheltuieli

In 2018: 141.201 lei, 4.69% din total cheltuieli

4.5.cheltuieli pe beneficiar, din care: (a) din subvenție; (b) din venituri proprii.

Datele din caietul de obiective (cheltuielile pe beneficiar) nu sunt corecte dacă se aplică formula consacrată de calcul. În caietul de obiective, în tabelul cu „indicatori” sunt trecute o serie de cifre la acest indicator important, și anume „cheltuieli pe beneficiar”. Cred însă că nu sunt cifrele corecte, deoarece aplicând formula de calcul și utilizând exact datele din tabel (veniturile proprii și numărul total de beneficiari) precum și informații din bugetele din anexă (subvenția anuală) se obțin alte cifre. În grafica ce urmează voi folosi cifrele corecte, obținute de către mine în urma recalculării indicatorului „cheltuieli pe beneficiar”

(Menționăm că pentru a realiza această analiză se folosește următoarea formulă de calcul:  $CB = S+V-Cc/NB$ , unde CB - Cheltuieli pe beneficiar; S - Subvenție; V – Venituri; Cc - Cheltuieli de capital; NB – numărul total de beneficiari.)



Extrem de important de menționat încă o dată este faptul că soluția modificării acestui indicator important este creșterea masivă a numărului de beneficiari și nu scăderea bugetului.

## E. STRATEGIA, PROGRAMELE ȘI PLANUL DE ACȚIUNE PENTRU ÎNDEPLINIREA MISIUNII SPECIFICE A INSTITUȚIEI, CONFORM SARCINILOR FORMULATE DE AUTORITATE:

### 1. viziune

Managementul unui teatru acționează în funcție de contextul social, cel economico - financiar și cel normativ - instituțional de care depinde realizarea proiectului de management.

Se consideră că este datoria teatrelor publice subvenționate, și nu a celor comerciale sau independente, să inspire, să propună „sustinerea și diversificarea ofertei specifice cu accent pe experiment, explorare și excelență” așa cum se specifică limpede în Strategia sectorială în domeniul culturii pentru 2014-2020 la secțiunea destinată artelor spectacolului.

Interesul la nivel național de promovare a tinerilor și interesul manifestat de această categorie de vârstă pentru teatru trebuie să reprezinte un interes pentru Teatrul Anton Pann. O inovație pe plan local va fi proiectul „YouTh “ ce va promova valorile tinere cu nevoie de afirmare în domeniul teatral.

Prin programul „Porți Deschise” urmărim să apropiem publicul local și vâlcean de instituție, prin programe de voluntariat dedicate tinerilor, evenimente interactive în comunitate și crearea unei comunități care îndrăgesc Teatrul Anton Pann. Se vor demara proiecte prin care toți doritorii pot fi aproape de activitatea teatrului, pot participa la repetiții în anumite perioade și pot fi în legătură cu actorii. Toate acestea sunt o modalitate de socializare cu angajații instituției, de familiarizare cu spațiul, cu scenotehnica, de cunoaștere într-un mod informal a unui mod de lucru, o ocazie de a afla informații despre istoria instituției ca parte a istoriei recente a orașului. Teatrul își propune susținerea de workshop-uri în licee și școli pentru cei interesați, conduse atât de echipa artistică a Teatrului Anton Pann, cât și de angajații altor instituții de cultură din județ, astfel că „ Porți Deschise” devine o platformă care reunește toate activitățile culturale existente.

Organizarea unui festival cu o tematică atrăgătoare la nivel național va aduce beneficii atât în oferta culturală cât și în dezvoltarea potențialului turistic al orașului.

În vederea potențării ofertei culturale din programul Teatrului Anton Pann, se va obține o licență de proiecție de filme. Astfel se vor putea organiza vizionări de filme documentare, istorice sau artistice în cadrul evenimentelor cu scop educațional, reacreațional sau comemorativ.

Referitor la categoria de vârstă 0-6 ani, prin programul „AniMIC” se dorește promovarea spectacolelor din cadrul secției de animație, atât în mediul urban cât și în cel rural. Programul „AniMAX” vizează producerea și promovarea spectacolelor de teatru animat pentru categoria 6-11 ani, întrucât Teatrul Anton Pann nu deține în repertoriul său din ultimii cinci ani asemenea spectacole.

Este important ca teatrul să fie parte din întreaga comunitate și să ofere, pe cât este posibil, o parte din spiritul de echipă și într-ajutorare, dorind a deveni membru al comunității de care aparține. Totodată, a devenit o necesitate încurajarea dezvoltării spirituale a comunității, astfel că va exista un program de colaborare cu Arhiepiscopia Vâlcea.

Teatrul nu poate rămâne izolat de restul societății, el trebuie să se conecteze la realitățile actuale și să ofere modele alternative de

educație, de accesare a produselor culturale, de petrecere a timpului liber, de socializare, de formare a capacității critice, de încurajare a dezvoltării personale. Programul „Pann Contemporan” facilitează accesul publicului în relație mai directă cu actorii Teatrului Anton Pann. Dat fiind că în România ne bucurăm să avem teatre subvenționate de stat, credem că spectatorul trebuie tratat ca un partener de dialog și nu ca un „client”. Dialogul creatori - spectatori, facilitarea accesului la cultură și educație garantat de Constituția României, atenția specială față de grupurile vulnerabile - toate acestea vor ghida programele de dezvoltare de public nou și de fidelizare a celui deja existent.

Vor fi inițiate și dezvoltate în permanență parteneriatele cu instituțiile de învățământ și de cultură locale, cu administrația publică, cu organizații publice sau private în vederea realizării turneelor, a atelierelor, a promovării în spațiul public a instituției.

