

Bazele managementului în compania de teatru

Ediția a II-a revizuită și adăugită

Strategii și instrumente pentru
organizația teatrală contemporană



Alexandru Boureanu



Editura Universitaria

Alexandru BOUREANU

Alexandru BOUREANU

BAZELE MANAGEMENTULUI ÎN COMPANIA DE TEATRU

**Strategii și instrumente pentru organizația teatrală
contemporană**

Ediția a II-a revăzuă și adăugită



**EDITURA UNIVERSITARIA
CRAIOVA, 2026**

Referenți științifici:

Conf.univ.dr. Luminița BÎRSAN - Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Conf.Univ.dr. Vichi- Carmen Stanciu UNATC I L Caragiale București

Copyright © 2026 Editura Universitaria

Toate drepturile sunt rezervate Editurii Universitaria

ISBN 978-606-14-2296-8

© 2026 by Editura Universitaria

Această carte este protejată prin copyright. Reproducerea integrală sau parțială, multiplicarea prin orice mijloace și sub orice formă, cum ar fi xeroxarea, scanarea, transpunerea în format electronic sau audio, punerea la dispoziția publică, inclusiv prin internet sau rețele de calculatoare, stocarea permanentă sau temporară pe dispozitive sau sisteme cu posibilitatea recuperării informațiilor, cu scop comercial sau gratuit, precum și alte fapte similare săvârșite fără permisiunea scrisă a deținătorului copyrightului reprezintă o încălcare a legislației cu privire la protecția proprietății intelectuale și se pedepsesc penal și/sau civil în conformitate cu legile în vigoare.

CUVÂNT ÎNAINTE LA EDIȚIA A DOUA

La mai bine de un deceniu de la apariția primei ediții, această carte revine într-o formă amplu revizuită și adăugită, determinată atât de transformările profunde ale mediului teatral, cât și de experiența profesională acumulată în domeniul artistic, universitar și managerial. Noile realități ale organizației teatrale, schimbarea raportului cu publicurile, digitalizarea, precaritatea muncii culturale, exigențele privind etica, accesibilitatea și sustenabilitatea, efectele pandemiei și apariția inteligenței artificiale, au impus nu doar actualizarea unor informații, ci reconsiderarea întregii arhitecturi a volumului.

Ediția de față păstrează nucleul primei cercetări, dar îl dezvoltă printr-o perspectivă contemporană, interdisciplinară și aplicată. Reflecția teoretică este pusă în dialog cu practica managerială, inclusiv prin studiul de caz dedicat Teatrului Național „Marin Sorescu” din Craiova, iar anexele administrative ale ediției anterioare sunt înlocuite cu instrumente de lucru destinate artiștilor, managerilor, producătorilor, cercetătorilor și studenților.

În procesul de documentare, structurare, verificare bibliografică și revizie editorială au fost utilizate și instrumente bazate pe inteligență artificială generativă. Folosirea acestora a avut un rol auxiliar, de sprijin al cercetării și redactării. Selecția surselor, interpretarea informațiilor, formularea argumentelor, validarea conținutului și asumarea integrală a textului aparțin autorului. Această precizare răspunde unei exigențe de transparență academică și reflectă convingerea că noile tehnologii pot susține activitatea intelectuală, fără a substitui responsabilitatea critică, experiența profesională și autoritatea autorului.

Cartea își propune să ofere nu o rețetă definitivă, ci un cadru de reflecție și acțiune pentru cei care construiesc, conduc și studiază organizațiile teatrale contemporane.

Autorul

Cuprins

_Toc235776079

INTRODUCERE.....	9
PARTEA I TEATRUL CA ORGANIZAȚIE ARTISTICĂ ȘI CULTURALĂ	17
CAPITOLUL I TEATRUL ȘI SPECIFICUL PRODUCȚIEI SALE.....	17
CAPITOLUL II MANAGEMENT CULTURAL, MANAGEMENT ARTISTIC ȘI PRODUCȚIE TEATRALĂ	27
CAPITOLUL III ECONOMIA SPECIFICĂ A TEATRULUI	37
PARTEA A II-A ORGANIZAȚIA TEATRALĂ CONTEMPORANĂ	47
CAPITOLUL IV MODELE INSTITUȚIONALE ȘI FORME DE ORGANIZARE	47
CAPITOLUL V STRUCTURA ȘI CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ.....	57
CAPITOLUL VI MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ARTISTICE	67
PARTEA A III-A STRATEGIE ȘI MANAGEMENT INSTITUȚIONAL	77
CAPITOLUL VII DIAGNOSTICUL ORGANIZAȚIEI TEATRALE	77
CAPITOLUL VIII PLANIFICAREA STRATEGICĂ.....	86
CAPITOLUL IX GUVERNANȚA ȘI MANAGEMENTUL PUBLIC	94
PARTEA A-IV-A PRODUCȚIA ȘI MANAGEMENTUL PROIECTULUI TEATRAL	103
CAPITOLUL X DE LA IDEE LA PROIECT.....	103
CAPITOLUL XI PRODUCȚIA SPECTACOLULUI	112
CAPITOLUL XII FINANȚAREA PROIECTELOR CULTURALE	121
PARTEA A-V-A PUBLICURI, COMUNICARE ȘI IMPACT	130
CAPITOLUL XIII PUBLICURILE TEATRULUI.....	130
CAPITOLUL XIV MARKETING ȘI COMUNICARE CULTURALĂ.....	138
CAPITOLUL XV IMPACTUL CULTURAL ȘI SOCIAL	146
PARTEA A VI-A TEATRUL ÎN TRANSFORMARE.....	154
CAPITOLUL XVI TEATRUL DUPĂ PANDEMIE.....	154
CAPITOLUL XVII TEATRUL DIGITAL ȘI HIBRID.....	163
CAPITOLUL XVIII INTELIGENȚA ARTIFICIALĂ ÎN ORGANIZAȚIA TEATRALĂ.....	172

CAPITOLUL XIX SUSTENABILITATEA ECOLOGICĂ	182
PARTEA A VII-A STUDIU DE CAZ: TnMS 2021-2026	191
CAPITOLUL XX PREMISELE MANDATULUI	191
CAPITOLUL XXI DE LA VIZIUNE LA IMPLEMENTARE.....	200
CAPITOLUL XXII STRATEGIA ARTISTICĂ ȘI DEZVOLTAREA PROGRAMELOR	206
CAPITOLUL XXIII ORGANIZAȚIA, RESURSELE UMANE ȘI INFRASTRUCTURA	211
CAPITOLUL XXIV PUBLICURILE, COMUNICAREA ȘI DIMENSIUNEA COMUNITARĂ	217
CAPITOLUL XXV FESTIVALUL INTERNAȚIONAL SHAKESPEARE ȘI INTERNAȚIONALIZAREA.....	222
CAPITOLUL XXVI EVALUAREA REZULTATELOR ȘI LECȚIILE MANAGERIALE	228
CONCLUZII	235
INSTRUMENTE DE LUCRU.....	243
BIBLIOGRAFIE GENERALĂ	263

INTRODUCERE

Ediția a II-a revizuită și adăugită

„Valorile culturale pot fi considerate valori propriu-zis umane, pentru că numai datorită lor omul apare ca singura ființă ce nu se poate realiza decât depășindu-se.”

Louis Lavelle, *Traité des valeurs*¹

La mai bine de un deceniu de la apariția primei ediții a acestei cărți, organizațiile teatrale funcționează într-un mediu profund transformat. Schimbarea comportamentelor de participare culturală, diversificarea formelor de producție și difuzare, extinderea tehnologiilor digitale, precaritatea muncii artistice, presiunile economice, instabilitatea legislativă, noile exigențe privind accesibilitatea și incluziunea, urgența ecologică și apariția inteligenței artificiale au modificat atât practica teatrală, cât și rolul managerului cultural. Pandemia de COVID-19 a accelerat o parte dintre aceste procese, dar nu le-a creat în întregime. Ea a făcut vizibile vulnerabilități structurale mai vechi: dependența de spațiul fizic, fragilitatea financiară a organizațiilor, caracterul discontinuu al carierelor artistice, insuficiența protecției sociale și dificultatea unor instituții de a se adapta rapid la schimbare.²

Ediția din 2012 pornea de la necesitatea adaptării conceptelor managementului general la specificul teatrului și de la întrebarea privind măsura în care o conducere profesionistă poate contribui la performanța creației artistice. Ea propunea reflecția asupra relației dintre proiect cultural, resurse, public, producție și dezvoltare teritorială și susținea necesitatea unei pregătiri teoretice într-un domeniu în care conducerea se exercita încă, adeseori, predominant empiric. Acest nucleu conceptual rămâne valabil și constituie punctul de continuitate dintre cele două ediții.³

Perspectiva trebuie însă nuanțată. Managementul nu produce în mod direct valoarea artistică și nu poate garanta apariția unei opere importante. Creația nu este rezultatul mecanic al unei proceduri, al unui buget bine administrat sau al îndeplinirii unor indicatori. Managementul poate, în schimb, să creeze, să protejeze și să dezvolte condițiile în care actul artistic devine posibil. El poate asigura timpul necesar cercetării și repetiției, competența echipei, stabilitatea resurselor, siguranța profesională, libertatea de expresie, comunicarea, infrastructura tehnică și legătura dintre proiectul artistic, publicuri și comunitate. În egală măsură, un management inadecvat poate limita creația, poate produce conflicte, poate compromite condițiile de muncă și poate transforma instituția într-un mecanism administrativ incapabil să își mai îndeplinească misiunea culturală.

Prin urmare, managementul teatral nu trebuie înțeles numai ca administrare eficientă a unor resurse și nici ca exercitare a unei autorități ierarhice. El reprezintă procesul prin care o organizație își formulează misiunea, își mobilizează resursele, distribuie responsabilitățile, ia decizii, construiește relații profesionale, produce și transmite valoare culturală, își evaluează rezultatele și se adaptează mediului în care funcționează. În domeniul teatral, acest proces trebuie să respecte autonomia creației, să protejeze demnitatea profesioniștilor, să asigure

¹Louis Lavelle, *Traité des valeurs*, vol. II, *Le système des différentes valeurs* (Paris: Presses Universitaires de France, 1955). Citatul este reluat în traducerea utilizată în ediția din 2012 a volumului de față; localizarea paginii în ediția franceză va fi verificată înaintea tiparului.

²OECD, “Culture Shock: COVID-19 and the Cultural and Creative Sectors,” OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19), 7 septembrie 2020, <https://doi.org/10.1787/08da9e0e-en>.

³Alexandru Boureanu, *Bazele managementului în compania de teatru: strategii și tehnici pentru producția teatrală* (Craiova: Editura Universitaria, 2012), 3–9.

sustenabilitatea organizației și să transforme viziunea artistică într-o experiență accesibilă și relevantă pentru publicuri.⁴

Management cultural, management artistic și producție teatrală

Managementul aplicat teatrului se află la intersecția mai multor domenii: management general, politici culturale, economie, drept, sociologie, psihologie organizațională, marketing, studii teatrale, management de proiect, producție și tehnologie. Acest caracter interdisciplinar nu presupune preluarea mecanică a modelelor utilizate în întreprinderea comercială. Conceptele de produs, piață, consum, concurență, eficiență, profit, client sau promovare dobândesc sensuri particulare atunci când sunt raportate la creație, libertate artistică, drepturi culturale, responsabilitate publică și valoare simbolică.

Spectacolul poate fi analizat, din punct de vedere economic, ca rezultat al unui proces de producție și ca serviciu oferit unui public. Din punct de vedere artistic, el este însă o operă colectivă, efemeră și relațională, a cărei valoare nu se epuizează în prețul biletului, în costul de producție sau în numărul de reprezentații. Spectatorul poate fi cumpărătorul unui serviciu, dar este, în același timp, participant la producerea sensului teatral. Instituția poate obține venituri, dar existența ei nu se justifică numai prin capacitatea de a genera încasări. Managerul trebuie să înțeleagă mecanismele economice fără a reduce arta la mecanismele pieței și să apere autonomia artistică fără a ignora costurile, obligațiile contractuale, utilizarea fondurilor și responsabilitatea față de comunitate.

Este necesară, de asemenea, delimitarea dintre management cultural, management artistic, direcție artistică și producție teatrală. Aceste funcții se pot suprapune în organizațiile de mici dimensiuni, dar nu sunt identice. Managementul cultural privește organizația în ansamblul ei: misiunea, strategia, resursele, guvernarea, publicurile, finanțarea, parteneriatele și impactul. Managementul artistic urmărește coerența programului, raportul dintre repertoriu și identitatea organizației, relația cu artiștii și dezvoltarea proiectelor de creație. Producția teatrală transformă intenția artistică într-un proces realizabil, coordonând calendarul, bugetul, contractele, echipele, atelierele, logistica și exploatarea spectacolului. Direcția artistică formulează și apără viziunea estetică. O instituție funcțională trebuie să articuleze aceste responsabilități și să evite atât subordonarea creației față de administrație, cât și separarea proiectului artistic de realitățile organizaționale.

Managerul contemporan nu mai poate fi definit exclusiv prin capacitatea de a da ordine, de a controla și de a mobiliza eforturile altora. Autoritatea formală rămâne însoțită de răspundere juridică și financiară, dar leadershipul presupune ascultare, negociere, delegare, integritate, gândire critică, capacitate de anticipare și disponibilitatea de a învăța. Într-o organizație teatrală, în care profesioniștii dețin competențe distincte și un grad ridicat de autonomie creativă, managerul trebuie să creeze cadre de cooperare, nu să substituie prin propria autoritate competențele artistice și tehnice ale echipei. El devine mediator între creație și instituție, între libertate și responsabilitate, între proiectul artistic și resurse, între ritmul producției și nevoile oamenilor, între patrimoniu și inovație.

Teatrul ca bun simbolic, serviciu public și infrastructură culturală

Transformările ultimilor ani au consolidat o perspectivă asupra culturii care depășește opoziția dintre valoarea artistică și valoarea economică. Declarația MONDIACULT 2022, adoptată de 150 de state membre UNESCO, afirmă cultura ca bun public global și leagă politicile culturale

⁴William J. Byrnes, *Management and the Arts*, ed. a 6-a (New York: Routledge, 2022); Constance DeVereaux, ed., *Managing the Arts and Culture: Cultivating a Practice* (New York: Routledge, 2023).

de drepturile culturale, libertatea artistică, drepturile sociale și economice ale artiștilor, diversitatea expresiilor și dezvoltarea durabilă.⁵

Din această perspectivă, teatrul nu este doar un producător de spectacole. El este un spațiu de întâlnire, memorie, dialog, cercetare, educație și reprezentare. Este locul în care o comunitate își poate confrunta trecutul, își poate interoga prezentul și își poate imagina viitorul. Instituția teatrală conservă patrimoniu, produce limbaj artistic, formează profesioniști, creează locuri de muncă, dezvoltă competențe, atrage mobilitate și contribuie la identitatea culturală a unei localități sau regiuni. Valoarea sa se exprimă prin spectacole, dar și prin relațiile pe care le creează, prin cunoașterea pe care o produce, prin accesul oferit unor comunități diferite și prin capacitatea de a păstra deschis un spațiu al pluralității.

Această misiune publică nu elimină necesitatea gestiunii economice. Dimpotrivă, tocmai importanța culturală și socială a teatrului impune utilizarea responsabilă a resurselor. Sustenabilitatea financiară trebuie însă diferențiată de maximizarea profitului. Pentru o instituție publică sau o organizație nonprofit, performanța economică constă în capacitatea de a folosi resurse limitate pentru îndeplinirea unei misiuni, de a asigura continuitatea activității, de a remunera echitabil munca, de a gestiona riscurile și de a diversifica sursele de finanțare fără a compromite autonomia artistică.

Cultura produce și efecte economice: locuri de muncă, turism, regenerare urbană, competențe creative și activitate comercială asociată. Dar aceste efecte nu sunt singura justificare a investiției publice. Participarea culturală poate susține incluziunea socială, educația, bunăstarea, implicarea civică și capitalul social, iar politicile de dezvoltare locală au nevoie de o înțelegere mai aprofundată a modului în care asemenea efecte sunt generate.⁶

În același timp, evaluarea activității teatrale nu poate fi limitată la numărul de spectatori, încasări, premiere, turnee sau apariții în presă. Acești indicatori sunt necesari, dar nu suficienți. Ei trebuie completați prin analiza calității artistice, diversității repertoriale, condițiilor de muncă, accesibilității, dezvoltării profesionale, experienței publicului, relevanței comunitare, inovației și efectelor pe termen lung. Nu toate dimensiunile valorii culturale pot fi transformate în cifre, după cum existența unor rezultate numerice favorabile nu demonstrează automat îndeplinirea unei misiuni culturale.

Transformările mediului teatral contemporan

După 2012, pandemia a reprezentat cea mai severă întrerupere a funcționării obișnuite a organizațiilor teatrale. Închiderea sălilor, limitarea mobilității și imposibilitatea întâlnirii fizice au afectat în primul rând activitățile dependente de spații și întregul lor lanț de producție. Criza a demonstrat că politicile generale de sprijin erau adeseori slab adaptate contractelor temporare, muncii independente, carierelor bazate pe proiecte și modelelor economice atipice ale sectorului cultural.⁷

Mutarea activității în mediul online nu a reprezentat numai o soluție temporară. Ea a modificat raportul dintre prezență și mediere, dintre spațiul scenic și spațiul digital, dintre publicul local și cel aflat la distanță. Spectacolul transmis online, creația concepută pentru platforme, arhivele digitale, comunicarea prin rețele sociale, ticketingul electronic și analiza datelor au devenit componente ale activității teatrale. Acestea nu anulează specificul întâlnirii

⁵UNESCO, MONDIACULT 2022 Ministerial Declaration (Paris: UNESCO, 2022), secțiunile privind cultura ca bun public global, drepturile culturale, libertatea artistică și condițiile profesionale ale creatorilor, <https://www.unesco.org/en/mondiaicult/2022>.