## 2. misiune

Suștinem ideea europeană prin care creativitatea este recunoscută drept fundament al culturii, care, la rândul său, creează un mediu care permite dezvoltarea creativității, iar cultura și actorii culturali contribuie la dezvoltarea de valori, principii și norme la nivel individual și la nivel societal și influențează comportamentul oamenilor și dinamica socială. Acestea sunt recunoscute ca mediatori eficienți între diverse grupuri sociale, etnice și de alte tipuri și pot promova ideea de cetățenie europeană.

Misiunea sa se concretizează în pregătirea și realizarea de activități specifice unui teatru profesionist: spectacole, programe și proiecte teatrale dedicate comunității județene și regionale precum și publicului de teatru din întreaga țară și din străinătate. Teatrul urmărește explorarea și punerea în valoare a dramaturgiei și literaturii cu potențial dramatic atât naționale cât și universale, clasice și contemporane, stimularea creativității și inovației, afirmarea personalității artistice și promovarea valorilor teatrale originale și crearea unui instituții teatrale dinamice în care miza artistică a spectacolelor să constituie o motivație permanentă.

În același timp, instituția va promova și organiza singură sau în parteneriat, activități artistice și educaționale complementare. Teatrul Anton Pann va activa pe baza propriilor sale programe artistice asigurând o deplină libertate de expresie artistică creatorilor săi.

## 3. obiective (generale și specifice)

Obiectiv general: Recăpătarea prestigiului și a valorii brand-ului Anton Pann ca avanpost al creației contemporane în domeniul artelor spectacolului, prin promovarea valorilor cultural-artistice autohtone și universale, pe plan regional, național și internațional.

Obiective specifice:

-producerea și prezentarea de spectacole proprii sau în colaborare cu alte autorități și instituții de stat, organizații independente sau private, destinate tuturor categoriilor de public.

-stimularea inovației și talentului artiștilor din domeniul artelor spectacolului (actori, regizori, scenografi, coregrafi, dramaturgi, compozitori, ș.a.), precum și sprijinirea debutului tinerilor și afirmării acestora;

-oferirea accesului liber la cultură cetățenilor, drept garantat prin articolul 33 din Constituția României, precum și diversificarea ofertei culturale;

-stabilirea și dezvoltarea de rețele parteneriale care să faciliteze mobilitatea creațiilor și artiștilor profesioniști în circuitul cultural european/internațional;

-dezvoltarea de programe pentru încurajarea participării și implicării spectatorilor în programele și proiectele teatrului;

-dezvoltarea de noi strategii în accesare de fonduri suplimentare pentru producerea artistică.

#### 4. strategie culturală pentru întreaga perioadă de management

Teatrul Anton Pann este un exponent al școlii românești de teatru, promovând originalitatea și viziunea creatoare. În acest sens, trupa urmează să fie pusă în valoare de o Strategie repertorială realizată de manager împreună cu un Consiliu Artistic. Pentru orice instituție de spectacole, eficientă și modernă, politica repertorială este o condiție sine qua non de existență și funcționare.

Strategia noastră vizează programarea de evenimente artistice într-o simbioză specifică de „geosistem cultural”. Astfel, pentru perioada 2020-2024, principalele obiective strategice pe care ni le propunem sunt:

Impunerea sintagmei „T.A.P. – ETALON AL TEATRULUI ÎN ROMANIA – NUCLEU CULTURAL VÂLCEAN, ROMÂNESC ȘI INTERNAȚIONAL” ca mesaj al managementului cultural asumat;

I. Teatrul Anton Pann va deveni un centru cultural de mare anvergură, cu activități diverse, cu preocupări de cercetare și dezvoltare, comportându-se ca o organizație complexă, ca un HUB CULTURAL, utilizând un patrimoniu cultural imaterial (românesc și universal) de o valoare inestimabilă;

II. Cunoașterea nevoilor, preferințelor, așteptărilor publicului, precum și a practicilor de consum specifice diverselor segmente ale acestuia (realizarea de anchete socio-culturale);

III. Realizarea unor coproducții și parteneriate cu instituții de profil din județul Vâlcea, din țară și din străinătate în vederea derulării unor evenimente culturale de interes local, național și internațional la care publicul să aibă acces direct;

IV. Realizarea unor parteneriate cu instituțiile de învățământ în vederea promovării tinerilor cu potențial artistic dezvoltat;

V. Asigurarea formării profesionale continue a personalului artistic, tehnic și administrativ al instituției ținând cont de contextul cultural actual;

VI. Proiectarea ofertei culturale în funcție de indicatori de consum identificați în sprijinul creșterii prestigiului Teatrului Anton Pann;

VII. Montarea și includerea în repertoriul teatrului a unui număr semnificativ de premiere pe stagiune, dintre care, obligatoriu, două producții să fie spectacole de mare anvergură;

VIII. Identificarea și utilizarea celor mai adecvate și eficiente căi de promovare a programelor/ proiectelor și acțiunilor culturale și artistice, precum și a serviciilor culturale ale Teatrului Anton Pann;

IX. Stimularea comunicării între artiștii creatori și publicul Teatrului Anton Pann;

X. Axarea repertoriului de producții pentru publicul tânăr, și cu accent deosebit pentru atragerea grupelor de vârstă 13-18 ani, oferindu-le o perspectivă unică în acest sens;

XI. Implementarea tuturor sarcinilor pentru management precizate în Caietul de obiective.

#### 5. strategia și planul de marketing

##### Strategie de marketing:

Mesajul și ideologia prezentului proiect de management dorește poziționarea Teatrului Anton Pann ca model de bună practică în managementul cultural, fapt ce va impune formularea unei strategii de marketing complementară strategiei manageriale. Aceasta va asigura, pe termen lung, îndeplinirea misiunii instituției.

Profilul de spectator cel mai atrăgător pentru orice teatru este cel al tinerilor cu educație academică, cu o carieră profesională în ascendență.

Teatrul Anton Pann trebuie să se adapteze la regulile acestei categorii, prin programarea spectacolelor la ore convenabile, cu un calendar al reprezentațiilor anunțat cu multă vreme înainte și conținând toată informația adiacentă necesară (de ex. distribuții).

În activitatea Teatrului Anton Pann, marketingul se conturează ca o funcție suport ce va avea ca scop principal facilitarea și creșterea accesului la cultură prin raportarea permanentă la nevoile interne ale instituției și acordând o atenție deosebită fiecărei categorii de beneficiari.

Motorul strategiei de marketing se identifică cu una dintre prioritățile transversale ale acestui proiect:

Comunicare + Informare + Accesibilitate = Participare

Alături de „ecuația” de mai sus, putem enunța două principii definitorii pentru activitatea de marketing:

- Calitatea evenimentelor Teatrului Anton Pann este cel mai important factor în atragerea unor categorii noi de public, dar și în fidelizarea spectatorilor.

- Aportul cultural-artistice al instituției și deschiderea acesteia către comunitate atrag maximizarea veniturilor.

##### Obiective de marketing

#### Obiective generale:

1. Creșterea și diversificarea categoriilor actuale de public redefinite în grupe și subgrupe, cu o componentă clară pentru următoarea perioadă de management.

2. Maximizarea veniturilor prin creșterea numărului de bilete vândute cu cel puțin 100% în primul an de la implementarea planului de marketing.

3. Crearea unei identități de brand Teatrul Anton Pann ca promotor al valorilor din domeniul artelor spectacolului și a patrimoniului imaterial teatral atât în România, cât și la nivel internațional.

#### Obiective specifice:

1. Creșterea cu 20% a cotei Teatrului Anton Pann în venitul discreționar al publicului țintă actual (obiectivul de creștere intensivă).

2. Câștigarea cel puțin a unui segment nou, care să constituie minimum 10% din veniturile din bilete ale Teatrului Anton Pann (obiectivul de creștere extensivă).

3. Crearea unor asocieri a mărcii unice, puternice și favorabile Teatrului Anton Pann prin evenimentele culturale oferite, serviciile conexe și prezența activă în comunitate.

4. Identificarea și utilizarea canalelor de comunicare adecvate fiecărui eveniment al Teatrului Anton Pann în vederea promovării directe către beneficiarii vizați.

#### Strategia de brand a Teatrului Anton Pann

Elementele vizuale definitorii pentru instituție sunt esențiale pentru identitatea brandului. Acestea reprezintă calitățile și valorile instituției, inspiră loialitate și oferă vizibilitate și atenție. Suntem conștienți, însă, de faptul că puterea brandului constă în capacitatea acestuia de a fi recunoscut și de a inspira sentimente pozitive în rândul publicului țintă.

În concordanță cu misiunea declarată a managementului, valorile brandului Teatrului Anton Pann care îi oferă avantajul competitiv, sunt:

- Calitatea de formator de opinie și educație culturală;
- Deschiderea către valorile autohtone și universale din domeniul artelor spectacolului;
- Accesibilizarea ofertei culturale prin adresarea diferențiată către segmentele de public;
- Caracterul inovator al ofertei culturale.

#### Planificarea strategică a instrumentelor de marketing

Mixul de marketing este cadrul clar și sistematic de la care trebuie să înceapă planificarea activităților de marketing. În artele spectacolului există cinci elemente recunoscute ca fiind cele mai relevante pentru construcția mixului de marketing: produsul, plasarea, prețul, promovarea și oamenii. Abordarea holistică a acestora va conduce la îndeplinirea obiectivelor Teatrului Anton Pann și, implicit, la succesul instituției. Pe întreaga durată a implementării strategiei de marketing, componentele mixului vor fi abordate interdependent.

1. Produsul este cel mai important element al mixului de marketing cultural reprezentat în cazul Teatrului Anton Pann de evenimentele culturale. Scopul principal al acestui element este influențarea comportamentului de consum printr-o ofertă atractivă. Produsele Teatrului Anton Pann vor fi realizate în conformitate cu proiectul de management și deciziile Consiliului Artistic și Consiliului Administrativ.

Direcții de acțiune:

-Analiza minuțioasă a publicului vâlcean în vederea producției de spectacole pentru toate categoriile (de vârstă, sociale, profesionale);

-Furnizarea de informații echipei de management cu privire la nevoile, preferințele, așteptările, precum și a practicilor de consum specifice publicului țintă;

-Planificarea clară a adresabilității fiecărui eveniment cultural realizat;

-Organizarea de evenimente cu scopul de conștientizare a ideii că teatrul contribuie la îmbunătățirea calității vieții;

-Stabilirea unei strategii de programare a unor activități culturale gratuite;

-Dezvoltarea unor evenimente complexe ca răspuns la profilul beneficiarilor care vor deveni experiențe culturale memorabile;

-Cercetarea asupra posibilităților de accesare de fonduri suplimentare;

-Identificarea activităților conexe care pot îmbunătăți experiența culturală;

-Monitorizarea permanentă a ofertei competiției.

-Înscrierea în uniuni artistice și teatrale internaționale;

## 2. Prețul

Pentru instituțiile teatrale, prețul este un aspect delicat. În majoritatea industriilor, prețurile sunt determinate, în linii mari, de costuri, pentru asigurarea profitului. În instituțiile culturale, costul este doar unul dintre factorii care influențează deciziile legate de preț, deoarece generarea veniturilor este doar un mijloc de îndeplinire a misiunii organizației, nu scopul final. În termeni de marketing, „prețul” nu reprezintă doar un aspect financiar, ci include toate costurile percepute de consumator, ca de exemplu: lipsa timpului, lipsa locurilor de parcare în împrejurimile clădirii, lipsa confortului, toaleta necorespunzătoare, spații de socializare inadecvate. Datoria Teatrului Anton Pann este să prevadă orice cost perceput de consumator și să faciliteze o experiență culturală cu o valoare ridicată, care va reprezenta factorul principal în diferențierea față de competiție. Direcții de acțiune:

-Stabilirea unor categorii de prețuri diferite în funcție de poziționarea în auditorium;

-Aplicarea reducerilor de tarife pentru segmentele elevi, studenți și pensionari.