⁶OECD, The Culture Fix: Creative People, Places and Industries (Paris: OECD Publishing, 2022), <https://doi.org/10.1787/991bb520-en>.

⁷OECD, "Culture Shock: COVID-19 and the Cultural and Creative Sectors."

directe dintre actor și spectator, dar obligă teoria teatrului și managementul instituțiilor să își revizuiască anumite delimitări tradiționale.

Digitalizarea a extins accesul la instrumente de creație, piețe și publicuri, fără să producă automat stabilitate profesională. Raportul UNESCO din 2026 privind politicile pentru creativitate constată că transformarea digitală a generat oportunități, dar a amplificat și inegalitățile, precaritatea, instabilitatea veniturilor, concentrarea vizibilității pe câteva platforme și riscurile asupra proprietății intelectuale.⁸

Inteligența artificială adaugă o nouă dimensiune acestor transformări. Ea poate sprijini cercetarea, traducerea, organizarea arhivelor, comunicarea, accesibilitatea, planificarea și anumite etape ale procesului creativ. În același timp, utilizarea sa ridică probleme privind drepturile de autor, proveniența datelor, atribuirea contribuției, remunerarea creatorilor, transparența, uniformizarea expresiei și răspunderea pentru deciziile automatizate. Recomandarea UNESCO privind etica inteligenței artificiale solicită o abordare centrată pe drepturile omului, demnitate, diversitate și control uman și recomandă formarea digitală a artiștilor și profesioniștilor creativi.⁹

Aceste teme nu mai pot fi considerate exterioare managementului teatral. Managerul trebuie să decidă în ce condiții sunt introduse instrumentele tehnologice, cum sunt protejate datele, cum sunt recunoscute contribuțiile creatorilor și cum este păstrată autonomia deciziei artistice. Tehnologia trebuie evaluată în raport cu misiunea instituției, nu adoptată numai pentru că este nouă sau pentru că promite reducerea costurilor.

O altă transformare esențială privește statutul muncii artistice. Artiștii și profesioniștii culturali se confruntă frecvent cu venituri neregulate, cariere fragmentate, contracte temporare, perioade de muncă nerecunoscută și protecție socială insuficientă. Raportul european privind statutul și condițiile de muncă ale artiștilor leagă libertatea artistică de mediul economic și social în care creația are loc și recomandă practici echitabile, protecție socială, formare continuă și cadre profesionale sustenabile.¹⁰

În această logică, responsabilitatea managerului nu se încheie la rezultatul vizibil al producției. Ea include condițiile în care acel rezultat a fost obținut. Un spectacol apreciat nu justifică epuizarea echipei, insecuritatea, discriminarea, hărțuirea, abuzul de autoritate sau munca neremunerată. Calitatea procesului trebuie considerată o dimensiune a performanței. Siguranța fizică, securitatea psihologică, respectarea timpului de lucru, comunicarea transparentă și posibilitatea exprimării profesionale nu reprezintă concesii, ci condiții ale unei organizații sănătoase și ale unei creații responsabile.

În noiembrie 2025, Comisia Europeană a adoptat Culture Compass for Europe, document care plasează între provocările centrale libertatea artistică, precaritatea muncii, accesul inegal la cultură, inteligența artificială și reziliența în situații de criză. Strategia propune, între altele, o Cartă europeană a artiștilor, un centru european de date culturale și o strategie dedicată inteligenței artificiale în sectoarele culturale și creative. Acest cadru arată că managementul cultural contemporan trebuie să combine competența administrativă cu înțelegerea drepturilor culturale, a condițiilor profesionale și a schimbărilor tehnologice.¹¹

⁸UNESCO, *Re|Shaping Policies for Creativity: We Share, We Act, We Build* (Paris: UNESCO, 2026), în special constatările privind mediul digital, inteligența artificială, distribuția inegală a beneficiilor economiei creative și precaritatea creatorilor, <https://www.unesco.org/en/reshaping-creativity-reports>.

⁹UNESCO, *Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence*, adoptată la Paris la 23 noiembrie 2021, <https://www.unesco.org/en/legal-affairs/recommendation-ethics-artificial-intelligence>.

¹⁰European Commission, *The Status and Working Conditions of Artists and Cultural and Creative Professionals* (Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023), <https://doi.org/10.2766/46315>.

¹¹European Commission, *A Culture Compass for Europe*, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, 12 noiembrie 2025, <https://culture.ec.europa.eu/policies/culture-compass>.

De la public la publicuri

Unul dintre obiectivele formulate încă în prima ediție privea cercetarea nevoilor, preocupărilor și gusturilor cetățenilor. Această direcție devine astăzi parte a unui domeniu mai larg: dezvoltarea publicurilor. Termenul „public”, utilizat la singular, riscă să sugereze existența unui corp omogen de spectatori. În realitate, organizația teatrală se adresează unor publicuri diferite prin vârstă, educație, experiență culturală, venit, localizare, motivație, acces la tehnologie, disponibilitate și tip de relație cu instituția.

Putem vorbi despre public fidel, public ocazional, public potențial și non-public, despre public educațional, comunitar, festivalier sau digital. Aceste categorii nu sunt fixe. Persoana care nu frecventează teatrul poate fi exclusă nu prin lipsă de interes, ci prin bariere financiare, geografice, fizice, informaționale sau simbolice. Cunoașterea publicurilor nu înseamnă numai colectarea datelor de vânzare, ci studierea motivațiilor, experiențelor, așteptărilor și obstacolelor participării.

Orientarea către publicuri nu trebuie confundată cu subordonarea repertoriului față de preferințele deja existente. Studiul european privind dezvoltarea publicurilor arată că plasarea acestora în centrul organizației presupune găsirea unui echilibru între obiectivele artistice și rolul acordat participării în misiunea instituției. Dezvoltarea publicurilor este legată de acces, mediere, co-creare, leadership, inovare organizațională și schimbare internă, nu doar de marketing.¹²

Teatrul nu are numai misiunea de a răspunde unei cereri, ci și pe aceea de a provoca, de a forma, de a propune limbaje noi și de a face vizibile experiențe care nu se află deja în centrul atenției publice. Managerul trebuie să evite două extreme: ignorarea publicului în numele autonomiei artistice și transformarea repertoriului într-un răspuns mecanic la preferințele majoritare. Între aceste extreme se află medierea culturală: construirea contextului în care operele pot fi întâlnite, discutate și înțelese fără a le simplifica sau instrumentaliza.

Accesul și participarea nu sunt sinonime. Accesul presupune posibilitatea reală de a beneficia de viața culturală: proximitate, informare, prețuri accesibile, condiții fizice adecvate și eliminarea barierelor. Participarea presupune o relație mai activă: dialog, exprimare, colaborare, educație și apartenență. Această distincție a constituit și una dintre bazele strategiei manageriale asumate pentru Teatrul Național „Marin Sorescu” în perioada 2021–2026, unde dreptul de acces și dreptul de participare au fost definite ca priorități, iar comunicarea, informarea și accesibilitatea au fost corelate cu participarea culturală.¹³

Experiența practică a confirmat că relația cu publicurile trebuie integrată în funcționarea instituției. Ea influențează repertoriul, programarea, comunicarea, educația culturală, politica de prețuri, accesibilitatea, parteneriatele și utilizarea spațiilor. În același timp, dezvoltarea publicurilor nu este responsabilitatea exclusivă a unui departament de marketing. Ea presupune cooperarea dintre conducere, direcția artistică, dramaturgie, actori, producători, comunicare, personalul de sală și partenerii educaționali sau comunitari.

Managerul ca practician reflexiv

Managementul teatral este un domeniu în care teoria și practica trebuie să se verifice reciproc. Cunoașterea principiilor, conceptelor și instrumentelor este necesară, dar nu suficientă. Fiecare organizație are o istorie, o cultură internă, un sistem de relații, un patrimoniu, un public și un context instituțional propriu. Niciun model nu poate fi aplicat identic în două organizații diferite.

¹²Alessandro Bollo, Cristina Da Milano, Alessandra Gariboldi și Chris Torch, Study on Audience Development: How to Place Audiences at the Centre of Cultural Organisations. Guide Part I: Tools of Audience Development (Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017), <https://doi.org/10.2766/119284>.

¹³Alexandru Boureanu, Proiect de management 2021–2026 (Craiova: Teatrul Național „Marin Sorescu”, 2021), 12–14.

Din acest motiv, managerul trebuie să fie un practician reflexiv: să acționeze, dar și să examineze critic premisele și efectele propriilor acțiuni; să formuleze obiective, dar să fie capabil să le revizuiască; să folosească indicatori, dar să înțeleagă limitele acestora; să își asume deciziile, dar să creeze spațiu pentru evaluare, dezbateri și corecție. Experiența nu devine cunoaștere numai prin acumularea anilor de activitate. Ea devine cunoaștere atunci când este analizată, contextualizată, comparată și transmisă.¹⁴

Prezenta ediție este scrisă din această dublă perspectivă, academică și profesională. Experiența artistică, universitară și managerială acumulată a modificat inevitabil modul în care sunt înțelese conceptele prezentate în 2012. Conducerea unei instituții teatrale naționale a oferit posibilitatea confruntării teoriilor cu realitatea deciziei: constrângeri bugetare și legislative, dinamica unei trupe permanente, relații sindicale, producții de mare anvergură, proiecte internaționale, crize sanitare, infrastructură, evaluare publică, accesibilitate și relația continuă cu publicurile.

Studiul de caz dedicat mandatului managerial 2021–2026 la Teatrul Național „Marin Sorescu” din Craiova nu este conceput ca o anexă festivă și nici ca o reproducere a unui raport administrativ. El va urmări relația dintre diagnoză, obiective, implementare și rezultate și va analiza atât realizările, cât și limitele, dificultățile, adaptările și obiectivele nerealizate. Proiectul managerial a formulat o viziune bazată pe acces și participare, educație culturală, dezvoltare durabilă, dialog cu actorii interesați și responsabilitate instituțională, iar raportul final permite examinarea modului în care aceste principii au fost transpuse în programe, producții, parteneriate, turnee, comunicare și dezvoltare de public.¹⁵

Această poziționare presupune și recunoașterea riscului de subiectivitate. Autorul este, în același timp, cercetătorul și unul dintre actorii procesului analizat. Pentru a limita caracterul autoreferențial, experiența va fi confruntată cu documente instituționale, indicatori, rapoarte, surse externe și literatura de specialitate. Nu se urmărește prezentarea unui model perfect, ci înțelegerea mecanismelor prin care o viziune managerială este transformată în acțiune și a condițiilor care facilitează sau împiedică această transformare.

Obiectivele și metodologia volumului

Cartea urmărește să ofere o bază conceptuală și practică pentru înțelegerea managementului teatral contemporan. Ea se adresează artiștilor care inițiază și coordonează proiecte, managerilor și producătorilor, profesioniștilor din instituții publice sau organizații independente, cercetătorilor din domeniul teatrului și politicilor culturale, precum și studenților care se pregătesc pentru profesii artistice, tehnice, administrative sau curatoriale.

Volumul nu propune o rețetă universală. Obiectivul său este să explice problemele, să ofere instrumente de analiză și să stimuleze capacitatea cititorului de a lua decizii adecvate unui context concret. Sunt avute în vedere atât organizațiile publice de repertoriu, cât și companiile independente, asociațiile culturale, festivalurile, colectivele temporare și proiectele hibride. Diferențele juridice, economice și organizaționale dintre acestea sunt importante, dar toate trebuie să articuleze, în forme proprii, viziunea artistică, echipa, resursele, producția, comunicarea și relația cu publicurile.

Demersul este interdisciplinar. Sunt utilizate lucrări de management cultural și artistic, studii teatrale, economie culturală, sociologie, politici publice, leadership, marketing, drept și

¹⁴Donald A. Schön, *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action* (New York: Basic Books, 1983); Vânia Rodrigues, *Creative Production and Management in the Performing Arts: Modus Operandi* (Abingdon: Routledge, 2024).

¹⁵Boureaanu, *Proiect de management 2021–2026*; Alexandru Boureaanu, *Raport final de activitate 2021–2026* (Craiova: Teatrul Național „Marin Sorescu”, 2026), în special secțiunile privind strategia, publicurile, parteneriatele, comunicarea și evaluarea rezultatelor.

producție. Acestea sunt completate prin rapoarte UNESCO, documente europene, cercetări privind participarea culturală, surse statistice, legislație și documente instituționale. Literatura clasică a managementului nu este abandonată, ci reconsiderată critic, în raport cu evoluțiile recente și cu specificul creației.

Structura cărții urmărește trecerea de la fundamente la aplicare. Primele părți analizează teatrul ca organizație artistică și culturală, conceptele managementului, economia specifică a artelor spectacolului și formele instituționale. Sunt apoi abordate cultura organizațională, resursele umane, strategia, guvernanta, producția, finanțarea și managementul proiectelor. O parte distinctă este dedicată publicurilor, comunicării și evaluării impactului. Transformările recente — pandemia, digitalizarea, inteligența artificială și sustenabilitatea ecologică — sunt discutate nu ca teme periferice, ci ca factori care modifică întregul sistem teatral. Studiul de caz final confruntă instrumentele teoretice cu experiența conducerii unei instituții naționale.

Fiecare capitol va urmări, pe cât posibil, relația dintre concept, context și aplicare. Definițiile vor fi însoțite de exemple, studiile teoretice de instrumente de lucru, iar experiențele practice de reflecții critice. Tabelele, modelele de analiză, grilele, studiile de caz și întrebările de evaluare sunt introduse pentru a facilita utilizarea cărții în formarea universitară și în practica profesională.

O disciplină a posibilului

Managementul este descris adesea ca artă și știință. Formula rămâne sugestivă, cu condiția să nu înțelegem știința drept promisiune a controlului absolut, iar arta drept simplă intuiție individuală. Managementul contemporan combină cunoașterea sistematică, experiența, judecata profesională, imaginația, responsabilitatea și capacitatea de adaptare. El lucrează cu reguli, dar și cu situații care nu au precedent; cu bugete, dar și cu valori care nu pot fi convertite integral în bani; cu indicatori, dar și cu experiențe care rezistă măsurării; cu instituții, dar mai ales cu oameni.

În teatru, această tensiune devine cu atât mai vizibilă. Managerul trebuie să planifice un proces al cărui rezultat artistic nu poate fi anticipat în întregime. Trebuie să creeze stabilitate pentru o activitate întemeiată pe risc și explorare. Trebuie să răspundă unor obligații administrative fără să transforme creația într-un act birocratic. Trebuie să protejeze identitatea instituției, dar să permită schimbarea; să respecte tradiția, dar să nu o transforme în inerție; să cunoască publicurile, dar să nu le reducă la segmente de piață; să asigure continuitatea organizației, dar să păstreze deschis spațiul experimentului.

Managementul teatral poate fi înțeles, în acest sens, ca o disciplină a posibilului. El nu creează opera în locul artiștilor, dar creează cadrul în care întâlnirea dintre artiști, operă, instituție și public poate avea loc. Nu elimină incertitudinea, ci îi construiește condiții profesionale. Nu substituie viziunea artistică, ci o ajută să dobândească formă, durată, vizibilitate și sens public.

Aceasta este premisa ediției de față: managementul nu se află în exteriorul teatrului și nici în opoziție cu libertatea creației. În forma sa profesionistă, etică și reflexivă, el este una dintre condițiile prin care teatrul își poate îndeplini misiunea artistică și publică într-o societate aflată în continuă schimbare.

PARTEA I

TEATRUL CA ORGANIZAȚIE ARTISTICĂ ȘI CULTURALĂ

CAPITOLUL I

TEATRUL ȘI SPECIFICUL PRODUCȚIEI SALE

Orice reflecție asupra managementului teatral trebuie să pornească de la natura obiectului pe care acesta îl organizează. Teatrul nu este doar o clădire, un text dramatic, o instituție, o echipă de artiști sau un spectacol oferit publicului. El este, simultan, un sistem de creație, o practică socială, o experiență colectivă, o formă de muncă și o infrastructură culturală. Fiecare dintre aceste dimensiuni produce cerințe distincte pentru organizare, finanțare, conducere și evaluare. Din această cauză, modelele preluate din managementul general pot fi utile numai dacă sunt adaptate caracterului relațional, efemer, incert și simbolic al producției teatrale.

În ediția anterioară, specificul teatrului era analizat mai ales prin opoziția dintre prezența vie a creatorilor și imaginea mediată, dintre teatrul comercial și teatrul experimental, precum și dintre logica artistică și logica pieței. Aceste delimitări au avut o funcție explicativă importantă, dar evoluțiile ultimelor decenii obligă la o abordare mai nuanțată. Practicile postdramatice, producțiile site-specific, teatrul documentar și participativ, difuzarea online, realitatea extinsă, arhivele digitale și utilizarea inteligenței artificiale au lărgit câmpul teatral. În același timp, instituțiile publice, companiile independente și producătorii comerciali utilizează din ce în ce mai frecvent coproducții, rețele, rezidențe, formule de repertoriu flexibil și echipe constituite pe proiect.

Capitolul de față urmărește, prin urmare, să definească teatrul din perspectiva procesului său de producție și să stabilească premisele necesare unei teorii actuale a managementului teatral. Nu se propune o definiție unică și definitivă, ci o hartă conceptuală care permite înțelegerea relației dintre operă, eveniment, organizație, tehnologie, profesioniști și publicuri.