-Aplicarea reducerilor de tarife pentru persoane cu dizabilități și grupuri defavorizate.

-Promovarea și susținerea achiziționării de abonamente prin oferirea unor beneficii suplimentare.

-Identificarea oportunităților de promovare a vânzărilor prin intermediul parteneriatelor: concursuri, invitații, bilete la prețuri promoționale pe o perioadă definită de timp.

### 3. Plasarea (distribuția)

Plasarea, echivalentă cu distribuția din marketingul produselor comerciale, reprezintă procesul prin care este livrată oferta culturală și mijloacele care le permit consumatorilor să beneficieze de ea. Privite din perspectiva consumatorilor, deciziile instituției determină costul pe care ei îl vor plăti – sau nu! – sub forma timpului, efortului și a plăcerii. O abordare de marketing a distribuției culturii înseamnă a face cultura disponibilă tuturor. Instituțiile culturale se confruntă acum nu cu distanța fizică, ci distanța psihologică a publicului față de oferta culturală. Publicul identifică, în general, Teatrul Anton Pann cu clădirea în care teatrul își desfășoară activitatea, factor important în construirea unei identități de marcă puternice și a unui public fidel.

Toți oamenii au nevoie de un al treilea loc diferit față de casă sau locul de muncă. Teatrul Anton Pann poate deveni un al treilea loc pentru că permite socializarea informală. Până acum în categoria celui de-al treilea loc intrau cafenelele, barurile, librăriile, centrele de înfrumusețare sau sălile de sport. Oamenii din ziua de azi călătoresc din ce în ce mai mult, iar acest lucru îi determină să se recreeze mereu acasă. În contextul prezentului proiect, plasarea are trei semnificații posibile evidențiate în rândurile de mai jos.

Direcții de acțiune:

#### 3.1. Spații de joc:

-Menținerea calității serviciilor conexe de pază, curățenie, lumini, sonorizare, confortul scaunelor/ fotoliilor ș.a.

-Întâmpinarea adecvată a spectatorilor, cu scopul de a spori calitatea experienței culturale.

-Valorificarea tuturor spațiilor de joc existente și corelarea specificului acestora cu programele și proiectele managementului.

-Valorificarea spațiilor de joc și în alte activități decât cele specifice: organizarea unor ateliere pentru tineri sau vizite la scenă.

-Crearea unei atmosfere prietenoase pentru spectatori prin orientarea către nevoile și dorințele acestora.

#### 3.2. Spații alternative:

-Utilizarea spațiilor disponibile în clădire în diverse scopuri care pot îmbunătăți evenimentele culturale: magazin/ librărie, cafenea, bibliotecă, muzeu, utilizarea foaierei ca spațiu de expoziții, lansări sau evenimente culturale ș.a.



-Amenajarea unui punct de informare și a unui magazin de suveniruri, unde se pot desfășura activități de informare, evenimente, vânzare de carte, reviste, albume, vederi, filme pe suport DVD, suvenire, etc.

-Valorificarea spațiilor în aer liber, prin organizarea unor activități conexe de promovare a activității teatrului.

-Asigurarea confortului spectatorilor prin marcaje corespunzătoare, panouri informative, oferirea unei parcări adecvate.

### 3.3. Accesibilizarea ofertei și distribuția biletelor:

-Îmbunătățirea modului de prezentare al activității instituției în mediul online printr-o strategie de comunicare integrată și evidențierea facilităților oferite consumatorilor de cultură.

-Distribuția biletelor online și prin intermediul unor puncte de vânzare cu deschidere regională.

-Distribuirea materialelor promoționale prin intermediul partenerilor și crearea unor materiale care pot fi distribuite în magazine dedicate din țară sau din străinătate; Distribuirea materialelor în spații precum gările sau aeroporturile.

-Plasarea Teatrului Anton Pann ca punct central de atracție culturală regională în peisajul centrului țării (hub cultural).

### 4. Promovarea

De cele mai multe ori, activitatea de marketing este confundată, în domeniul cultural, cu activitatea de promovare. În realitate, promovarea este pasul final al procesului de marketing, în nici un caz primul. Teatrul Anton Pann își propune să comunice direct și deschis cu beneficiarii săi prin intermediul canalelor de comunicare adecvate diverselor segmente de public.

Direcțiile strategiei de promovare sunt conturate în întregul mix de marketing

Promovarea activității Teatrului Anton Pann

Imagine identitară

-Utilizarea și promovarea imaginii identitare actuale a Teatrului Anton Pann în vederea creșterii notorietății pozitive a brandului și poziționarea în mintea consumatorilor.

-Respectarea unei unități vizuale la nivelul materialelor promoționale.

-Realizarea unui ghid de identitate vizuală pentru asigurarea continuității brandului.

-Realizarea materialelor promoționale/ informative: caiete program, program anual al instituției, afișe, broșuri, materiale informative cu privire la diversele activități întreprinse, cataloage cu fotografii din spectacole, cărți poștale, brelocuri, pixuri sau alte suvenire conforme cu specificul fiecărui eveniment.

Canale de comunicare

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

#### 4.1. Mediul online:

##### Website

-Modernizarea platformei existente prin dezvoltarea unui Content Management System dinamic, care permite modificarea conținutului site-ului propriu în timp real și o mai bună prezentare a instituției;

-Website-ul instituției, corelat cu prezența pe rețelele de socializare necesită îmbunătățiri majore, ce vor fi implementate în cel mai scurt timp. Cele mai importante modificări sunt: secțiunea de calendar, cu programarea în avans pentru tot sezonul a spectacolelor, versiune în limba engleză, integrarea achizițiilor de bilete electronice, newsletter, conținut legat de arhiva spectacolelor, istoricul teatrului și secțiuni dedicate premierelor;

-Platforma online va conține toate informațiile necesare beneficiarilor, precum și planificarea completă a stagiunii teatrale.

-Eficientizarea site-ului prin SEO și utilizarea Google Analytics pentru raportare.

-Actualizarea site-ului în limbile română, engleză și franceză.

##### Newsletter

Rețele de socializare vor fi utilizate pentru promovarea activității instituției în mod direct, acestea având capacitatea demonstrată de a forma comunități:

-Facebook

-Instagram

-Youtube

#### 4.2. Promovare indoor/ outdoor:

-Difuzarea unor materiale video de prezentare pe ecranele LCD din oraș și, în măsura posibilităților, pe alte suporturi oferite de parteneri (televiziuni interne).

-Expunerea materialelor de promovare outdoor în spații publice (în special în proximitatea clădirii Teatrului Anton Pann și alte zone frecventate din oraș): afișe, bannere, roll-up-uri, mesh-uri.

-Încheierea unor parteneriate media pentru promovare reciprocă.

-Apariția în broșuri tematice, calendare culturale, site-uri partenere  
- afișaj în rețele proprii, centre de informare turistică, centre culturale, reviste de eveniment, reviste culturale.

#### 4.3. Relații publice:

-Realizarea de acorduri de colaborare cu parteneri din mass-media locală, regională și națională.

-Promovarea prin intermediul instituțiilor culturale și administrative din Vâlcea, din țară și din străinătate.

-Construirea, diversificarea și actualizarea bazei de date cu contacte pentru toate categoriile de stakeholders.

-Realizarea unor acorduri de colaborare, în scopul promovării reciproce cu librării, hoteluri, firme.

-Participarea reprezentanților instituției la evenimentele organizate de parteneri sau evenimente culturale la nivel național.

#### 4.4. Relația cu presa:

-Transmiterea comunicatelor de presă.

-Organizarea de conferințe de presă cu o frecvență periodică.

-Invitarea reprezentanților mass-media la evenimentele organizate pentru a genera știri și articole în presă.

-Includerea reprezentanților mass-media în listele de protocol ale Teatrului Anton Pann, oferirea permanentă a materialelor promoționale, dar și a informațiilor solicitate.

-Diversificarea serviciilor oferite prin biroul de presă astfel încât informațiile să fie personalizate și segmentate în funcție de specificul programelor derulate cu ajutorul comunicatelor de presă, conferințelor de presă, vizitelor de presă, kiturilor de prezentare.

#### 5. Oamenii

Evenimentele culturale ale Teatrului Anton Pann sunt indisolubil legate de oamenii care le creează. Din punctul de vedere al marketingului, membrii echipei artistice reprezintă vectori de imagine pentru promovarea organizației. În acest sens, Teatrul Anton Pann va realiza programe dedicate apropierii dintre public și artiști, recunoscuți în comunitate.

Deși actul artistic este creat de actori, regizori, scenografi ș.a., abordarea de marketing a acestuia presupune considerarea beneficiilor secundare ale serviciului oferit. Orice angajat care intră în contact cu consumatorii va avea un impact asupra satisfacției percepute de aceștia. Reputația Teatrului Anton Pann este hotărâtă de angajații ei. De aceea, ei trebuie să fie adevărați profesioniști, să aibă atitudinea potrivită, iar managementul se va asigura că sunt suficient de motivați pentru a-și desfășura activitatea. Printre angajații care au impact asupra experienței culturale se numără: vânzătorul de bilete, persoana de la punctul de informare, personalul pentru curățenie, paznicii, plasatoarele, comitetul de întâmpinare, dar și alții. În acest sens, mesajul și ideologia managementului, precum și viziunea și misiunea Teatrului Anton Pann vor deveni sursă de motivație pentru angajați. De asemenea, aceștia vor avea responsabilitatea de a comunica orice neînțelegeri sau inconveniențe apărute.

#### 6. programe propuse pentru întreaga perioadă de management

Dat fiind că teatrul trebuie să își restabilească pulsația unei instituții culturale autohtone, cu istoric și prestigiu, care susține cultura și

urmărește performanța, se vor urmări demararea anumitor proiecte de management menite să schimbe actuala situație a instituției și să redobândească prestigiul Teatrului Anton Pann.

-Programul „Porți Deschise” are ca scop crearea unei comunități în care Teatrul Anton Pann să devină un punct interesant iar pe termen lung lărgirea publicului său. Se va încerca o apropiere între personalul artistic și publicul local și național, prin crearea de platforme de comunicare, întâlniri regulate cu actorii teatrului, participare la activitățile interne ale teatrului, tururi ale clădirii ș.a.m.d.

-Programul “MagiMator” vizează secția de Animație a Teatrului Anton Pann prin spectacole pentru copii.

-Programul „Teatru pentru Toți” marșează pe o relație mai apropiată a instituțiilor, devenind o cale de solidarizare între biserică, școală și familie, totodată aducând în conștiința publicului vâlcean dramaturgia emblematică din istoria teatrului românesc și universal.