1.1. Teatrul: termen, instituție, artă și practică socială

Termenul teatru provine din grecescul theatron, desemnând inițial locul privirii, spațiul în care spectatorii se reunesc pentru a vedea. În utilizarea contemporană, sensul său este multiplu: poate desemna clădirea, activitatea de a face sau de a frecventa teatrul, instituția care produce și prezintă spectacole, precum și forma artistică propriu-zisă. Această pluralitate nu este o simplă dificultate terminologică. Ea arată că teatrul nu poate fi redus nici la text, nici la reprezentare, nici la organizația care o face posibilă.¹⁶

Confuzia istorică dintre teatru și dramaturgie a fost întreținută de poziția centrală a textului dramatic în cultura europeană. Expresii precum „a scrie teatru” sau „teatrul lui Shakespeare” sunt legitime prin uz, dar ele desemnează un corpus dramatic, nu totalitatea evenimentului scenic. Textul este o componentă posibilă și adesea fundamentală a producției, însă teatrul apare numai printr-un proces de actualizare: interpretare, regie, spațializare, corporalitate, timp, sunet, lumină și întâlnire cu publicul. În multe forme contemporane, textul nu mai constituie centrul ierarhic al spectacolului, ci unul dintre materialele sale. Teatrul postdramatic a descris

¹⁶ Christopher B. Balme, *The Cambridge Introduction to Theatre Studies* (Cambridge: Cambridge University Press, 2008), 1-14, <https://doi.org/10.1017/CBO9780511817021.002>.

tocmai deplasarea de la primatul reprezentării textului către compoziții scenice în care corpul, imaginea, spațiul, timpul și media dobândesc autonomie.¹⁷

Este necesară și diferențierea dintre producție, montare și reprezentație. Producția desemnează ansamblul proceselor artistice, tehnice, logistice, juridice și financiare prin care un proiect este realizat și pregătit pentru întâlnirea cu publicul. Montarea sau spectacolul, în sens repertorial, desemnează configurația artistică relativ stabilă: conceptul regizoral, distribuția, scenografia, partitura tehnică și regulile de joc. Reprezentația este evenimentul unic, desfășurat într-un timp și într-un loc determinate, în prezența unui public concret. Christopher Balme distinge între text, punere în scenă și performance, subliniind că reprezentația este evenimentul irepetabil perceput de spectatori.¹⁸

Din perspectivă juridică și organizațională, legislația românească diferențiază instituțiile de spectacole sau concerte, persoane juridice de drept public, de companiile de spectacole sau concerte, persoane juridice de drept privat. Totodată, producția artistică este definită prin prezentarea directă către public de către artiști interpreți sau executanți, iar proiectul este înțeles ca ansamblu de activități artistice, tehnice și logistice concretizate într-o producție. Definițiile legale sunt indispensabile pentru finanțare, contractare și responsabilitate administrativă, dar ele nu epuizează realitatea artistică. Formele hibride și mediate tehnologic arată că noțiunea de prezentare „directă” necesită interpretare contextuală, mai ales atunci când publicul participă simultan din sală și de la distanță.¹⁹

Teatrul este și o practică socială. El presupune reunirea temporară a unor persoane în jurul unei acțiuni simbolice și instituie un raport între cei care performează și cei care asistă, răspund, interpretează sau participă. Chiar atunci când publicul rămâne aparent pasiv, prezența sa influențează ritmul, energia, tensiunea și sensul evenimentului. Din acest motiv, teatrul nu poate fi descris numai ca obiect cultural transmis de la creator la consumator. El este un proces de relaționare, iar valoarea sa se construiește în interacțiunea dintre intenția artistică, convențiile scenei, condițiile organizaționale și experiența publicului.

În consecință, managementul teatral nu administrează doar o succesiune de produse. El gestionează un câmp de relații și condiții de posibilitate: timpul de creație, resursele, distribuirea autorității, continuitatea repertoriului, siguranța, accesul, memoria instituțională și legătura cu comunitatea. O definiție adecvată a teatrului trebuie să includă toate aceste dimensiuni, pentru că ele determină modul în care creația poate fi realizată și transmisă.

1.2. Prezență, liveness și mediere tehnologică

Multă vreme, caracterul distinctiv al teatrului a fost identificat cu prezența fizică simultană a actorilor și spectatorilor. Această trăsătură rămâne esențială pentru o mare parte a practicilor teatrale, dar nu mai poate fi transformată într-o frontieră absolută între teatru și formele mediate. Cultura contemporană este structurată de ecrane, înregistrări, transmisii, proiecții, sisteme de amplificare și comunicare în rețea. Chiar și spectacolul cel mai „viu” utilizează tehnologii: arhitectură, lumină, mecanică scenică, microfonie, subtitrare, sisteme de ticketing, dispozitive de accesibilizare și infrastructuri digitale.

Philip Auslander a arătat că liveness-ul nu este o esență pură și atemporală, ci o categorie definită istoric în relație cu mediile de înregistrare și difuzare. Noțiunea de „live” capătă sens tocmai într-o cultură în care există posibilitatea reproducerii tehnice. Teatrul nu încetează să fie teatru

¹⁷ Hans-Thies Lehmann, *Postdramatic Theatre*, trad. Karen Jürs-Munby (London: Routledge, 2006), în special secțiunile despre text, spațiu, timp, corp și media.

¹⁸ Balme, *The Cambridge Introduction to Theatre Studies*, 132-146, <https://doi.org/10.1017/CB-09780511817021.010>.

¹⁹ Ordonanța Guvernului nr. 21/2007 privind instituțiile și companiile de spectacole sau concerte, precum și desfășurarea activității de impresariat artistic, art. 3, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026.

atunci când folosește video, sunet preînregistrat sau transmisie la distanță; se modifică însă regimul prezenței, raportul dintre corp și imagine, precum și tipul de experiență oferit publicului.²⁰

Pandemia de COVID-19 a transformat această problemă teoretică într-o experiență comună a sectorului. Închiderea sălilor a determinat artiștii și instituțiile să lucreze pentru camera web, să transmită spectacole existente sau să conceapă forme performative pentru platforme digitale. Sarah Bay-Cheng observă că experiențele pandemice au făcut imposibilă menținerea unei opoziții simple între teatru, film și media digitală și propune analizarea lor prin istoria comună a formelor mediate. Unele proiecte au fost substituții de urgență pentru întâlnirea din sală; altele au produs limbaje noi, au extins accesul geografic și au creat forme distincte de intimitate și participare.²¹

Într-o perspectivă și mai amplă, W. B. Worthen propune înțelegerea teatrului însuși ca tehnologie: o ecologie de aparate, tehnici, convenții și corpuri care fac vizibilă și audibilă acțiunea umană. Scena nu doar utilizează tehnologii, ci organizează o interfață între tehnic și uman, de la arhitectura teatrului antic până la Zoom, proiecție digitală și inteligență artificială. Această abordare este importantă pentru management deoarece mută întrebarea de la „folosim sau nu tehnologia?” la „ce relații, costuri, drepturi și experiențe produce tehnologia aleasă?”²²

Medierea tehnologică are cel puțin șase consecințe manageriale. Prima privește drepturile de autor și drepturile conexe, care trebuie negociate distinct pentru înregistrare, streaming, arhivare și reutilizare. A doua se referă la competențele echipei: producția digitală implică regie de transmisie, video, sunet, programare, administrarea platformelor și protecția datelor. A treia privește bugetul, deoarece digitalul nu este o soluție fără costuri, ci transferă cheltuielile către echipamente, licențe, personal și mentenanță. A patra privește accesibilitatea: subtitrarea, audiodescrierea și formatele adaptate pot extinde participarea, dar trebuie gândite din faza de proiect. A cincea privește arhiva și patrimoniul digital. A șasea privește calitatea experienței, care nu poate fi evaluată exclusiv prin numărul de vizualizări.

Teatrul mediat nu anulează întâlnirea fizică, iar revenirea publicului în săli după pandemie a confirmat importanța acesteia. Mai adecvat este să vorbim despre un continuum al prezenței: de la co-prezența corporală în același spațiu, la prezența distribuită prin rețea, la înregistrarea accesată asincron. Fiecare formă are propriile convenții, propriile promisiuni estetice și propriul model de producție. Pentru manager, alegerea nu trebuie făcută în funcție de fascinația pentru noutate, ci în raport cu misiunea artistică, publicurile vizate, resursele disponibile și condițiile etice ale utilizării tehnologiei.

1.3. Teatrul ca artă colectivă și sistem de cooperare

Teatrul este una dintre formele artistice în care caracterul colectiv al creației devine cel mai vizibil. Chiar și un spectacol solo presupune, de regulă, contribuția unor profesioniști care pregătesc spațiul, lumina, sunetul, costumele, promovarea, contractarea, accesul publicului și exploatarea producției. Lista de credite a unei reprezentări nu este un adaos administrativ la operă, ci urmele unui sistem de cooperare fără de care evenimentul nu ar exista.

Howard S. Becker a descris arta ca acțiune colectivă și a arătat că opera este produsă de rețele de artiști, furnizori, tehnicieni, distribuitori, critici și publicuri, coordonate prin convenții și resurse comune. Această perspectivă corectează mitul creatorului izolat, fără a nega rolul viziunii individuale. Regizorul, actorul, dramaturgul sau scenograful pot avea contribuții decisive, dar autonomia lor se exercită într-o lume a artei alcătuită din relații, norme profesionale, infrastructuri și forme de recunoaștere.²³

²⁰ Philip Auslander, *Liveness: Performance in a Mediatized Culture*, ed. a 3-a (London: Routledge, 2023).

²¹ Sarah Bay-Cheng, „Digital Performance and Its Discontents (or, Problems of Presence in Pandemic Performance),” *Theatre Research International* 48, nr. 1 (2023): 9-23, <https://doi.org/10.1017/S0307883322000472>.

²² W. B. Worthen, *Theatre as Technology: Apparatus, Nostalgia, Obsolescence* (Cambridge: Cambridge University Press, 2025), 1-35 și 36-81, <https://doi.org/10.1017/9781009647311>.

²³ Howard S. Becker, *Art Worlds*, ediția aniversară (Berkeley: University of California Press, 2008), 1-39.

În producția teatrală contemporană, nucleul artistic poate include autor, traducător, dramaturg, regizor, actori, scenograf, creator de costume, compozitor, coregraf, light designer, sound designer, video artist și consultant de mișcare, intimitate sau accesibilitate. Nucleul tehnic și de producție reunește producătorul, stage managerul, regizorul tehnic, mașiniștii, recuziterii, atelierele de decor și costume, machiajul, garderoba, operatorii de lumini, sunet și video, personalul de turneu și securitatea muncii. În jurul lor funcționează administrația, juridicul, financiarul, achizițiile, resursele umane, comunicarea, ticketingul, relațiile cu publicul și parteneriatele. În instituțiile publice apar suplimentar cerințe de control intern, transparență și raportare.

Această complexitate nu poate fi gestionată prin simpla transmitere verticală a ordinelor. Activitatea creativă se desfășoară în condiții de incertitudine: rezultatul nu poate fi cunoscut integral înainte de repetiții, iar valoarea sa este evaluată de profesioniști și publicuri după criterii multiple și schimbătoare. Pierre-Michel Menger plasează incertitudinea în centrul muncii creatoare, de la elaborarea operei până la cariere, piețe și mecanisme de evaluare. Managerul nu poate elimina această incertitudine fără să reducă tocmai spațiul explorării artistice; el trebuie să o facă suportabilă prin calendar, resurse, reguli de decizie și mecanisme de protecție.²⁴

În același timp, incertitudinea artistică nu trebuie confundată cu precaritatea administrativă. Lipsa contractelor clare, întârzierile de plată, suprasolicitarea, ambiguitatea responsabilităților și absența normelor de siguranță nu sunt semne ale libertății creatoare, ci disfuncții organizaționale. Raportul european privind statutul și condițiile de muncă ale artiștilor evidențiază caracterul frecvent neregulat al veniturilor, ponderea mare a activității independente, carierele pe proiect și deficitul de protecție socială din sectoarele culturale. Calitatea managementului trebuie evaluată și prin condițiile în care lucrează echipa, nu numai prin vizibilitatea rezultatului final.²⁵

Vânia Rodrigues propune înțelegerea producătorilor și managerilor artelor performative drept practicieni reflexivi, aflați la intersecția dintre regimurile creației și cele ale producției. Ea critică modelele hiperproductive care multiplică proiectele fără a evalua sustenabilitatea socială și ecologică a muncii. Pentru teatru, această critică este esențială: un număr mare de premiere poate ascunde repetiții insuficiente, epuizarea personalului, exploatarea colaboratorilor și o viață repertorială foarte scurtă.²⁶

Cooperarea artistică presupune, prin urmare, o distribuire lucidă a autorității. Direcția artistică formulează orientarea repertorială și criteriile estetice; regizorul conduce procesul de creație al unei producții; producătorul transformă conceptul într-un proces realizabil; conducerea tehnică garantează fezabilitatea și siguranța; managementul general răspunde de misiune, resurse și legalitate. În organizațiile mici, aceste roluri se pot cumula, însă funcțiile lor trebuie totuși recunoscute. Confuzia dintre autoritate artistică și autoritate administrativă generează frecvent conflicte, blocaje și responsabilități neasumate.

A trata teatrul ca artă colectivă nu înseamnă uniformizarea contribuțiilor și nici negarea autorului sau a viziunii regizorale. Înseamnă recunoașterea interdependențelor și instituirea unor proceduri care fac colaborarea posibilă: întâlniri de producție, documentarea deciziilor, calendare realiste, reguli de comunicare, evaluarea riscurilor, respectarea creditelor și mecanisme de soluționare a conflictelor. Managementul devine astfel o practică de coordonare a diferențelor profesionale, nu o simplă comandă asupra lor.

1.4. Spectacolul ca operă, proces și experiență

În economia materială, produsul poate fi separat de momentul fabricării și poate circula independent de producător. În teatru, această separare este numai parțială. Decorurile, costumele, înregistrările și documentele pot fi conservate, însă reprezentarea se consumă în timpul

²⁴ Pierre-Michel Menger, *Le Travail créateur: S'accomplir dans l'incertain* (Paris: Seuil, 2009).

²⁵ European Commission, *The Status and Working Conditions of Artists and Cultural and Creative Professionals* (Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023), <https://doi.org/10.2766/46315>.

²⁶ Vânia Rodrigues, *Creative Production and Management in the Performing Arts: Modus Operandi* (London: Routledge, 2024), în special cap. 2-4.

desfășurării ei. Spectacolul există ca structură repertorială, dar se actualizează prin fiecare întâlnire dintre interpreți și public. Repetiția produce o formă relativ stabilă; reprezentația introduce variație, răspuns, accident și transformare.

Erika Fischer-Lichte descrie performance-ul prin bucla de feedback dintre interpreți și spectatori: reacțiile, percepțiile și comportamentele celor prezenți influențează continuu evenimentul, iar sensul nu mai poate fi atribuit exclusiv intenției creatorului. Această reciprocitate explică de ce două reprezentații ale aceleiași montări nu sunt identice. Ea explică și de ce succesul unui spectacol nu poate fi evaluat numai înaintea premierei, prin reputația echipei sau prin calitatea proiectului scris. Valoarea se verifică în timp, prin întâlniri repetate cu publicuri diferite.²⁷

Caracterul efemer al reprezentației nu înseamnă lipsă de continuitate. Producția teatrală are un ciclu de viață: cercetare și dezvoltare, constituirea echipei, contractare, proiectare, repetiții, construcție și achiziții, repetiții tehnice, premieră, exploatare, turneu, mentenanță, eventual reluare sau retragere. Fiecare etapă produce documente, costuri, drepturi și riscuri. În analiza teatrală, reprezentația este evenimentul unic, în timp ce producția include ansamblul organizat care face posibilă repetarea aceluși eveniment.²⁸

Această distincție are consecințe directe pentru buget. Costurile inițiale ale unei producții - onorarii, scenografie, drepturi, materiale, ateliere, repetiții și promovare - sunt concentrate înaintea premierei. Costurile de exploatare apar la fiecare reprezentație: personal, utilități, consumabile, drepturi, transport sau mentenanță. O producție cu buget inițial ridicat poate deveni eficientă dacă are o viață repertorială lungă și un grad adecvat de ocupare; o producție aparent ieftină poate fi costisitoare dacă este jucată de foarte puține ori. Din acest motiv, managementul nu trebuie să evalueze numai costul premierei, ci costul și valoarea întregului ciclu de viață.

Spectacolul este, de asemenea, o experiență. Publicul nu achiziționează proprietatea asupra unei opere, ci accesul la un eveniment și la un context: deplasarea, primirea în clădire, informarea, confortul, vizibilitatea, relația cu personalul, accesibilitatea și posibilitatea dialogului. Experiența începe înainte de ridicarea cortinei și continuă după încheierea reprezentației, prin conversație, memorie, critică, rețele sociale sau revenirea la teatru. Această perspectivă nu transformă arta într-un serviciu de divertisment, ci obligă instituția să recunoască faptul că relația cu publicul este construită prin toate punctele de contact.

În formele participative și comunitare, separarea dintre creator și spectator este și mai permeabilă. Publicul poate furniza material documentar, poate lua decizii, poate performa, poate co-crea sau poate influența structura evenimentului. Participarea nu este automat democratică și nici lipsită de riscuri: trebuie clarificate consimțământul, reprezentarea, proprietatea materialului, protecția persoanelor vulnerabile și limitele expunerii. Managementul are rolul de a transforma participarea dintr-o promisiune retorică într-o practică etică și bine organizată.

Înțelegerea spectacolului ca operă, proces și experiență oferă un criteriu important pentru planificare. Calitatea artistică nu poate fi desprinsă de calitatea procesului, iar experiența publicului nu poate fi desprinsă de condițiile materiale și relaționale create de organizație. Un management profesionist protejează simultan timpul creației, siguranța muncii, coerența formei și posibilitatea întâlnirii cu publicul.

1.5. Valoare artistică, simbolică, economică și publică

Teatrul produce valori care aparțin unor registre diferite și care nu pot fi convertite integral unele în altele. O producție poate avea valoare artistică ridicată și public restrâns, succes comercial și receptare critică modestă, relevanță comunitară fără vizibilitate națională sau prestigiu internațional cu impact local redus. Managementul trebuie să recunoască pluralitatea acestor valori și să evite utilizarea unui singur criteriu drept măsură universală.