-Programul „Pann Contemporan” va fi modalitatea de continuare a direcției abordate în strategia managerială a ultimilor ani. Acesta presupune spectacole având la bază texte scrise în ultimii 50 de ani, atât de dramaturgi locali și naționali, cât și internaționali și în același timp spectacole de teatru social. Teatrul comunitar, teatrul documentar, docu-ficțiunea sau teatrul verbatim au cucerit în ultimii 20 de ani scenele cele mai importante ale lumii (Royal Court din Londra, Schaubuehne din Berlin, Kammerspiele din Munchen etc), sunt reprezentate în cele mai mari festivaluri internaționale de teatru și atrag un public tot mai numeros pentru că ele spun poveștile oamenilor de astăzi într-un mod relevant, uneori emoționant, alteori plin de umor, uneori în montări spectaculoase ca scenotehnică, alteori cu mijloace minimaliste, dar întotdeauna vizând un sens profund umanist.

Un spectacol pe stagione care să aducă în prim-plan astfel de povești va construi în scurt timp o relație directă cu publicul vâlcean, care va simți că destinul teatrului se întrepătrunde cu destinul său. Regizori precum David Schwartz, Gianina Cărbunariu, Vera Ion, Ioana Păun, Catinca Drăgănescu, Leta Popescu au dezvoltat proiecte destinate diferitelor comunități din România, bucurându-se de o mare apreciere a publicului și a criticii de specialitate.

-Programul “Your Theatre” presupune prin prospețimea adusă în oferta culturală, promovarea teatrului în rândul tinerilor și a tinerilor din lumea teatrului

#### 7. proiectele din cadrul programelor

##### „Porți Deschise”

-“Ziua Porților Deschise” vizează apropierea publicului vâlcean de activitatea teatrului prin diverse evenimente interactive, momente artistice realizate cu echipa voluntarilor Teatrului Anton Pann, concerte în aer liber, concursuri de talente, expoziții, tururi ghidate, ateliere de tip pilot și alte forme de integrare a publicului în activitatea teatrului, toate cu

intrare liberă. Totodată, fiind primul eveniment din stagiune se va prezenta programul propus într-o conferință de presă cu întreaga echipă artistică.

-„Lunea Liberă de Bilet“, în care se vor juca spectacole ce au epuizat publicul plătit de bilet dar totodată pot atrage o categorie nouă de spectatori. Astfel că într-o zi de luni a fiecărei luni calendaristice se vor juca cu intrare liberă spectacole din repertoriul teatrului ce au avut cel puțin 5 reprezentații de la premieră.

-„Teatru pentru Râmnic“, format din manifestări artistice concepute special pentru sărbătorile județene: Zilele Râmnicului, Ziua lei, Ziua Imnului etc. Momentele vor fi prezentate atât de trupa de actori cât și trupa de voluntari cuprinzând, spectacole lectură ale unor texte scrise de dramaturgi locali, teatru stradal, statui vivante, jonglerii, acrobații, recitaluri sau scenete și vor fi construite în stil devised de către echipa artistică și tehnică a teatrului.

-„Pann Online“ - crearea unei platforme digitale care sa cuprindă toate informațiile relevante despre instituție și activitatea ei.

„MagiMator“:

-„AniMIC“, spectacole de teatru de umbre, sau teatru de imagine, pentru categoria de vârstă 0-2 ani

-„AniMAX“, pentru categoriile de vârstă 2-7, 7-11 ani;

„Teatru pentru Toți“:

-„Noi Toți“, proiect în parteneriat cu Arhiepiscopia Vâlcea, prin care actorii și voluntarii Teatrului Anton Pann vor participa la evenimente cu ocazia sărbătorilor religioase sau caritabile, se vor monta spectacole care vor fi jucate în mănăstirile monument din Vâlcea;

-„Clasic“ producții de spectacole bazate pe texte clasice (texte de W.Shakespeare, A.P.Cehov, din Tragedia Antică sau dramatizări din literatura clasică). Aceste spectacole sunt indispensabile atât pentru dezvoltarea trupei de actori, cât și pentru satisfacerea nevoilor publicului.

„Pann Contemporan“:

-„Prezent“ presupune spectacole de teatru în care să fie problematizate sau accesate realitățile, visele, dorințele, istoria recentă a unei comunități, a unui grup, a unor categorii de persoane din județul Vâlcea. Reprezentarea pe scenă a anumitor grupuri și comunități poate contribui la dezvoltarea stimei de sine, la încurajarea conștiinței civice, la celebrarea diversității și a dialogului în societate, la incluziune socială. Spectacolele vor documenta / vor intra în dialog cu comunități ale căror povești nu sunt îndeajuns de cunoscute și merită să fie aduse în atenția publicului într-un mod captivant. Totodată include producția de spectacole de teatru nou, de teatru experimental, vizând fie texte contemporane, fie căutarea de forme artistice noi, în stil laborator sau amplasate în spații neconvenționale.

-„Experiment“ presupune dezvoltarea trupei de actori prin ateliere cu profesioniști naționali și internaționali, crearea unui mediu propice în

vederea studiului de tip laborator, perfecționarea tehnicilor de actorie, închegarea trupei. Trupa Teatrului Anton Pann este unul dintre punctele forte ale acestei instituții și trebuie investit în ea, întrucât are șanse de afirmare internațională.

Programul "Your Theatre":

-proiectul "YouTh" presupune cultivarea talentelor tinere prin ateliere de teatru realizate fie de actorii trupei, fie în parteneriat cu alte asociații culturale.

-“În trecere” - în cadrul proiectului vor fi invitate pe scena Teatrului Anton Pann spectacole, fie montate de proaspeți absolvenți, fie care supraviețuiesc cu succes în mediul independent, oferind un exemplu pozitiv tinerilor creatori. Costurile reprezentațiilor vor fi suportate din încasări.