²⁷ Erika Fischer-Lichte, *The Transformative Power of Performance: A New Aesthetics*, trad. Saskya Iris Jain (London: Routledge, 2008).

²⁸ Balme, *The Cambridge Introduction to Theatre Studies*, 132-146.

Convenția UNESCO din 2005 privind diversitatea expresiilor culturale afirmă natura dublă, economică și culturală, a activităților, bunurilor și serviciilor culturale: ele pot avea valoare comercială, dar transmit în același timp identități, sensuri și valori. Această formulare oferă un reper decisiv pentru teatru. Biletul are un preț, producția are costuri, iar organizația funcționează într-o economie; totuși, sensul cultural al spectacolului nu poate fi dedus din valoarea tranzacției.²⁹

Pierre Bourdieu a analizat câmpul producției culturale ca spațiu în care valoarea simbolică este construită prin relații dintre creatori, instituții, critici, finanțatori și publicuri. Bunurile simbolice funcționează într-o „economie inversată”, în care recunoașterea artistică și succesul comercial pot coincide, dar pot fi și prezentate ca opuse. Această tensiune explică o parte din suspiciunea istorică a artiștilor față de marketing și o parte din neîncrederea managerilor economici față de proiectele cu public redus.³⁰

Opoziția nu trebuie absolutizată. Succesul de public nu dovedește superficialitatea unei opere, după cum dificultatea de receptare nu dovedește automat valoarea ei. Elizabeth Hirschman observa că orientarea exclusivă către nevoile declarate ale consumatorilor este insuficientă în domeniul estetic, deoarece artistul poate crea pentru sine, pentru profesioniști sau pentru public și poate urmări obiective incompatibile cu logica clasică a pieței. Concluzia nu este renunțarea la cercetarea publicului, ci utilizarea ei fără a transforma preferințele existente în comandă artistică.³¹

Valoarea artistică privește calitatea și relevanța limbajului scenic, coerența construcției, forța interpretării, originalitatea și contribuția la evoluția practicii. Valoarea simbolică privește prestigiul, reprezentarea identităților și capacitatea operei de a deveni reper. Valoarea socială și educațională privește participarea, dialogul, formarea, incluziunea și legăturile comunitare. Valoarea economică include venituri, locuri de muncă, mobilitate, turism și efecte asupra ecosistemului local. Valoarea publică apare atunci când instituția își justifică existența prin acces, diversitate, libertate artistică, transparență și relevanță pentru comunitate.

Declarația MONDIACULT 2022 a reafirmat cultura drept bun public global și a legat politicile culturale de drepturile culturale, diversitate, libertate artistică și dezvoltare durabilă. A considera teatrul bun public nu înseamnă că accesul trebuie să fie întotdeauna gratuit sau că organizația este scutită de responsabilitate financiară. Înseamnă că beneficiile sale depășesc persoana care cumpără biletul și că societatea are un interes legitim în existența unei infrastructuri culturale diverse și accesibile.³²

Participarea culturală este asociată, potrivit OECD, cu incluziunea socială, educația, inovarea, bunăstarea, sănătatea și implicarea civică, însă mecanismele prin care aceste efecte se produc trebuie analizate cu prudență. Teatrul nu trebuie obligat să demonstreze că rezolvă singur probleme sociale pe care politicile publice nu le pot rezolva. În același timp, managerul nu poate ignora efectele instituției asupra orașului, educației, grupurilor vulnerabile și calității spațiului public.³³

Evaluarea trebuie să combine indicatori cantitativi și calitativi. Numărul de spectacole, gradul de ocupare, veniturile, turneele și vizibilitatea digitală descriu activitatea, dar nu explică singure valoarea. Sunt necesare analiza repertoriului, evaluarea procesului, feedbackul publicului, traseul profesional al artiștilor, accesibilitatea, diversitatea parteneriatelor, calitatea critică și durabilitatea rezultatelor. Indicatorii trebuie să fie adecvați misiunii; altfel, organizația ajunge să producă ceea ce poate număra, nu ceea ce este important.

²⁹ UNESCO, Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions (Paris, 20 octombrie 2005), preambul și art. 4.

³⁰ Pierre Bourdieu, *The Field of Cultural Production: Essays on Art and Literature*, ed. Randal Johnson (New York: Columbia University Press, 1993), în special „The Production of Belief” și „The Market of Symbolic Goods.”

³¹ Elizabeth C. Hirschman, „Aesthetic Ideologies and the Limits of the Marketing Concept,” *Journal of Marketing* 47, nr. 3 (1983): 45-55, <https://doi.org/10.1177/002224298304700306>.

³² UNESCO, MONDIACULT 2022 Ministerial Declaration (Paris: UNESCO, 2022), secțiunile privind cultura ca bun public global, drepturile culturale și dezvoltarea durabilă.

³³ OECD, *The Culture Fix: Creative People, Places and Industries* (Paris: OECD Publishing, 2022), cap. 2, <https://doi.org/10.1787/991bb520-en>.

În acest cadru, noțiunea de teatru „popular” trebuie clarificată. Ea poate desemna accesibilitate, audiență largă, rădăcini comunitare, limbaj direct, tradiție sau succes comercial. Niciuna dintre aceste accepțiuni nu este în sine inferioară. Problema apare atunci când popularitatea este confundată cu uniformizarea gustului sau când prestigiul este construit prin excluderea publicului. Managementul trebuie să creeze condițiile unei pluralități repertoriale în care excelența, accesul și experimentul nu sunt tratate ca opțiuni incompatibile.

1.6. Modele de producție și organizare teatrală

Câmpul teatral contemporan nu este organizat în jurul unui singur model. Teatrele publice de repertoriu, companiile independente, producătorii comerciali, festivalurile, centrele de rezidență și platformele digitale folosesc combinații diferite de finanțare, personal, infrastructură și programare. Aceste modele nu formează o scară valorică. Fiecare poate produce excelență sau mediocritate, iar diferența este dată de coerența dintre misiune, resurse, structură și practici.

Teatrul public de repertoriu dispune, de regulă, de personal permanent, infrastructură, subvenție și obligații stabilite de autoritatea finanțatoare. Continuitatea îi permite să dezvolte o trupă, să păstreze producții în repertoriu, să administreze patrimoniu și să realizeze proiecte cu recuperare financiară dificilă. În același timp, structura permanentă poate produce rigiditate, costuri fixe ridicate, proceduri lente și dificultăți în adaptarea organigramei la noile profesii.

Compania independentă funcționează frecvent pe proiecte, cu echipe temporare, finanțări nerambursabile, coproducții și mobilitate. Ea poate răspunde rapid temelor emergente și poate experimenta forme noi, dar este vulnerabilă la discontinuitate, lipsa spațiului, munca subremunerată și dependența de apeluri anuale. Independența juridică nu garantează autonomia economică, iar flexibilitatea poate ascunde transferarea riscului către artiști.

Producția comercială își asumă în mod explicit recuperarea investiției din vânzări, licențiere, turnee și exploatarea proprietății intelectuale. Ea utilizează distribuții pe proiect, marketing intensiv și programare în funcție de cerere. Acest model poate susține producții de mare anvergură și poate profesionaliza exploatarea, dar dependența de încasări favorizează selecția titlurilor și formatelor cu risc mai redus. Comercialul nu este sinonim cu lipsa valorii artistice, după cum nonprofitul nu este garanția acesteia.

Festivalul și platforma de prezentare funcționează prin concentrare temporală, selecție curatorială, mobilitate și parteneriate. Ele pot crea vizibilitate, schimb profesional și turism cultural, însă au costuri logistice mari și riscul de a consuma resursele organizației într-un vârf evenimential. Centrul de rezidență și laboratorul prioritizează cercetarea, dezvoltarea și formarea, rezultatele putând fi procese, prototipuri sau lucrări în curs, nu neapărat premiere repertoriale.

Tot mai frecvente sunt modelele hibride: instituții publice care coproduc cu sectorul independent, companii care administrează spații, festivaluri care produc spectacole, universități care dezvoltă incubatoare, organizații care combină activitatea fizică și digitală. Hibridizarea poate diversifica resursele și competențele, dar complică responsabilitatea, proprietatea intelectuală, împărțirea veniturilor și raportarea.

Legislația românească oferă o distincție utilă între instituția publică și compania privată, precum și între proiect, program și program minimal. În practică, managerul trebuie să completeze definiția juridică prin analiza modelului efectiv de funcționare: cine suportă riscul, cine deține drepturile, cine ia decizia artistică, cum este remunerată echipa, ce infrastructură este disponibilă și ce obligații există față de public.³⁴

O particularitate economică a artelor performative este dificultatea creșterii productivității fără modificarea operei. Un spectacol care necesită zece interpreți și două ore nu poate fi produs cu cinci interpreți și într-o oră fără a deveni alt spectacol. Baumol și Bowen au descris acest

³⁴ Ordonanța Guvernului nr. 21/2007, art. 3, lit. b-f, privind instituțiile, companiile, proiectele, programele și programul minimal.

dezechilibru structural dintre ritmul redus al productivității în performance-ul live și creșterea costurilor salariale din economie. Tehnologia poate eficientiza administrația, distribuția și unele componente tehnice, dar nu elimină nevoia de timp uman din creație și reprezentare.³⁵

De aceea, sustenabilitatea nu trebuie căutată exclusiv prin reducerea costurilor. Ea presupune o combinație între finanțare publică, venituri proprii, sponsorizare, coproducție, utilizarea inteligentă a infrastructurii, planificare repertorială și durata de exploatare. Managementul artelor contemporane accentuează adaptabilitatea organizației, cultura internă, colaborarea și relația cu comunitatea, nu numai controlul financiar.³⁶

Tabelul 1.1 Modele de organizare și logici dominante

Model	Logică dominantă	Resurse și structură	Vulnerabilitate tipică
Teatru public de repertoriu	Misiune publică și continuitate	Subvenție, personal permanent, spațiu și repertoriu	Rigiditate, costuri fixe, dependență instituțională
Companie independentă	Proiect, mobilitate și autonomie artistică	Echipe temporare, granturi, coproducții	Discontinuitate, precaritate, lipsa infrastructurii
Producție comercială	Recuperarea investiției și exploatare	Capital privat, vânzări, marketing, contracte pe proiect	Risc financiar și presiunea cererii
Festival platformă /	Selecție, vizibilitate și concentrare temporală	Parteneriate, mobilitate, infrastructură temporară	Vârf logistic, dependență de finanțare periodică
Model hibrid	Combinarea misiunilor și resurselor	Public-privat, fizic-digital, producție și prezentare	Complexitate contractuală și responsabilități difuze

1.7. Teatrul, identitatea și teritoriul

Teatrul european modern s-a dezvoltat în strânsă legătură cu formarea instituțiilor publice, a orașelor și a identităților naționale. Teatrele naționale au avut rolul de a consolida limba, dramaturgia, memoria istorică și reprezentarea simbolică a comunității. Această moștenire rămâne importantă, dar misiunea contemporană nu poate fi redusă la conservarea unei identități presupus omogene. Societățile actuale sunt plurale, mobile și marcate de diferențe culturale, sociale și generaționale.

Convenția UNESCO privind diversitatea expresiilor culturale protejează atât capacitatea comunităților de a crea și transmite expresii proprii, cât și accesul echitabil la o diversitate de forme, indiferent de mijloacele și tehnologiile folosite. Pentru teatru, aceasta înseamnă susținerea dramaturgiei și artiștilor locali, dar și dialog intercultural, traducere, mobilitate, reprezentarea minorităților și accesul la creația internațională. Identitatea instituției se construiește prin selecție și continuitate, nu prin izolare.³⁷

Relația cu teritoriul nu se limitează la sediu. O instituție teatrală este conectată la școli, universități, ONG-uri, servicii sociale, administrații, mediul privat, presă, turism și alte organizații culturale. Turneele, proiectele în cartiere, producțiile site-specific, caravanele, programele educaționale și transmisia digitală pot extinde aria de participare. În același timp, extinderea trebuie să fie susținută de resurse și evaluată prin calitatea relației, nu doar prin numărul de localități sau beneficiari.

Festivalurile și evenimentele de mare anvergură pot transforma imaginea unui oraș și pot genera mobilitate și efecte economice. Ele pot crea însă și o distanță între vizibilitatea internațională și participarea locuitorilor. Managementul responsabil urmărește ca evenimentul

³⁵ William J. Baumol și William G. Bowen, *Performing Arts: The Economic Dilemma. A Study of Problems Common to Theater, Opera, Music and Dance* (New York: Twentieth Century Fund, 1966).

³⁶ William J. Byrnes, *Management and the Arts*, ed. a 6-a (New York: Routledge, 2022), cap. 1-3.

³⁷ UNESCO, *Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions*, art. 1, 2 și 4.

să dezvolte competențe locale, parteneriate, publicuri și infrastructuri care rămân după încheierea ediției. Turismul cultural este un efect relevant, nu unica justificare a proiectului.

Teatrul participativ și comunitar adaugă o altă dimensiune relației teritoriale. El poate transforma scena într-un spațiu de exprimare civică și poate include experiențe absente din repertoriul tradițional. European Theatre Convention subliniază capacitatea teatrului participativ de a crea forme alternative de implicare și de a oferi voce unor grupuri slab reprezentate. Pentru ca această promisiune să fie credibilă, participarea trebuie construită împreună cu comunitatea, nu folosită ca decor legitimator pentru o decizie deja luată.³⁸

Dezvoltarea publicurilor reprezintă componenta organizațională a acestei relații. Studiul Comisiei Europene arată că orientarea către public nu este o simplă tehnică de promovare, ci un proces de schimbare care obligă organizația să clarifice locul publicurilor în misiune, să coreleze obiectivele artistice cu accesul și să coopereze transversal. Publicul nu este o masă omogenă. Există publicuri fidele, ocazionale, potențiale, educaționale, vulnerabile, profesionale și digitale, fiecare cu motivații și bariere distincte.³⁹

Relația cu teritoriul este, prin urmare, o responsabilitate artistică și managerială. Instituția trebuie să cunoască mediul fără a se limita la reproducerea preferințelor existente; să protejeze identitatea fără a exclude diferența; să urmărească vizibilitatea fără a sacrifica profunzimea; să creeze acces fără a simplifica opera. Teatrul devine relevant atunci când poate menține această tensiune productivă între patrimoniu, experiment și viața concretă a comunității.

1.8. Relația integrată dintre creație, organizație și publicuri

Analiza de până acum permite formularea unui model integrat al producției teatrale. În centrul său se află creația, organizația și publicurile. Creația produce conceptul, limbajul și evenimentul artistic. Organizația asigură resursele, competențele, cadrul juridic, infrastructura și continuitatea. Publicurile actualizează opera prin participare, interpretare și memorie. Niciunul dintre cele trei elemente nu poate fi tratat ca exterior celorlalte.

Când creația este izolată de organizație, proiectul riscă să rămână nerealizabil, să depășească resursele sau să transfere costurile asupra echipei. Când organizația se separă de creație, procedura devine scop în sine, iar instituția poate produce eficiență administrativă fără relevanță artistică. Când publicul este ignorat, teatrul își pierde funcția relațională; când preferințele publicului sunt transformate în singur criteriu, instituția renunță la cercetare, provocare și responsabilitate culturală.

Managerul și producătorul ocupă o poziție de mediere. Ei nu creează în locul artiștilor, dar traduc viziunea în calendar, buget, contracte, fluxuri de lucru și strategii de prezentare. Nu decid singuri sensul operei, dar construiesc condițiile etice și materiale ale procesului. Nu pot controla răspunsul publicului, dar pot crea acces, context și continuitate. În organizațiile creative, structura, cultura, puterea, conflictul și bunăstarea influențează direct capacitatea de inovare.⁴⁰

Această poziție impune un dublu refuz: refuzul managerialismului care reduce teatrul la indicatori și refuzul romantismului organizațional care consideră că inspirația justifică improvizația administrativă. Practica profesionistă combină rigoarea și flexibilitatea. Ea stabilește responsabilități, dar permite revizuirea deciziilor; planifică, dar păstrează spațiu pentru descoperire; măsoară, dar recunoaște ceea ce nu poate fi măsurat; protejează resursele, dar acceptă riscul artistic.

³⁸ Heidi Wiley și Serge Rangoni, „Foreword to Participatory Theatre - A Casebook,” European Theatre Convention, consultat la 23 iulie 2026.

³⁹ Alessandro Bollo et al., Study on Audience Development: How to Place Audiences at the Centre of Cultural Organisations (Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017), [https://doi.org/10.2766/557971;vezi și ghidul practic](https://doi.org/10.2766/557971;vezi%20și%20ghidul%20practic), <https://doi.org/10.2766/119284>.

⁴⁰ Paul Saintilan și David Schreiber, Managing Organizations in the Creative Economy: Organizational Behaviour for the Cultural Sector, ed. a 2-a (London: Routledge, 2023).

În termenii producției contemporane, sustenabilitatea trebuie înțeleasă simultan financiar, social, artistic și ecologic. O organizație nu este sustenabilă dacă își echilibrează bugetul prin epuizarea oamenilor, dacă produce multe premiere fără viață repertorială, dacă obține vizibilitate sacrificând autonomia artistică sau dacă externalizează permanent riscul către colaboratori. De asemenea, nu este sustenabilă dacă ignoră impactul material al decorurilor, transportului, energiei și infrastructurii digitale.

Din perspectiva acestui volum, specificitatea teatrului poate fi sintetizată în zece repere. Teatrul este o artă colectivă; reprezentația este efemeră, dar producția are un ciclu de viață; rezultatul artistic este incert; munca este intensiv umană; tehnologia este constitutivă, nu exterioară; valoarea este multiplă; publicul participă la producerea sensului; organizația funcționează într-o economie mixtă; autonomia artistică depinde de condiții materiale și profesionale; responsabilitatea publică depășește numărul de bilete vândute.

Aceste repere justifică existența unui management teatral distinct. Nu pentru că teatrul ar fi scutit de regulile economice, juridice și organizaționale, ci pentru că aplicarea lor trebuie să țină seama de caracterul creației, de relația vie cu publicul și de valoarea simbolică a rezultatului. Următorul capitol va delimita managementul cultural, managementul artistic și producția teatrală și va analiza funcțiile prin care această relație complexă poate fi organizată.

CAPITOLUL II

MANAGEMENT CULTURAL, MANAGEMENT ARTISTIC ȘI PRODUCȚIE TEATRALĂ

Managementul teatral se află într-o zonă de interferență. El trebuie să transforme o intenție artistică într-o realitate organizațională fără a reduce creația la procedură, să asigure responsabilitatea economică fără a transforma valoarea culturală în simplă marfă și să distribuie autoritatea fără a anula autonomia profesioniștilor. Această poziție intermediară explică de ce termenii management cultural, management artistic, direcție artistică și producție teatrală sunt adesea utilizați ca și cum ar fi echivalenți, deși desemnează niveluri diferite ale activității.

Confuzia terminologică nu este doar teoretică. În practică, ea poate produce suprapuneri de atribuții, blocaje decizionale și conflicte între conducerea administrativă, direcția artistică, producători, regizori și echipele tehnice. O instituție poate avea un manager competent financiar, dar lipsit de capacitatea de a formula sau proteja o viziune culturală. Poate avea o direcție artistică puternică, dar fără infrastructura de producție care să transforme programul în spectacole sustenabile. Poate realiza premiere numeroase, dar fără o strategie de repertoriu, publicuri, exploatare și memorie instituțională.

Capitolul de față delimitează aceste domenii și propune un model integrat al managementului teatral. Punctul de plecare îl constituie funcțiile clasice ale managementului - anticipare, planificare, organizare, coordonare, motivare și evaluare -, însă acestea sunt reinterpretate în raport cu specificul muncii artistice, cu misiunea publică a culturii și cu noile exigențe privind etica, participarea, sustenabilitatea și învățarea organizațională.

2.1. De la managementul general la managementul organizațiilor culturale

Primele teorii sistematice ale managementului au fost formulate în contextul industrializării. Frederick W. Taylor a urmărit creșterea eficienței prin analiza științifică a muncii, standardizarea operațiunilor și separarea dintre conceperea și executarea sarcinilor. Henri Fayol a propus, la rândul său, o teorie generală a administrării, organizată în jurul funcțiilor de prevedere, organizare, comandă, coordonare și control. Aceste contribuții au creat un vocabular durabil, însă provin din organizații în care rezultatul putea fi definit mai stabil, procesele puteau fi repetate, iar relația dintre mijloace și efecte era mai previzibilă decât în activitatea artistică.⁴¹⁴²

Pentru o organizație teatrală, standardizarea are o utilitate reală în domenii precum siguranța, contabilitatea, achizițiile, gestionarea documentelor, mentenanța și fluxurile tehnice. Ea devine însă problematică atunci când este extinsă asupra creației. Repetiția nu este o linie de asamblare, actorul nu este un executant pasiv, iar spectacolul nu este o unitate identică produsă prin reproducerea aceleiași operațiuni. Procesele artistice includ explorare, încercare, eroare, negociere de sens și adaptare. Eficiența nu poate fi măsurată numai prin reducerea timpului și costurilor, deoarece graba poate diminua cercetarea artistică, iar economiile obținute pot transfera riscul către oameni sau către calitatea producției.

Henry Mintzberg a criticat imaginea managerului care planifică liniștit, în afara fluxului real al activității. Observarea muncii manageriale arată un proces fragmentat, relațional și intens comunicațional, în care conducătorul alternează roluri interpersonale, informaționale și decizionale. Această perspectivă este apropiată de realitatea teatrului: managerul negociază cu autorități și

⁴¹ Henri Fayol, *General and Industrial Management*, trad. Constance Storrs (London: Sir Isaac Pitman & Sons, 1949 [1916]).

⁴² Frederick Winslow Taylor, *The Principles of Scientific Management* (New York: Harper & Brothers, 1911).

finanțatori, mediază între departamente, răspunde unor situații neprevăzute, reprezintă instituția, decide priorități și interpretează informații incomplete.⁴³

Managementul poate fi descris, prin urmare, ca o combinație între cunoaștere sistematică, experiență practică și judecată. Dimensiunea științifică oferă concepte, metode, date și instrumente; dimensiunea profesională presupune capacitatea de a le aplica într-o situație concretă; dimensiunea creativă intervine atunci când problema nu are o soluție prestabilită. În organizațiile culturale, această combinație este obligatorie, deoarece managerul lucrează simultan cu reguli juridice ferme și rezultate artistice fundamental incerte.

Literatura contemporană de arts management nu mai tratează domeniul ca pe o anexă simplificată a administrării afacerilor. Ea integrează strategie, finanțe, fundraising, marketing, leadership, programare, drept, politici culturale, evaluare și relația cu comunitățile. În plus, abordările recente insistă asupra faptului că practica managerială trebuie analizată critic și etic, nu doar în termenii eficacității operaționale. Managementul cultural este astfel un domeniu interdisciplinar care împrumută instrumente din economie și administrație, dar le supune misiunii culturale și particularităților procesului artistic.⁴⁴⁴⁵

2.2. Managementul cultural: misiune, valoare publică și ecosistem

Managementul cultural poate fi definit ca procesul prin care o organizație sau un proiect formulează o misiune culturală, mobilizează resurse, construiește relații, organizează activități și evaluează rezultatele în raport cu artiștii, publicurile, comunitățile și cadrul instituțional. Obiectul său nu este numai producerea unor evenimente, ci dezvoltarea condițiilor în care expresiile culturale pot fi create, transmise, accesate și discutate.

Convenția UNESCO din 2005 subliniază că activitățile, bunurile și serviciile culturale încorporează sau transmit expresii culturale indiferent de valoarea lor comercială și că diversitatea se manifestă prin diferite moduri de creație, producție, difuzare, distribuire și participare. Această formulare este esențială pentru management: produsul cultural are o dimensiune economică, dar poartă simultan semnificații simbolice, valori artistice și identități. Decizia managerială nu poate trata cele două dimensiuni ca fiind independente.⁴⁶

În sectorul public, managementul cultural trebuie raportat și la noțiunea de valoare publică. Mark H. Moore a arătat că managerii organizațiilor publice nu urmăresc profitul în sens comercial, ci creează valoare printr-o combinație între rezultate relevante social, legitimitate și sprijin public, respectiv capacitate operațională. Adaptată teatrului, această triadă presupune un program artistic justificat cultural, o relație legitimă cu finanțatorii și comunitatea și existența resurselor necesare realizării sale.⁴⁷

În România, managementul instituțiilor publice de cultură este reglementat printr-un raport contractual între autoritate și manager. Proiectul de management devine document de referință, iar contractului îi sunt anexate proiectul și programul minimal. Această construcție juridică are meritul de a obliga conducerea la formularea unei strategii și a unor rezultate asumate. Ea poate genera însă o viziune prea contractuală dacă proiectul este redus la o listă rigidă de activități și indicatori, fără spațiu pentru adaptarea artistică, schimbarea mediului și învâțarea instituțională.⁴⁸

⁴³ Henry Mintzberg, *Managing* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2009), cap. 1-2.

⁴⁴ Constance DeVereaux, ed., *Managing the Arts and Culture: Cultivating a Practice* (New York: Routledge, 2023).

⁴⁵ William J. Byrnes, *Management and the Arts*, ed. a 6-a (New York: Routledge, 2022), cap. 1-3.

⁴⁶ UNESCO, *Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions* (Paris, 20 octombrie 2005), art. 4, consultată la 23 iulie 2026.

⁴⁷ Mark H. Moore, *Creating Public Value: Strategic Management in Government* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995), 27-57.

⁴⁸ Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, în forma consolidată disponibilă pe Portalul Legislativ, art. 2, 23-25, consultată la 23 iulie 2026.

Managementul cultural lucrează într-un ecosistem. Nicio instituție teatrală nu funcționează numai prin resursele sale interne. Ea depinde de autorități, finanțatori, rețele, școli, universități, presă, furnizori, organizații independente, sponsori, publicuri și infrastructuri urbane. Perspectiva stakeholderilor ajută managerul să identifice cine este afectat de deciziile organizației, cine deține resurse sau legitimitate și ce tip de relație trebuie construit. Totuși, stakeholderii nu au interese egale și nici putere egală. Managementul trebuie să negocieze fără a abandona misiunea artistică în favoarea actorului cel mai influent.⁴⁹

În acest sens, managementul cultural este mai apropiat de orchestrarea unei rețele decât de comanda unei mașini. El construiește continuitate între proiecte, păstrează memoria organizației, dezvoltă parteneriate și transformă resurse disparate într-un program coerent. Succesul său nu se măsoară numai prin ceea ce organizația produce într-un an, ci și prin capacitatea de a menține competențe, relații, încredere și posibilități de acțiune pentru viitor.

2.3. Managementul artistic și direcția artistică

Managementul artistic se referă la organizarea și dezvoltarea conținutului artistic al unei instituții sau companii. El conectează identitatea organizației cu repertoriul, creatorii, echipele, ritmul stagiunii, cercetarea și relația cu publicurile. Spre deosebire de managementul cultural, care privește întregul sistem instituțional, managementul artistic se concentrează asupra coerenței și viabilității programului de creație.

Direcția artistică este una dintre formele sale de exercitare. Directorul artistic formulează o viziune, selectează sau validează proiecte, invită artiști, urmărește dezvoltarea trupei și construiește relația dintre repertoriu, context și identitatea scenei. Această funcție nu trebuie redusă la alegerea titlurilor. Programarea presupune o succesiune de decizii despre ce voci sunt reprezentate, ce riscuri sunt asumate, ce tradiții sunt reinterpretate, ce resurse primesc proiectele și ce tip de întâlnire cu publicul este propus.

În unele organizații, managerul general este și director artistic. Formula poate asigura unitatea viziunii și rapiditatea deciziei, dar concentrează o cantitate mare de putere și expune instituția la dependența de gustul unei singure persoane. În alte organizații, funcțiile sunt separate: directorul artistic propune programul, iar managerul general răspunde de ansamblul instituției. Această separare poate crea un sistem de control și dialog, dar numai dacă responsabilitățile sunt clar definite. În lipsa unei arhitecturi decizionale, fiecare parte poate considera că cealaltă limitează fie creația, fie sustenabilitatea.

Managementul artistic nu trebuie confundat nici cu regia. Regizorul conduce procesul de creație al unei producții determinate; directorul artistic răspunde de relația dintre mai multe producții și de evoluția unei identități instituționale. Un regizor poate fi un important lider artistic, dar competența de a construi un spectacol nu garantează automat capacitatea de a gestiona un repertoriu, o trupă, un buget multianual și relații instituționale complexe.

Specificul acestui domeniu provine din ceea ce Pierre Bourdieu a descris drept tensiunea dintre logica recunoașterii simbolice și logica economică. Organizațiile artistice caută prestigiu, legitimitate profesională și valoare estetică, dar funcționează prin contracte, bugete și piețe ale muncii. Managementul artistic nu rezolvă definitiv tensiunea; el o administrează, refuzând atât iluzia că arta poate exista fără condiții materiale, cât și ideea că succesul financiar este echivalentul valorii artistice.⁵⁰

O direcție artistică responsabilă trebuie să includă și dezvoltarea oamenilor. Repertoriul nu este alcătuit doar din titluri, ci din oportunități de lucru și învățare pentru actori, regizori, scenografi, dramaturgi, compozitori, coreografi și personal tehnic. Deciziile privind distribuțiile, colaborările și

⁴⁹ R. Edward Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Boston: Pitman, 1984).

⁵⁰ Pierre Bourdieu, *The Field of Cultural Production: Essays on Art and Literature*, ed. Randal Johnson (New York: Columbia University Press, 1993), în special studiile despre piața bunurilor simbolice și producerea credinței.

ritmul premierelor produc efecte asupra carierelor, motivației și culturii organizaționale. În această privință, managementul artistic este și management al potențialului creator.

2.4. Producția teatrală: transformarea conceptului în proces realizabil

Producția teatrală este ansamblul operațiunilor prin care o intenție artistică dobândește formă materială, temporală, juridică și organizațională. Ea începe înaintea primei repetiții și continuă după premieră, prin exploatarea repertorială, turnee, mentenanță, arhivare și, în cele din urmă, scoaterea din repertoriu. Reducerea producției la construirea decorului și programarea repetițiilor ascunde complexitatea sa reală.

În practica actuală, termenul producător poate desemna roluri diferite. Producătorul instituțional își asumă responsabilitatea generală pentru realizarea producției și asigurarea mijloacelor. Producătorul executiv administrează resursele și relațiile contractuale. Producătorul creativ participă la dezvoltarea conceptului, creează contexte și mediază între artiști, finanțatori și parteneri. Managerul de producție transformă cerințele artistice în planuri, bugete, calendare și soluții tehnice. Regizorul tehnic sau stage managerul coordonează fluxul concret al repetițiilor și reprezentațiilor, potrivit sistemului organizațional în care lucrează.

Legislația românească definește producătorul de spectacole ca persoana fizică sau juridică ce își asumă responsabilitatea realizării producției artistice și asigură, integral sau parțial, mijloacele materiale ori financiare. Același act normativ diferențiază proiectul, programul și programul minimal. Definiția este utilă juridic, dar practica profesională are nevoie de o distribuție mai precisă a responsabilităților: cine aprobă conceptul, cine controlează bugetul, cine contractează echipa, cine răspunde de securitate, cine acceptă modificările și cine decide amânarea unei premiere.⁵¹

Vânia Rodrigues descrie producătorul și managerul din artele performative ca figuri pivot între regimurile creației și cele ale producției. Aceste roluri nu trebuie să fie simple instrumente ale expansiunii și hiperproductivității, ci practici reflexive capabile să discute sustenabilitatea socială și ecologică a modului de lucru. Producția creativă presupune o participare timpurie la dezvoltarea proiectului și capacitatea de a formula întrebări care servesc simultan intenția artistică și condițiile reale de realizare.⁵²

Managementul de producție organizează în mod obișnuit bugetul, calendarul, ședințele, achizițiile, personalul, relația cu furnizorii, siguranța și coordonarea departamentelor. Literatura profesională contemporană insistă asupra comunicării și construirii relațiilor, nu numai asupra controlului documentelor. Un plan tehnic bun poate eșua dacă echipa nu înțelege prioritățile, dacă informațiile circulă târziu sau dacă oamenii nu se simt capabili să semnaleze riscuri.⁵³

Producția trebuie să gestioneze și incertitudinea. Conceptul se poate modifica în repetiții, distribuția poate suferi schimbări, materialele pot întârzia, spațiul poate impune adaptări, iar resursele pot deveni insuficiente. Soluția nu este eliminarea schimbării, ci introducerea unor praguri de decizie: momente în care proiectul este reanalizat, costurile sunt actualizate, riscurile sunt asumate explicit și responsabilitățile sunt reconfirmate.

O producție este bine condusă atunci când procesul artistic are suficientă libertate pentru a evolua, iar organizația are suficientă claritate pentru a proteja bugetul, calendarul, oamenii și publicul. Acest echilibru nu se obține prin opoziția dintre artiști și administratori, ci prin includerea producției în conversația artistică de la început.

⁵¹ Ordonanța Guvernului nr. 21/2007 privind instituțiile și companiile de spectacole sau concerte, precum și desfășurarea activității de impresariat artistic, în forma consolidată disponibilă pe Portalul Legislativ, art. 3 lit. d-j, consultată la 23 iulie 2026.

⁵² Vânia Rodrigues, *Creative Production and Management in the Performing Arts: Modus Operandi* (London: Routledge, 2024), cap. 1-4.

⁵³ Cary Gillett și Jay Sheehan, *The Production Manager's Toolkit: Successful Production Management in Theatre and Performing Arts*, ed. a 2-a (New York: Routledge, 2023), cap. 1-9.

Tabelul 2.1. Delimitarea principalelor domenii de responsabilitate

Dimensiune	Management cultural	Management artistic	Producție teatrală
Obiect principal	Organizația, misiunea și relația cu mediul	Programul artistic și identitatea repertorială	Realizarea concretă și exploatarea producției
Orizont temporal	Strategic și multianual	Stagiune, program și dezvoltare artistică	Ciclul de viață al proiectului și spectacolului
Decizii tipice	Strategie, resurse, guvernanță, parteneriate, publicuri	Repertoriu, creatori, distribuții, cercetare, poziționare estetică	Calendar, buget, contracte, logistică, tehnică, siguranță
Criterii de evaluare	Misiune, valoare publică, sustenabilitate și impact	Coerență, calitate, diversitate, risc și dezvoltarea artiștilor	Respectarea condițiilor, calitatea execuției, siguranță și viabilitate
Risc specific	Biocratizare sau subordonare politică/economică	Arbitrar estetic sau concentrare excesivă a puterii	Hiperproducție, depășiri și transferul riscului către echipă

2.5. Funcțiile managementului teatral

Ediția din 2012 organiza funcțiile managementului în jurul previziunii, organizării, coordonării, antrenării și controlului-evaluării. Clasificarea rămâne utilă, dar terminologia și logica sa trebuie actualizate. Managementul contemporan nu se desfășoară liniar, ca o succesiune închisă de etape. Analiza, planificarea, acțiunea, evaluarea și adaptarea se suprapun și se reiau pe parcursul întregului ciclu.⁵⁴

Prima funcție este analiza și anticiparea. Managerul urmărește mediul artistic, juridic, social, tehnologic și economic, identifică tendințe și formulează scenarii. Anticiparea nu înseamnă prezicerea certă a viitorului, ci pregătirea organizației pentru mai multe posibilități. În teatru, această funcție privește repertoriul, evoluția publicurilor, disponibilitatea creatorilor, costurile, starea infrastructurii, schimbările legislative și riscurile de continuitate.