-“Rampa” va crea o platformă de vizibilitate digitalizată, pentru studenții în anii terminali la universități de profil, secția regie și scenografie. Acesta presupune un apel de proiecte condus de membrii Consiliului Artistic și ai Consiliului Administrativ care să stimuleze creativ și să îndemne tinerii la imaginația. Proiectul va culmina cu producția unui spectacol în parteneriat cu instituția de care aparține aplicantul. Teatrul va pune la dispoziție resurse umane și tehnice, urmând ca spectacolul rezultat să intre în repertoriul său.

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

Atelierele practice de formare profesională pentru tehnicieni vor fi organizate în fiecare an în vederea unei formări, up-datări a acestora.

Atelierul pentru obținerea expertizei în aplicații pentru fonduri europene va fi dedicat angajților din serviciul de marketing, programare spectacole, PR etc. Acest atelier poate fi ținut în mai multe etape pe tot parcursul anului (2 sau 3).

Găzduire de evenimente de tip Ted-X și organizarea de evenimente în care invitați populari în rândul generației X, Y și Z și în același timp reprezentați emblematici în rândul intelectualilor vor promova importanța dezvoltării culturale a individului.

“Teatru Versus Vâlcea” prezintă o serie de activități organizatorice în vederea desfășurării unui festival. Organizarea unui festival cu o tematică atrăgătoare la nivel național va aduce beneficii atât în oferta culturală cât și în dezvoltarea potențialului turistic al orașului. Prin Festivalul Versus se reinterpretează alăturarea de contrarii, se realizează dialog, nu competiție. Prin găsirea punctelor în comun a unor tabere aparent diferite se unesc două categorii de public diametral opuse. În fiecare an vor fi două tematici diferite aducând în discuție gusturi conflictuale din punct de vedere artistic, ocupând spații și desfășurând activități în diverse spații precum muzee, parcuri, piețe, licee, astfel relevând și potențialul turistic al județului Vâlcea. Tematicile propuse

sunt: "Clasic vs. Contemporan", "Teatru vs. Film", "Stat vs. Independent", "Convențional vs. Neconvențional" etc.

**F. PREVIZIONAREA EVOLUȚIEI ECONOMICO-FINANCIARE A  
INSTITUȚIEI PUBLICE DE CULTURA, CU O ESTIMARE A  
RESURSELOR FINANCIARE CE AR TREBUI ALOCATE DE CATRE  
AUTORITATE, PRECUM ȘI A VENITURILOR INSTITUȚIEI CE POT FI  
ATRASE DIN ALTE SURSE**

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

Trebuie obligatoriu precizat că aceste cifre sunt orientative, ele încercând doar să demonstreze o gândire managerială într-o anumite direcție. Redactarea unui buget anticipat pe cinci ani se poate face doar împreună cu directorul economic al instituției, cel care cunoaște nu doar cifrele din buget ci și procedurile și fluxurile financiare între instituție și ordonatorul de credite.

Nr. crt.	Categorii	2020	2021	2022	2023	2024
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1.	TOTAL VENITURI, din care:	3.150.000	3.250.000	3.400.000	3.580.000	3.695.000
	1.a. venituri proprii, din care:	280.000	340.000	420.000	525.000	595.000
	1.a.1. venituri din activitatea de bază	120.000	135.000	150.000	165.000	175.000
	1.a.2. surse atrase	85.000	115.000	170.000	250.000	300.000
	1.a.3. alte venituri proprii	75.000	90.000	100.000	110.000	120.000
	1.b. subvenții/alocații	2.830.000	2.865.000	2.930.000	3.000.000	3.040.000
	1.c. alte venituri	40.000	45.000	50.000	55.000	60.000
2.	TOTAL CHELTUIELI, din care:	3.150.000	3.250.000	3.400.000	3.580.000	3.695.000
	2.a. Cheltuieli de personal, din care:	1.860.000	1.900.000	1.900.000	1.965.000	1.995.000
	2.a.1. Cheltuieli cu salariile	1.780.000	1.830.000	1.830.000	1.860.000	1.890.000
	2.a.2. Alte cheltuieli de personal	80.000	85.000	85.000	105.000	105.000
	2.b. Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care:	1.200.000	1.250.000	1.400.000	1.515.000	1.600.000
	2.b.1. Cheltuieli pt. proiecte	560.000	600.000	705.000	805.000	890.000
	2.b.2. Cheltuieli cu colaboratorii	260.000	270.000	310.000	320.000	320.000
	2.b.3. Cheltuieli cu reparații curente	15.000	10.000	13.000	16.000	16.000
	2.b.4. Cheltuieli cu întreținerea	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
	2.b.5. Alte cheltuieli cu bunuri și servicii	65.000	70.000	72.000	74.000	74.000
2.c. Cheltuieli de capital	90.000	100.000	100.000	100.000	100.000	

Cu toate acestea, ideea de la care am pornit este aceea că dorim ca în fiecare an să obținem o creștere sensibilă a veniturilor proprii.

O premisă utilizată este aceea că problema principală a instituției nu este supradimensionarea subvenției (așa cum se poate crede analizând cifrele anterioare în raport cu indicatorii de „performanță”) ci lipsa producțiilor de calitate și a unui marketing eficient (practic, lipsa unui management eficient). Așa cum am arătat și în capitolul dedicat analizei economice, primul pas pentru realizarea dezideratului propus este o creștere inițială a subvenției, în mod specific la capitolul „Bunuri și servicii” pentru realizarea unor producții importante, grandioase, care să readucă publicul plătitor în număr cât mai mare în sala de spectacol. În timp, ne propunem ca veniturile proprii să ajungă în cursul mandatului la minim 10-12% din totalul veniturilor. Revin la ideea că acest lucru va fi posibil doar în contextul creșterii inițiale a subvenției pentru producția de spectacole.