Planificarea transformă misiunea în obiective, programe, calendare, bugete și indicatori. Ea stabilește priorități și decide ce nu va fi realizat, deoarece nicio organizație nu dispune de resurse nelimitate. Planul trebuie să fie suficient de precis pentru a coordona acțiunea și suficient de flexibil pentru a permite adaptarea. În domeniul artistic, planificarea rigidă poate sufoca procesul; planificarea vagă poate produce haos, inechitate și costuri ascunse.

Organizarea distribuie sarcini, competențe, resurse și responsabilități. Ea definește structura, fluxurile informaționale, procedurile și relațiile dintre departamente. În teatrul de repertoriu, organizarea trebuie să gestioneze simultan producții noi, spectacole existente, activități educaționale, turnee și funcționarea clădirii. În compania independentă, aceeași persoană poate îndeplini mai multe roluri, ceea ce face cu atât mai necesară clarificarea momentului în care acționează ca artist, producător, angajator sau reprezentant legal.

Coordonarea creează coerență între activități interdependente. Ea presupune ședințe utile, circulația informației, decizii consemnate, instrumente comune și capacitatea de a rezolva conflictele de prioritate. Coordonarea nu înseamnă multiplicarea întâlnirilor, ci reducerea incertitudinii despre cine face ce, până când și în ce condiții.

Termenul clasic de antrenare poate fi reformulat prin leadership, motivare și dezvoltarea echipei. Oamenii nu sunt mobilizați numai prin ordine și recompense. În organizațiile creative, autonomia, recunoașterea, sensul muncii, posibilitatea de a învăța și calitatea relațiilor sunt factori esențiali. Howard S. Becker a arătat că opera de artă este rezultatul cooperării unei lumi a artei,

⁵⁴ Alexandru Boureanu, Bazele managementului în compania de teatru: strategii și tehnici pentru producția teatrală (Craiova: Editura Universitaria, 2012), 8-9.

formată din numeroși participanți și convenții. Managerul susține creația atunci când face posibilă această cooperare și recunoaște contribuțiile invizibile.⁵⁵

Monitorizarea și evaluarea nu trebuie rezervate finalului. Managerul urmărește continuu progresul, costurile, calitatea, riscurile și efectele deciziilor. Evaluarea intermediară permite corecții, iar evaluarea finală transformă experiența în învățare. În teatru, evaluarea trebuie să combine indicatorii cantitativi cu analiza artistică, experiența echipei, feedbackul publicului și sustenabilitatea procesului. Un proiect realizat la termen și în buget poate fi managerial problematic dacă a produs epuizare, conflicte, deficiențe de siguranță sau o viață repertorială foarte scurtă.

La aceste funcții se adaugă comunicarea, transversală tuturor celorlalte. Managerul interpretează și transmite informații între lumi profesionale cu limbaje diferite: artiști, tehnicieni, economiști, juriști, autorități, finanțatori și publicuri. Multe eșecuri atribuite lipsei de resurse sunt, de fapt, eșecuri ale comunicării tardive sau ambigue.

2.6. Decizia managerială în condiții de incertitudine

Decizia este centrul managementului, dar rareori se produce în condiții de informație completă. Herbert A. Simon a formulat conceptul de raționalitate limitată: decidenții lucrează cu timp, informații și capacități cognitive finite și caută adesea o soluție satisfăcătoare, nu optimul absolut. În teatru, această limitare este amplificată de incertitudinea rezultatului artistic și de dependența dintre numeroși participanți.⁵⁶

O decizie repertorială poate fi argumentată prin misiune, valoarea textului, disponibilitatea unei echipe, profilul publicurilor și costuri, fără ca succesul artistic sau de public să poată fi garantat. O decizie de distribuție poate urmări coerența artistică, dezvoltarea actorilor și continuitatea repertoriului, dar produce inevitabil efecte asupra carierelor și relațiilor interne. O investiție tehnică poate crește capacitatea de producție, însă blochează resurse care nu vor mai fi disponibile pentru alte priorități.

Calitatea deciziei depinde de claritatea criteriilor și de procesul prin care acestea sunt aplicate. Deciziile strategice au nevoie de consultare și de o justificare legată de misiune. Deciziile operative trebuie luate rapid de persoanele apropiate problemei. Confuzia apare atunci când orice detaliu este escaladat către manager sau când decizii cu efect instituțional major sunt luate informal, fără documentare și fără analiza consecințelor.

Un sistem decizional matur diferențiază între dreptul de a propune, dreptul de a consulta, dreptul de a decide și responsabilitatea de a executa. El stabilește și situațiile în care decizia trebuie reanalizată: depășirea unui prag bugetar, modificarea conceptului, apariția unui risc de siguranță, imposibilitatea respectării calendarului sau schimbarea condițiilor contractuale.

În organizațiile creative, decizia trebuie să protejeze și dezacordul profesional. O echipă în care nimeni nu poate contesta realist o propunere artistică sau managerială este expusă erorii colective și abuzului. Dezbateră nu trebuie confundată cu lipsa autorității; ea poate îmbunătăți decizia dacă există reguli, termene și un responsabil final.

2.7. Leadership, autoritate și autonomie profesională

Leadershipul cultural nu este un stil ornamental adăugat administrării, ci modul în care autoritatea este transformată în direcție, încredere și capacitate colectivă. Studiile asupra organizațiilor creative arată că leadershipul trebuie să gestioneze motivația, conflictul,

⁵⁵ Howard S. Becker, *Art Worlds*, ediție aniversară (Berkeley: University of California Press, 2008), 1-39.

⁵⁶ Herbert A. Simon, *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*, ed. a 4-a (New York: Free Press, 1997 [1947]), cap. 4-5.

diversitatea, stresul, schimbarea și puterea în contexte în care profesioniștii au identități puternice și competențe specializate.⁵⁷

Managerul teatral deține autoritate formală, dar nu poate substitui competența tuturor celorlalți. Directorul tehnic trebuie să poată opri o acțiune nesigură; responsabilul financiar trebuie să semnaleze imposibilitatea legală a unei cheltuieli; regizorul trebuie să conducă procesul artistic al producției; actorul trebuie să aibă spațiu de explorare; producătorul trebuie să formuleze limitele de resurse. Leadershipul constă în construirea relației dintre aceste autorități, nu în anularea lor.

Delegarea este esențială, dar nu înseamnă abandonarea responsabilității. Managerul transferă competența de decizie într-un domeniu definit, oferă resurse și stabilește modul de raportare. Micromanagementul încetinește organizația și transmite lipsă de încredere; delegarea neclară produce decizii contradictorii și permite evitarea răspunderii.

Kenneth Foster propune regândirea organizațiilor culturale prin modele de sustenabilitate și ecologie, mai apropiate de procesele creative decât de structurile comerciale convenționale. Această perspectivă încurajează leadershipul distribuit, adaptarea și regenerarea resurselor umane și simbolice. Totuși, distribuirea leadershipului nu elimină nevoia unei decizii finale și a unui cadru de răspundere.⁵⁸

Literatura recentă despre leadership cultural insistă și asupra relației dintre practică, politică și context. Liderul nu este o figură universală, izolată de instituție, ci acționează în sisteme naționale de finanțare, tradiții organizaționale, conflicte sociale și așteptări publice distincte. Pentru teatrul public, aceasta înseamnă că autonomia managerială trebuie înțeleasă împreună cu responsabilitatea față de lege, autoritate și comunitate. Pentru compania independentă, libertatea formală este însoțită adesea de vulnerabilitate financiară și dependență de proiecte.⁵⁹

Un leadership sănătos creează siguranță pentru exprimarea problemelor, recunoaște munca și explică rațiunea deciziilor. El nu promite absența conflictului, ci posibilitatea de a-l trata profesional. În teatru, unde munca implică expunere emoțională și corporală, relațiile de putere trebuie analizate cu atenție sporită.

2.8. Etică, condiții de muncă și responsabilitate

Managementul cultural nu este neutru. El decide distribuirea resurselor, accesul la oportunități, vizibilitatea vocilor, ritmul muncii și condițiile în care creația este realizată. Fiecare dintre aceste decizii are o dimensiune etică. Respectarea legii reprezintă nivelul minim, nu definiția completă a conduitei responsabile.

În sectorul cultural, pasiunea și vocația sunt uneori folosite pentru a normaliza munca neplătită, programul excesiv, contractele precare și lipsa granițelor profesionale. Raportul european privind statutul și condițiile de muncă ale artiștilor arată legătura dintre libertatea artistică, remunerarea echitabilă, protecția socială și sustenabilitatea carierelor. Managerul nu poate afirma că protejează creația dacă procesul transferă disproporționat riscul asupra colaboratorilor și tinerilor profesioniști.⁶⁰

Etica managerială include prevenirea discriminării, hărțuirii, represaliilor și conflictelor de interese; transparența criteriilor de selecție; recunoașterea contribuțiilor; protejarea datelor și imaginii; respectarea limitelor corporale; precum și existența unor mecanisme prin care

⁵⁷ Paul Saintilan și David Schreiber, *Managing Organizations in the Creative Economy: Organizational Behaviour for the Cultural Sector*, ed. a 2-a (London: Routledge, 2023), cap. 4-14.

⁵⁸ Kenneth Foster, *Arts and Cultural Leadership: Creating Sustainable Arts Organizations*, ed. a 2-a (New York: Routledge, 2023), partea a II-a.

⁵⁹ Steven Hadley, ed., *Cultural Leadership in Practice: Beyond Arts Management and Cultural Policy* (New York: Routledge, 2024).

⁶⁰ European Commission, *The Status and Working Conditions of Artists and Cultural and Creative Professionals* (Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023), <https://doi.org/10.2766/46315>.

problemele pot fi semnalate fără teamă. În relația artistică, consimțământul și siguranța trebuie integrate în proces, mai ales atunci când spectacolul presupune intimitate, violență scenică, nuditate, participarea minorilor sau expunere psihologică.

Responsabilitatea include și calitatea utilizării fondurilor publice. Transparența nu înseamnă publicarea mecanică a documentelor, ci posibilitatea de a înțelege criteriile, prioritățile și rezultatele. O instituție publică trebuie să poată explica de ce a ales un program, cum a utilizat resursele, ce publicuri a servit și ce a învățat din eșecuri.

Conducerea incluzivă și sustenabilă presupune o organizație care învață, răspunde comunităților și își examinează propriile practici. Aceasta nu înseamnă abandonarea exigenței artistice, ci extinderea criteriilor prin care este definită excelența. Un rezultat artistic important obținut printr-un proces abuziv nu poate fi considerat, din perspectiva managementului, un succes integral.⁶¹

2.9. Sistemele managementului teatral

Managementul poate fi analizat și ca ansamblu de sisteme interdependente. Sistemul de guvernare stabilește raporturile dintre autoritate, conducere, consilii și mecanismele de răspundere. Sistemul artistic formulează și dezvoltă programul. Sistemul de producție coordonează proiectele și exploatarea repertoriului. Sistemul economico-financiar administrează bugetele, veniturile, plățile și controlul. Sistemul de resurse umane reglementează contractele, dezvoltarea profesională și relațiile de muncă. Sistemul informațional asigură circulația datelor și documentelor. Sistemul de comunicare construiește relația publică. Sistemul de risc și siguranță protejează oamenii, patrimoniul și continuitatea activității.

În ediția anterioară, sistemul organizatoric, cel informațional și cel decizional erau prezentate ca elemente principale ale managementului companiei teatrale. Ele rămân fundamentale, dar digitalizarea și complexitatea actuală cer o perspectivă mai amplă. Datele despre ticketing, arhivele digitale, platformele de lucru, securitatea cibernetică și protecția datelor au devenit componente ale infrastructurii organizaționale. În același timp, simpla existență a unei aplicații sau proceduri nu garantează funcționarea sistemului dacă informația nu este corectă, accesibilă și utilizată în decizie.⁶²

Un sistem bun nu elimină autonomia și nici nu transformă fiecare activitate într-o procedură. El standardizează ceea ce trebuie repetat sigur și lasă spațiu profesional acolo unde situația cere judecată. Procedurile de evacuare, contractare, plată și manipulare tehnică trebuie să fie clare; alegerea unei soluții artistice nu poate fi redusă la algoritm. Distincția dintre aceste tipuri de activitate este una dintre competențele esențiale ale managerului.

Interdependența sistemelor explică de ce problemele nu pot fi rezolvate izolat. O întârziere de contractare devine o problemă de producție; o decizie repertorială nerealistă devine o problemă financiară; o comunicare externă fără consultarea echipei devine o problemă de încredere; o deficiență tehnică devine un risc artistic și reputațional. Managementul integrat urmărește aceste legături înainte ca ele să se transforme în crize.

2.10. Competențele managerului teatral contemporan

Profilul managerului teatral nu poate fi redus la o singură profesie de origine. Experiența artistică poate oferi înțelegerea procesului de creație, dar nu garantează competența financiară, juridică sau organizațională. Formarea economică poate sprijini utilizarea resurselor, dar nu garantează înțelegerea valorii simbolice și a muncii artistice. Competența se construiește prin combinarea cunoașterii, experienței, reflecției și colaborării cu specialiști.

⁶¹ Piotr Bienkowski și Hilary McGowan, *Leadership of Inclusive and Sustainable Cultural Organisations: A Practical Guide* (New York: Routledge, 2025).

⁶² Boureanu, *Bazele managementului în compania de teatru*, 9.

O primă categorie este competența strategică: capacitatea de a formula misiunea, de a analiza mediul, de a stabili priorități și de a conecta programul artistic cu resursele. A doua este competența cultural-artistică: înțelegerea proceselor de creație, a repertoriului, a istoriei și dezbaterilor contemporane. A treia este competența organizațională: proiectarea structurilor, delegarea, motivarea, negocierea și gestionarea conflictelor.

Urmează competența economico-juridică: buget, contracte, achiziții, drepturi de autor, legislația muncii și responsabilitate publică. Competența de producție privește calendarul, riscurile, tehnica, logistica și exploatarea. Competența relațională include comunicarea, ascultarea, reprezentarea și construirea parteneriatelor. Competența digitală privește instrumentele de lucru, datele, securitatea și noile forme de difuzare. Competența etică permite identificarea efectelor pe care deciziile le au asupra oamenilor, echității și libertății artistice.

Niciun manager nu poate deține la nivel maxim toate aceste competențe. De aceea, calitatea conducerii depinde și de capacitatea de a forma o echipă complementară, de a solicita expertiză și de a recunoaște limitele propriei cunoașteri. Cultura liderului atotștiutor este incompatibilă cu complexitatea organizației teatrale.

Managerul trebuie să fie și un practician reflexiv. Producția și managementul artelor performative sunt tot mai frecvent analizate ca practici capabile să își interogheze propriile modele de muncă, mai ales în raport cu hiperproducția, precaritatea și sustenabilitatea. Reflecția nu este o activitate separată de conducere, ci mecanismul prin care experiența devine învățare și prin care organizația își poate corecta direcția.⁶³

2.11. Un model integrat: de la misiune la experiența publicului

Managementul cultural, managementul artistic și producția teatrală trebuie înțelese ca niveluri interdependente. Managementul cultural formulează de ce există organizația și în ce raport se află cu societatea. Managementul artistic decide ce tip de experiențe și discursuri vor exprima această misiune. Producția stabilește cum pot fi realizate în condiții profesionale și sustenabile. Comunicarea și dezvoltarea publicurilor creează condițiile întâlnirii, iar evaluarea reintroduce experiența obținută în viitoarele decizii.

Ciclul poate fi sintetizat astfel: misiune - diagnoză - viziune - program artistic - dezvoltare de proiect - producție - întâlnire cu publicul - exploatare - evaluare - învățare. Fiecare verigă influențează celelalte. Un program valoros fără producție adecvată rămâne intenție; o producție eficientă fără misiune devine simplă activitate; comunicarea fără calitate nu creează relație durabilă; evaluarea fără efect asupra deciziei devine formalitate.

Pentru instituțiile publice, cadrul legal al proiectului de management și al programului minimal oferă o structură de responsabilitate, dar aceasta trebuie folosită ca instrument strategic, nu ca limită a gândirii. Pentru organizațiile independente, flexibilitatea trebuie completată prin proceduri, contracte și capacitate administrativă. În ambele cazuri, managementul are obligația de a crea continuitate între proiecte și de a evita ca fiecare producție să reînceapă de la zero.⁶⁴

Politicile culturale europene recente plasează în centrul domeniului libertatea artistică, condițiile de muncă, accesul, reziliența și transformarea digitală. Aceste priorități confirmă că managerul teatral contemporan nu poate separa performanța instituției de calitatea mediului profesional și de responsabilitatea publică.⁶⁵

Modelul integrat nu elimină tensiunile. El le face vizibile și creează spații de negociere: între autonomie și răspundere, risc și siguranță, excelență și acces, continuitate și schimbare, patrimoniu și inovație. Managementul de calitate nu este acela care promite armonie permanentă, ci acela care poate organiza productiv aceste tensiuni.

⁶³ Rodrigues, *Creative Production and Management in the Performing Arts*, cap. 4 și concluzii.

⁶⁴ O.U.G. nr. 189/2008, art. 24-25; O.G. nr. 21/2007, art. 3 lit. e-f.

⁶⁵ European Commission, *Culture Compass for Europe*, adoptată la 12 noiembrie 2025, secțiunile privind libertatea artistică, condițiile de muncă, accesul, datele culturale și reziliența, consultată la 23 iulie 2026.

2.12. Concluzii

Managementul cultural, managementul artistic și producția teatrală nu sunt sinonime, dar nici domenii separabile. Primul organizează relația dintre misiune, organizație și societate; al doilea construiește coerența și dezvoltarea programului de creație; al treilea transformă proiectul artistic într-un proces realizabil, sigur și sustenabil. Direcția artistică și managementul de producție sunt funcții specializate în interiorul acestei arhitecturi.