### 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	Porți Deschise	Program ce are ca scop crearea și consolidare unei comunități în jurul Teatrului Anton Pann.	4	1. Ziua Porților Deschise 2. Lunea liberă de bilet 3. Teatru pentru Râmnic 4. Pann Online	30.000
2	MagiMator	Program ce vizează secția de Animație cu spectacole adresate copiilor.	2	1. AniMIC 2. AniMAX	60.000
3	Teatru pentru Toți	Program ce vizează spiritualitatea, relația omului cu biserica și punerea în scenă a textelor dramatice emblematice.	2	1. Noi Toți 2. Clasic	320.000
4	Pann Contemporan	Program ce vizează spectacole prin care se creează o relație directă cu publicul, fie prin intervenție locală, fie prin abordarea de teme contemporane.	2	1. Prezent 2. Experimen	140.000
5	YouTh	Program ce are ca scop promovarea teatrului în rândul tinerilor, stimulând studenții din anii terminali.	3	1. Your Theatre 2. În trecere 3. Rampa	10.000



Al doilea an de management					
1	Porți Deschise	Program ce are ca scop crearea și consolidare unei comunități în jurul Teatrului Anton Pann.	4	1. Ziua Porților Deschise 2. Lunea liberă de bilet 3. Teatru pentru Râmnic 4. Pann Online	30.000
2	MagiMator	Program ce vizează secția de Animație cu spectacole adresate copiilor.	2	1. AniMIC 2. AniMAX	50.000
3	Teatru pentru Toți	Program ce vizează spiritualitatea, relația omului cu biserica și punerea în scenă a textelor dramatice emblematice.	2	1. Noi Toți 2. Clasic	320.000
4	Pann Contemporan	Program ce vizează spectacole prin care se creează o relație directă cu publicul, fie prin intervenție locală, fie prin abordarea de teme contemporane.	2	1. Prezent 2. Experimen	140.000
5	YouTh	Program ce are ca scop promovarea teatrului în rândul tinerilor, stimulând studenții din anii terminali.	3	1. Your Theatre 2. În trecere 3. Rampa	10.000
6	Teatru Versus Vâlcea	Un Festival de teatru ce are ca scop crearea dialogului aducând sub aceeași platformă concepte aparent opuse.	1	Festivalul Versus	50.000
Al treilea an de management					
1	Porți Deschise	Program ce are ca scop crearea și consolidare unei comunități în jurul Teatrului Anton Pann.	4	1. Ziua Porților Deschise 2. Lunea liberă de bilet 3. Teatru pentru Râmnic 4. Pann Online	30.000
2	MagiMator	Program ce vizează secția de Animație cu spectacole adresate copiilor.	2	1. AniMIC 2. AniMAX	60.000
3	Teatru pentru Toți	Program ce vizează spiritualitatea, relația omului cu biserica și punerea în scenă a textelor dramatice emblematice.	2	1. Noi Toți 2. Clasic	330.000

4	Pann Contemporan	Program ce vizează spectacole prin care se creează o relație directă cu publicul, fie prin intervenție locală, fie prin abordarea de teme contemporane.	2	1. Prezent 2. Experimen	150.000
5	YouTh	Program ce are ca scop promovarea teatrului în rândul tinerilor, stimulând studenții din anii terminali.	3	1. Your Theatre 2. În trecere 3. Rampa	10.000
6	Teatru Versus Vâlcea	Un Festival de teatru ce are ca scop crearea dialogului aducând sub aceeași platformă concepte aparent opuse.	1	Festivalul Versus	125.000
Al patrulea an de management					
1	Porți Deschise	Program ce are ca scop crearea și consolidare unei comunități în jurul Teatrului Anton Pann.	4	1. Ziua Porților Deschise 2. Lunea liberă de bilet 3. Teatru pentru Râmnic 4. Pann Online	30.000
2	MagiMator	Program ce vizează secția de Animație cu spectacole adresate copiilor.	2	1. AniMIC 2. AniMAX	60.000
3	Teatru pentru Toți	Program ce vizează spiritualitatea, relația omului cu biserica și punerea în scenă a textelor dramatice emblematice.	2	1. Noi Toți 2. Clasic	330.000
4	Pann Contemporan	Program ce vizează spectacole prin care se creează o relație directă cu publicul, fie prin intervenție locală, fie prin abordarea de teme contemporane.	2	1. Prezent 2. Experimen	150.000
5	YouTh	Program ce are ca scop promovarea teatrului în rândul tinerilor, stimulând studenții din anii terminali.	3	1. Your Theatre 2. În trecere 3. Rampa	10.000
6	Teatru Versus Vâlcea	Un Festival de teatru ce are ca scop crearea dialogului aducând sub aceeași platformă concepte aparent opuse.	1	Festivalul Versus	225.000

Al cincilea an de management					
1	Porți Deschise	Program ce are ca scop crearea și consolidare unei comunități în jurul Teatrului Anton Pann.	4	1. Ziua Porților Deschise 2. Lunea liberă de bilet 3. Teatru pentru Râmnic 4. Pann Online	40.000
2	MagiMator	Program ce vizează secția de Animație cu spectacole adresate copiilor.	2	1. AniMIC 2. AniMAX	60.000
3	Teatru pentru Toți	Program ce vizează spiritualitatea, relația omului cu biserica și punerea în scenă a textelor dramatice emblematice.	2	1. Noi Toți 2. Clasic	350.000
4	Pann Contemporan	Program ce vizează spectacole prin care se creează o relație directă cu publicul, fie prin intervenție locală, fie prin abordarea de teme contemporane.	2	1. Prezent 2. Experimen	150.000
5	YouTh	Program ce are ca scop promovarea teatrului în rândul tinerilor, stimulând studenții din anii terminali.	3	1. Your Theatre 2. În trecere 3. Rampa	10.000
6	Teatru Versus Vâlcea	Un Festival de teatru ce are ca scop crearea dialogului aducând sub aceeași platformă concepte aparent opuse.	1	Festivalul Versus	280.000