Funcțiile clasice ale managementului rămân utile atunci când sunt reformulate pentru organizația contemporană: analiză și anticipare, planificare, organizare, coordonare, leadership, comunicare, monitorizare, evaluare și învățare. Ele nu alcătuiesc o succesiune rigidă, ci un ciclu continuu care trebuie să răspundă incertitudinii creației.

Specificitatea managementului teatral nu constă într-o excepție de la regulile economice, juridice și profesionale. Ea constă în necesitatea de a aplica aceste reguli fără a pierde natura procesului artistic și valoarea publică a teatrului. Managerul nu creează opera în locul artiștilor, dar proiectează condițiile în care colaborarea, riscul și libertatea pot produce o experiență semnificativă.

În acest sens, managementul teatral este o practică de mediere și responsabilitate. El unește viziunea cu resursele, autonomia cu răspunderea, proiectul cu instituția și creația cu publicurile. Capitolul următor va analiza economia specifică a teatrului și modul în care costurile, finanțarea și sustenabilitatea condiționează această arhitectură.

CAPITOLUL III

ECONOMIA SPECIFICĂ A TEATRULUI

Economia teatrului pornește de la o tensiune structurală. Spectacolul trebuie produs cu resurse finite, în timp ce valoarea sa artistică, simbolică și publică nu poate fi redusă la prețul biletului. O organizație teatrală trebuie să plătească salarii și onorarii, să întrețină spații, să achiziționeze materiale, să respecte obligații juridice și să suporte riscul producției, dar rezultatul acestor cheltuieli nu este un bun standardizat, reproductibil la cost marginal redus. Este o experiență vie, dependentă de timp, loc, echipă și prezența publicului.

Această particularitate explică de ce instituțiile de spectacole funcționează, în majoritatea sistemelor europene, într-o economie mixtă: subvenția publică, veniturile proprii, finanțările nerambursabile, sponsorizarea, donațiile, coproducțiile și contribuțiile în natură se combină în proporții diferite. Nici piața nu este absentă, nici finanțarea publică nu poate elimina disciplina economică. Managementul trebuie să construiască un echilibru între misiune, acces, calitate, condiții de muncă și continuitate financiară.

Capitolul analizează mecanismele economice specifice teatrului: caracterul perisabil al reprezentației, structura costurilor, productivitatea limitată, cererea culturală, politica de prețuri, finanțarea publică și privată, economia muncii artistice, bugetarea producției și evaluarea performanței. Scopul nu este transformarea managerului într-un economist, ci dezvoltarea capacității sale de a interpreta corect cifrele fără a pierde sensul cultural al activității.

3.1. Spectacolul teatral ca bun economic atipic

Din punct de vedere economic, reprezentația teatrală este un serviciu oferit într-un interval și într-un spațiu determinate. Ea este perisabilă: un loc rămas nevândut la ridicarea cortinei nu mai poate fi stocat și comercializat ulterior. Costurile reprezentației se modifică puțin în funcție de ocuparea sălii; aceeași distribuție, aceeași echipă tehnică și aceeași infrastructură sunt necesare atât pentru o sală plină, cât și pentru una ocupată pe jumătate. Această caracteristică face ca managementul capacității, programarea și politica de prețuri să fie decisive.⁶⁶

Spectacolul este, în același timp, un bun de experiență. Calitatea sa nu poate fi cunoscută integral înainte de consum, iar evaluarea depinde de educație, așteptări, reputația creatorilor, recomandări și context. Chiar după vizionare, spectatorii pot formula aprecieri foarte diferite, deoarece valoarea artistică nu este o proprietate simplă și uniform măsurabilă. Informația este distribuită inegal, iar critica, premiile, festivalurile, brandul instituției și reputația artiștilor funcționează ca semnale care reduc incertitudinea publicului.⁶⁷

În plus, teatrul este o artă colectivă. Producția rezultă din cooperarea unui număr mare de profesioniști, iar contribuțiile acestora nu pot fi separate complet în produsul final. Economia industriilor creative descrie această situație prin principiul „motley crew”: proiectul are nevoie de competențe diverse, a căror valoare se realizează numai prin coordonare. Absența sau slaba performanță a unei componente poate afecta ansamblul, chiar dacă celelalte sunt foarte bune.⁶⁸

Spectacolul are și o dimensiune cumulativă. Investiția nu se limitează la seara premierei, ci include cercetarea, repetițiile, scenografia, construcția decorului, costumele, drepturile de autor, comunicarea și pregătirea tehnică. După premieră, valoarea economică a producției depinde de numărul reprezentațiilor, gradul de ocupare, durata de exploatare, turnee, festivaluri și

⁶⁶ Ruth Towse, *A Textbook of Cultural Economics*, ed. a 2-a (Cambridge: Cambridge University Press, 2019), cap. 5 și 8; James Heilbrun, Charles M. Gray și Karol J. Borowiecki, *The Economics of Art and Culture*, ed. a 3-a (Cambridge: Cambridge University Press, 2023), cap. 6-7.

⁶⁷ Moshe Adler, „Stardom and Talent”, *American Economic Review* 75, nr. 1 (1985): 208-212; Caves, *Creative Industries*, 6-10.

⁶⁸ Richard E. Caves, *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2000), 3-10.

posibilitatea adaptării la alte spații. O premieră costisitoare, jucată de puține ori, poate avea un cost unitar foarte ridicat, în timp ce o producție exploatată coerent poate distribui costurile inițiale pe o durată mai lungă.

Teatrul diferă astfel atât de producția industrială, cât și de produsele culturale reproductibile. O carte, o înregistrare sau un film presupun costuri inițiale importante, după care copiile suplimentare pot fi distribuite la costuri relativ reduse. Reprezentația live trebuie recreată de fiecare dată. Înregistrarea și transmisia pot extinde accesul, dar produc un alt tip de experiență și un alt model de drepturi, costuri și venituri.

3.2. Structura costurilor unei organizații teatrale

Analiza financiară trebuie să distingă între costurile organizației și costurile unei producții. Prima categorie include salariile personalului permanent, utilitățile, mentenanța, securitatea, administrarea, asigurările, arhiva, infrastructura digitală și alte cheltuieli necesare continuității. A doua categorie cuprinde costurile direct atribuibile spectacolului: drepturi, onorarii, materiale, decor, costume, servicii tehnice, transport, cazare, promovare și exploatare.

O altă distincție utilă este aceea dintre costuri fixe și costuri variabile. Costurile fixe există independent de numărul spectatorilor sau al reprezentațiilor într-un interval: chiria ori întreținerea spațiului, o parte a salariilor, licențele și amortizarea. Costurile variabile se modifică odată cu activitatea: materiale consumabile, comisioane de ticketing, drepturi calculate procentual, transportul sau diurnele. În practică, multe costuri sunt semifixe: o producție poate fi jucată de câteva ori fără resurse suplimentare importante, dar o extindere a exploatării poate necesita reparații, înlocuiri, personal temporar ori noi contracte.

Pentru decizia managerială este importantă separarea costului de producție de costul reprezentației. Costul de producție cuprinde investiția necesară pentru realizarea premierei. Costul de exploatare include cheltuielile necesare fiecărei reprezentații: personal suplimentar, drepturi, consumuri, transport, servicii și mentenanță specifică. Împărțirea investiției inițiale la numărul de reprezentații oferă un cost mediu util, dar nu trebuie confundată cu suma efectiv plătită de instituție în seara respectivă.

Tabelul 3.1. Categoriile de costuri și implicații manageriale

Categorie	Exemple	Întrebarea managerială
Costuri artistice directe	drepturi de autor, regie, scenografie, coregrafie, muzică, interpreți colaboratori	Sunt onorariile corecte, contractele clare și resursele adecvate conceptului artistic?
Costuri de producție	decor, costume, recuzită, materiale, ateliere, video, sunet și lumini	Ce poate fi produs intern, externalizat, reutilizat sau adaptat fără pierdere artistică?
Costuri fixe instituționale	personal permanent, utilități, pază, mentenanță, administrație, IT	Ce capacitate de producție poate susține realist infrastructura existentă?
Costuri de exploatare	drepturi per reprezentație, personal temporar, consumabile, curățenie, ticketing	Care este costul marginal al unei reprezentații și când programarea suplimentară este justificată?
Costuri de mobilitate	transport decor, călătorii, cazare, diurne, adaptări tehnice	Este turneul finanțat integral și ce valoare artistică, profesională sau de imagine produce?
Costuri de acces și relație cu publicul	comunicare, subtitrare, audiodescriere, mediere, educație, cercetarea publicurilor	Sunt tratate ca investiții strategice sau eliminate primele când bugetul este redus?
Costuri de risc și continuitate	asigurări, rezerve, înlocuiri, sănătate și securitate, anulări	Ce vulnerabilități pot bloca producția și ce resurse de rezervă sunt necesare?

Bugetul artistic este legat de bugetul tehnic și administrativ. O scenografie aparent simplă poate presupune cercetare și tehnologie costisitoare; o distribuție redusă poate necesita o perioadă lungă de repetiții; o producție cu decor amplu poate limita mobilitatea și crește cheltuielile de

turneu. Bugetarea nu trebuie realizată după titlu sau dimensiunea distribuției, ci după o fișă de producție în care soluția artistică este tradusă în resurse, timp, competențe și riscuri.⁶⁹

3.3. „Boala costurilor” și productivitatea limitată

Analiza clasică a economiei artelor spectacolului este asociată cu William J. Baumol și William G. Bowen. Autorii au observat că productivitatea în reprezentația live crește mai lent decât în sectoarele în care tehnologia permite producerea unui număr tot mai mare de unități cu mai puțină muncă. Interpretarea unei piese nu poate fi accelerată permanent, iar reducerea drastică a distribuției sau a timpului poate schimba opera însăși. În același timp, salariile trebuie să evolueze într-o economie în care profesioniștii pot lucra și în alte sectoare. Rezultă o presiune ascendentă asupra costului relativ al spectacolului.⁷⁰

Această „boală a costurilor” nu înseamnă că teatrul este inefficient sau condamnat. Ea arată că noțiunea de productivitate trebuie utilizată cu precauție. În industrie, creșterea productivității poate însemna mai multe unități în același timp. În teatru, o repetiție mai scurtă, o distribuție redusă sau înlocuirea personalului cu tehnologie pot reduce costurile, dar pot afecta natura și calitatea rezultatului. Productivitatea trebuie analizată împreună cu obiectivul artistic, calitatea procesului și efectele publice.

Tehnologia poate produce totuși economii reale. Sistemele eficiente energetic, proiectarea digitală, comunicarea online, arhivele, ticketingul, planificarea și reutilizarea materialelor pot reduce anumite costuri. Transmisiile pot mări audiența, iar scenografia modulară poate facilita turneul. Aceste intervenții nu elimină însă caracterul intensiv în muncă al creației și reprezentației. Actorii, tehnicienii și publicul continuă să investească timp real.

În plus, instituțiile au economii de scară limitate. O sală mai mare poate distribui costurile către mai mulți spectatori, dar necesită infrastructură și poate modifica relația artistică. Un repertoriu extins poate utiliza mai bine personalul permanent, însă crește costurile de depozitare, întreținere și reluare. Coproducția distribuie riscurile și resursele, dar adaugă costuri de coordonare și poate genera compromisuri. Managementul trebuie să caute eficiența fără a presupune că orice creștere de volum este automat o îmbunătățire.

Critica mai recentă arată și că „productivitatea” teatrului poate fi observată dincolo de numărul reprezentațiilor. O instituție produce competențe, rețele, dezvoltare urbană, educație, memorie și infrastructură socială. Aceste efecte nu anulează problema costurilor, dar schimbă întrebarea: nu doar cât costă un spectacol, ci ce capacitate culturală și publică este creată prin acea investiție.⁷¹

3.4. Cererea culturală, timpul și incertitudinea publicului

Cererea pentru teatru este influențată de preț, venit, educație, timp disponibil, accesibilitate, ofertă, experiențe anterioare și capital cultural. Spre deosebire de bunurile necesare, participarea poate fi amânată sau înlocuită cu alte activități. Teatrul concurează nu doar cu alte instituții culturale, ci cu întregul domeniu al timpului liber, inclusiv platforme digitale, sport, turism, socializare și odihnă.

Prețul biletului este numai o parte a costului suportat de spectator. La acesta se adaugă transportul, timpul, organizarea vieții familiale, riscul unei experiențe necunoscute și barierele simbolice. Un bilet ieftin nu garantează accesul dacă programul, distanța, limbajul comunicării, lipsa informației sau sentimentul de neapartenență descurajează participarea. De aceea, politica economică a publicurilor trebuie corelată cu medierea, educația culturală și experiența instituțională.⁷²

⁶⁹ Cary Gillett și Jay Sheehan, *The Production Manager's Toolkit: Successful Production Management in Theatre and Performing Arts*, ed. a 2-a (New York: Routledge, 2023), cap. 2-9.

⁷⁰ William J. Baumol și William G. Bowen, *Performing Arts: The Economic Dilemma* (New York: Twentieth Century Fund, 1966); Ruth Towse, *A Textbook of Cultural Economics*, ed. a 2-a, cap. 8.

⁷¹ Michael McKinnie, *Theatre in Market Economies* (Cambridge: Cambridge University Press, 2021), cap. 2, „Productivity”.

⁷² European Commission, *Study on Audience Development: How to Place Audiences at the Centre of Cultural Organisations* (Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017), raport final și ghid practic.

Consumul cultural are și un caracter cumulativ: experiența poate crește capacitatea de apreciere și interesul pentru participări viitoare. Aceasta explică rolul educației și al contactului repetat cu artele. Cererea nu este complet dată și nu trebuie tratată ca o preferință fixă pe care instituția doar o măsoară. Teatrul poate forma gusturi, poate lărgi orizonturi și poate transforma publicul potențial în public activ.

În România, cercetările privind participarea culturală confirmă importanța educației, a mediului de rezidență și a obiceiurilor digitale. Barometrul de Consum Cultural 2024 indică o revenire post-pandemică a participării la teatru, dar și persistența unor diferențe și bariere structurale. Aceste date nu trebuie utilizate numai pentru justificarea retrospectivă a programelor, ci pentru segmentarea publicurilor, stabilirea orarelor, construirea ofertelor și proiectarea intervențiilor educaționale.⁷³

Cererea este afectată și de incertitudinea calității. Spectatorul poate alege un titlu cunoscut, un actor celebru sau o comedie percepută ca sigură, evitând formulele experimentale. Managementul are obligația de a echilibra nevoia de venituri și ocupare cu misiunea de explorare. Un repertoriu alcătuit exclusiv din proiecte cu risc redus poate stabiliza temporar încasările, dar poate eroda identitatea artistică și capacitatea instituției de a produce noutate.

3.5. Prețul biletului, accesibilitatea și managementul capacității

Prețul biletului îndeplinește mai multe funcții: contribuie la venituri, semnaleză valoare, segmentează cererea și poate susține sau limita accesul. Nu există un preț „corect” independent de misiunea organizației, puterea de cumpărare, capacitatea sălii, costurile și politica publică. Într-un teatru subvenționat, tariful nu trebuie să acopere integral costul real al locului; diferența reprezintă investiția publică în acces și misiune.

Politica de prețuri poate include categorii de locuri, reduceri pentru elevi, studenți, seniori sau persoane cu dizabilități, abonamente, bilete last minute, pachete, tarife dinamice și gratuități. Fiecare instrument are efecte diferite. Reducerea generală poate scădea venituri fără a atrage public nou; un program țintit poate elimina o barieră reală. Abonamentul produce predictibilitate și fidelizare, dar poate ocupa capacitatea cu public deja activ. Tariful dinamic poate crește venitul, dar poate intra în conflict cu echitatea și transparența unei instituții publice.

Indicatorul de ocupare trebuie interpretat împreună cu capacitatea și numărul reprezentațiilor. O producție jucată de trei ori cu ocupare integrală nu este neapărat mai eficientă decât una jucată de douăzeci de ori cu o ocupare medie bună. Programarea insuficientă poate crea artificial impresia succesului și poate limita accesul. Invers, menținerea unor reprezentații fără public poate consuma resurse care ar trebui realocate.

O formulă orientativă pentru analiza pragului de acoperire este: costuri fixe împărțite la diferența dintre prețul mediu net al biletului și costul variabil mediu per spectator. În teatru, formula trebuie folosită prudent, deoarece veniturile nu provin numai din bilete, iar obiectivele nu sunt exclusiv comerciale. Ea este utilă pentru proiecte, turnee sau evenimente cu expunere financiară clară, nu pentru a decide singură valoarea repertoriului.

Managementul capacității presupune decizii despre sala utilizată, numărul reprezentațiilor, orar, durata exploatării și momentul retragerii. Datele de ticketing trebuie corelate cu tipul publicului, comunicarea și contextul. O rată scăzută poate semnală un titlu neatractiv, o comunicare slabă, un orar nepotrivit, o perioadă concurențială sau o experiență negativă. Fără interpretare, cifra nu oferă soluția.

3.6. De ce este finanțat public teatrul

Justificarea finanțării publice nu poate fi redusă la afirmația că teatrul nu se autosusține. Subvenția urmărește producerea unor valori și efecte pe care piața le remunerează incomplet:

⁷³ Carmen Croitoru și Anda Becuț Marinescu, coord., Barometrul de Consum Cultural 2024: Dinamicile tipurilor de consum cultural și rolul educației culturale (București: Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală, 2025), secțiunile privind participarea la spectacole și educația culturală.

diversitate artistică, conservarea repertoriului, acces teritorial și social, formare, inovație, educație, patrimoniu, coeziune și libertate de creație. Cultura este descrisă adesea ca bun meritoriu, deoarece participarea produce beneficii individuale și sociale, iar accesul poate fi mai redus decât ar fi de dorit în absența intervenției publice.⁷⁴

Este necesară o precizare conceptuală. Spectacolul cu bilet nu este, în sens economic strict, un bun public pur: accesul poate fi limitat, iar un loc ocupat nu mai este disponibil altui spectator. Instituția și ecosistemul cultural produc însă valori de non-utilizare: cetățenii pot aprecia existența unui teatru, posibilitatea de a-l utiliza în viitor, păstrarea lui pentru generațiile următoare sau prestigiul pe care îl oferă comunității, chiar dacă nu participă la fiecare spectacol. Aceste valori de opțiune, existență și moștenire nu apar integral în încasările de la casă.

Finanțarea publică poate corecta și inegalități teritoriale. Piața concentrează oferta în orașe mari și în proiecte cu probabilitate comercială ridicată. O politică publică poate susține turnee, rețele, programe educaționale și producții care nu ar fi realizate exclusiv prin cerere solvabilă. În același timp, subvenția trebuie însoțită de autonomie artistică, transparență și evaluare, pentru a evita transformarea finanțării într-un mecanism de control politic sau de conservare instituțională.

Convenția UNESCO din 2005 recunoaște natura specifică a activităților, bunurilor și serviciilor culturale ca purtătoare de identitate, valori și sens și afirmă dreptul statelor de a adopta măsuri de susținere a diversității expresiilor culturale. Declarația MONDIACULT 2022 a consolidat perspectiva culturii ca bun public global. În plan economic, aceste formulări nu elimină analiza costurilor, ci stabilesc de ce decizia de finanțare nu poate fi redusă la rentabilitatea comercială.⁷⁵

În România, instituțiile publice de spectacole realizează și prezintă producții artistice și beneficiază de autonomie în stabilirea programelor, în consens cu politicile culturale ale autorității și nevoile comunității. Cadrul proiectului și contractului de management leagă finanțarea de obiective și evaluări. Problema esențială rămâne calitatea indicatorilor: dacă sunt urmărite numai numărul premierelor, veniturile și ocuparea, instituția poate fi stimulată să maximizeze activitatea vizibilă în detrimentul cercetării, al riscului artistic și al condițiilor de muncă.⁷⁶⁷⁷

3.7. Economia mixtă și arhitectura veniturilor

O organizație teatrală rezilientă nu depinde ideal de o singură sursă. Arhitectura veniturilor poate include subvenții de funcționare, finanțări pe proiect, bilete, abonamente, turnee, servicii, închirieri, sponsorizări, donații, mecenat, coproducții, fonduri europene, licențiere și activități conexe. Diversificarea reduce vulnerabilitatea, dar fiecare sursă generează costuri de accesare, raportare și administrare.

Subvenția de funcționare oferă continuitate, capacitate de planificare și posibilitatea asumării unor proiecte cu risc artistic. Finanțarea pe proiect stimulează inițiativa și colaborarea, dar poate fragmenta activitatea și poate încuraja organizația să adapteze misiunea la prioritățile apelurilor. Veniturile din bilete apropie instituția de public, însă nu reflectă toate valorile produse. Sponsorizarea poate aduce resurse și relații, dar necesită beneficii, vizibilitate și o politică de integritate. Donația și mecenatul presupun încredere și o cultură filantropică ce nu se construiește prin solicitări ocazionale.⁷⁸

Coproducția permite împărțirea costurilor, competențelor, riscurilor și exploatării. Contractul trebuie să stabilească proprietatea elementelor, drepturile, contribuțiile, calendarul,

⁷⁴ Towse, A Textbook of Cultural Economics, cap. 7; OECD, The Culture Fix: Creative People, Places and Industries (Paris: OECD Publishing, 2022), cap. 5.

⁷⁵ UNESCO, Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions (Paris, 20 octombrie 2005), art. 1, 4 și 6.

⁷⁶ Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, forma consolidată, art. 24-25, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026.

⁷⁷ Ordonanța Guvernului nr. 21/2007 privind instituțiile și companiile de spectacole sau concerte, precum și desfășurarea activității de impresariat artistic, forma consolidată, art. 3-4, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026.

⁷⁸ Legea nr. 32/1994 privind sponsorizarea, republicată, forma consolidată, și Legea nr. 227/2015 privind Codul fiscal, dispozițiile aplicabile sponsorizării, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026.

veniturile, obligațiile tehnice și condițiile de reluare. O coproducție prost definită poate transfera costuri nevăzute către partenerul cu infrastructură mai mare sau poate bloca utilizarea ulterioară a spectacolului.

Fondurile europene și internaționale pot susține cooperarea, mobilitatea, digitalizarea, incluziunea și inovarea, dar nu trebuie tratate ca venituri gratuite. Ele cer cofinanțare, cash-flow, documentare, personal specializat și capacitate de raportare. Organizația trebuie să evalueze costul administrativ și compatibilitatea proiectului cu strategia, nu doar valoarea grantului.

OECD descrie finanțarea sectorului cultural ca un ecosistem în care resursele publice, private și filantropice se combină, iar instrumentele noi completează modelele tradiționale. Diversificarea nu înseamnă retragerea automată a statului. Dimpotrivă, finanțarea publică stabilă poate funcționa ca bază care atrage contribuții externe, oferind partenerilor încrederea că organizația are capacitate și continuitate.⁷⁹

3.8. Modele economice ale organizațiilor teatrale

Teatrul public de repertoriu are, de regulă, personal permanent, infrastructură proprie, un portofoliu de spectacole și o finanțare publică dominantă. Avantajul său este capacitatea de continuitate, formare a trupei și menținere a repertoriului. Riscurile sunt rigiditatea costurilor, dependența bugetară, dificultatea adaptării structurii și evaluarea cantitativă formală. Eficiența sa trebuie analizată pe termen multianual, nu spectacol cu spectacol.

Compania independentă nonprofit funcționează mai frecvent prin proiecte, granturi, coproducții și echipe temporare. Flexibilitatea artistică este mai mare, dar costurile administrative sunt adesea subfinanțate, iar munca de dezvoltare poate rămâne neremunerată. Continuitatea depinde de capacitatea de a forma rezerve, de a păstra competențe și de a evita ca fiecare proiect să consume întreaga energie organizațională.

Producția comercială urmărește recuperarea investiției și profitul prin vânzarea biletelor, exploatare intensă, turnee, licențe sau produse conexe. Ea utilizează adesea distribuții și titluri cu notorietate, o politică de preț diferențiată și promovare semnificativă. Riscul este asumat de producător, iar insuccesul poate determina oprirea rapidă. Modelul comercial nu este incompatibil cu valoarea artistică, după cum finanțarea publică nu garantează calitatea; diferența constă în criteriul economic dominant și distribuția riscului.

Festivalul și organizația de proiect concentrează resurse într-o perioadă scurtă, produc efecte de vizibilitate și mobilitate și pot atrage turism cultural. Ele suportă costuri logistice intense, riscuri de calendar și dependență de parteneri. Succesul de imagine trebuie comparat cu sustenabilitatea echipei și cu efectele asupra activității curente.

În practică, modelele se hibridizează. Teatrele publice coproduc și atrag sponsori; organizațiile independente dezvoltă spații și personal stabil; producătorii comerciali accesează parteneriate publice; festivalurile construiesc programe pe tot parcursul anului. Managerul trebuie să înțeleagă logica economică dominantă și să evite importarea unor indicatori nepotriviti: profitul nu este criteriul unic al instituției publice, iar simpla notorietate nu asigură supraviețuirea unei companii independente.

3.9. Economia muncii artistice

Munca reprezintă principala resursă a teatrului. Valoarea producției depinde de competențe artistice, tehnice și administrative care se formează în timp și nu pot fi înlocuite instantaneu. Cu toate acestea, piețele muncii artistice sunt caracterizate de ofertă mare, venituri inegale, contracte temporare, perioade de pregătire neremunerată și combinarea mai multor ocupații.⁸⁰

În 2024, sectorul cultural al Uniunii Europene ocupa aproximativ 7,9 milioane de persoane, iar aproape o treime erau lucrători independenți, proporție care indică o flexibilitate ridicată, dar și o expunere crescută la risc. Raportul UNESCO din 2026 privind competențele și ocuparea în

⁷⁹ OECD, The Culture Fix, cap. 5, „Public and private funding for cultural and creative sectors”.

⁸⁰ Hans Abbing, Why Are Artists Poor? The Exceptional Economy of the Arts (Amsterdam: Amsterdam University Press, 2002); Towse, A Textbook of Cultural Economics, cap. 12.

industriile culturale și creative semnaleză că 40% dintre lucrătorii analizați câștigă sub salariul minim național, pe fondul informalității, precarității și decalajelor de competențe. Aceste date obligă managementul să includă condițiile de muncă în analiza economică.⁸¹⁸²

Sectorul produce și fenomene de tip superstar: diferențe mici sau greu de măsurat în reputație pot genera diferențe foarte mari de venit și vizibilitate. Numele cunoscut poate reduce incertitudinea cumpărătorului și poate atrage public, sponsori sau presă. Organizația trebuie să evalueze realist efectul economic al notorietății și să evite ca bugetele disproporționate să submineze dezvoltarea trupei și diversitatea artistică.

Remunerarea echitabilă nu este doar obligație morală, ci instrument de sustenabilitate. Plata insuficientă transferă costul producției către artiști și tehnicieni, produce epuizare, abandon profesional și pierdere de competențe. Raportul european privind statutul și condițiile de muncă ale artiștilor leagă libertatea artistică de securitatea economică, protecția socială și cadrele contractuale.⁸³

Managementul resurselor umane trebuie să calculeze costul complet al muncii: salarii și onorarii, contribuții, timp de repetiție, pregătire, deplasări, recuperare, formare și sănătate ocupațională. Munca voluntară și stagiile pot avea rol educațional, dar nu trebuie să înlocuiască posturi necesare și nici să ascundă costul real al proiectului.

3.10. Bugetarea producției și disciplina financiară

Bugetul este traducerea economică a conceptului și a planului de lucru. El trebuie construit împreună cu echipa artistică, tehnică și administrativă, nu adăugat după ce soluțiile au fost deja fixate. Procesul începe prin definirea ipotezelor: distribuție, perioadă de repetiții, spațiu, scenografie, echipamente, număr de reprezentații, mobilitate, drepturi și surse de finanțare.

Un buget profesionist include cheltuielile directe, o cotă realistă a costurilor indirecte, rezerve și scenarii. Organizațiile independente omit frecvent costurile administrative, folosind grantul integral pentru activități vizibile; instituțiile publice pot separa artificial costurile salariale de producție, subestimând investiția reală. Pentru comparații și decizii, este util un cost complet care include resursele interne utilizate.

Rezerva de risc nu este o sumă arbitrară, ci răspunde unor incertitudini identificate: variația prețurilor, curs valutar, înlocuiri, întârzieri, adaptări tehnice, transport și anulări. Ea nu înlocuiește managementul riscului, dar împiedică transformarea fiecărei deviații într-o criză. În proiectele complexe, bugetul trebuie actualizat pe versiuni, iar modificările semnificative trebuie documentate.

Cash-flow-ul este diferit de buget. Un proiect poate fi finanțat integral pe hârtie și totuși incapabil să plătească la timp, dacă tranșele sunt încasate după efectuarea cheltuielilor. Managerul trebuie să urmărească calendarul plăților, avansurile, termenele de rambursare și obligațiile fiscale. Lipsa lichidității poate produce întârzieri, penalități și transferul riscului către colaboratori.

Instrumentele de producție recomandă legarea bugetului de calendar, responsabilități și proceduri de aprobare. Controlul financiar nu trebuie să blocheze decizia artistică, dar orice schimbare de concept cu efect material trebuie discutată. Transparența bugetului relevant între departamente reduce conflictele și permite soluții creative înainte ca depășirea să devină ireversibilă.⁸⁴

3.11. Digitalizarea și noile economii ale accesului

Digitalizarea a modificat promovarea, ticketingul, arhivarea, distribuția și analiza publicurilor. Costul comunicării către un public extins a scăzut, iar organizațiile pot menține relații directe prin newslettere și platforme. Totuși, vizibilitatea digitală este dependentă de

⁸¹ UNESCO, Skills and Employment in the Culture and Creative Industries: Strategic Frameworks and Promising Initiatives (Paris: UNESCO, 2026), rezumat executiv.

⁸² Eurostat, „Learn more about EU's cultural sector”, 19 noiembrie 2025, pe baza datelor pentru anul 2024, consultat la 23 iulie 2026.

⁸³ European Commission, The Status and Working Conditions of Artists and Cultural and Creative Professionals (Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023), <https://doi.org/10.2766/46315>.

⁸⁴ Gillett și Sheehan, The Production Manager's Toolkit, cap. 3-8; William J. Byrnes, Management and the Arts, ed. a 6-a (New York: Routledge, 2022), cap. 9-10.

infrastructuri private, algoritmi și competențe, iar acumularea de urmăritori nu se transformă automat în participare sau venit.

Transmisia online poate extinde accesul geografic și poate crea resurse educaționale sau arhivistice. Modelul economic este însă dificil: producția audiovizuală de calitate are costuri, drepturile trebuie renegociate, iar publicul este obișnuit cu platforme globale și abonamente cu volum mare de conținut. O taxă mică poate să nu acopere costurile; gratuitatea poate crește audiența, dar necesită o justificare publică sau un finanțator.

Economia digitală produce o separare între acces și monetizare. Un proiect poate avea audiență internațională și venituri reduse, în timp ce platforma care intermediază distribuția beneficiază de date și trafic. UNESCO avertizează că digitalizarea și inteligența artificială au extins oportunitățile, dar au amplificat presiunile asupra veniturilor creatorilor, proprietății intelectuale și diversității.⁸⁵

Pentru manager, decizia digitală trebuie să pornească de la scop: acces, educație, arhivă, comunicare, dezvoltare internațională sau venit. Fiecare scop cere un format, un buget și indicatori diferiți. Înregistrarea automată a tuturor spectacolelor nu este o strategie, iar investiția tehnologică fără personal și drepturi clare poate crea o arhivă inutilizabilă.

Instrumentele digitale pot îmbunătăți eficiența internă prin planificare, gestiunea resurselor, contracte, documentare și analiză. Beneficiul trebuie comparat cu costul licențelor, securitatea datelor, dependența de furnizori și timpul de instruire. Tehnologia produce valoare atunci când simplifică procesele și eliberează capacități pentru misiune, nu când adaugă un strat de raportare.⁸⁶

3.12. Reziliență financiară, risc și planificare multianuală

Crizele recente au demonstrat vulnerabilitatea activităților bazate pe prezență. Pandemia a afectat veniturile proprii și lanțurile de producție, iar creșterea costurilor energetice și a materialelor a redus puterea de cumpărare a bugetelor. Raportul OECD despre efectele COVID-19 a arătat că formele atipice de ocupare și dependența de spații au făcut sectorul cultural deosebit de expus.⁸⁷

Reziliența nu înseamnă acumularea nelimitată de rezerve sau reducerea permanentă a riscului artistic. Ea înseamnă capacitatea organizației de a continua funcțiile esențiale, de a proteja oamenii, de a adapta programul și de a reveni fără pierderea identității. Instrumentele includ rezerve financiare, surse diversificate, scenari, asigurări, contracte clare, continuitate digitală, relații de parteneriat și documentarea proceselor.

Planificarea anuală impusă de bugetele publice intră adesea în conflict cu ritmul producției teatrale. Invitarea creatorilor, coproducțiile și turneele necesită angajamente multianuale. Lipsa predictibilității crește costurile, reduce opțiunile și favorizează deciziile urgente. Managerul trebuie să construiască un plan multianual intern chiar dacă aprobările financiare sunt anuale, delimitând angajamentele ferme de ipoteze și scenarii.

Riscul trebuie distribuit echitabil. Clauzele de anulare, avansurile, forța majoră și proprietatea intelectuală nu trebuie folosite pentru a transfera întreaga incertitudine către colaboratorul cel mai vulnerabil. O economie teatrală sănătoasă presupune ca finanțatorul, producătorul, instituția și artistul să cunoască și să împartă riscurile în raport cu puterea și beneficiile lor.

Reziliența se bazează și pe încredere. Organizațiile care plătesc la timp, comunică transparent și își respectă partenerii pot mobiliza mai repede resurse în situații dificile. Capitalul relațional nu apare în bilanț, dar are valoare economică: reduce costurile de negociere, facilitează coproducțiile și păstrează profesioniștii în jurul instituției.

⁸⁵ UNESCO, Re|Shaping Policies for Creativity: 2026 Global Report (Paris: UNESCO, 2026), cap. 3 și rezumat executiv.

⁸⁶ UNESCO, Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence (Paris, 23 noiembrie 2021), secțiunile privind cultura, datele, diversitatea și supravegherea umană.

⁸⁷ OECD, Culture Shock: COVID-19 and the Cultural and Creative Sectors (Paris: OECD Publishing, 2020).

3.13. Evaluarea performanței economice fără reduționism

Performanța economică a teatrului trebuie analizată printr-un tablou de indicatori, nu printr-o singură cifră. Sunt relevante veniturile proprii, ponderea surselor, execuția bugetară, lichiditatea, costul producțiilor, costul pe reprezentație, gradul de ocupare, durata exploatării, venitul mediu pe spectator, capacitatea de atragere a resurselor și valoarea contribuțiilor în natură.

Acești indicatori trebuie interpretați împreună cu dimensiunile artistice și publice. Un cost pe spectator ridicat poate fi justificat pentru o producție de cercetare, un proiect accesibilizat, o premieră absolută sau o comunitate cu acces redus. O ocupare mare poate fi obținută prin prețuri foarte mici, distribuții celebre ori reducerea numărului de reprezentații. Execuția bugetară aproape integrală nu demonstrează singură eficiența, după cum economiile nu sunt întotdeauna semnul unei bune gestiuni dacă obiectivele au rămas nerealizate.

Evaluarea valorii culturale este o problemă complexă, deoarece efectele sunt multidimensionale, apar în timp și sunt percepute diferit de artiști, publicuri, comunități și finanțatori. Metodele cantitative trebuie completate cu evaluare calitativă, feedback, analiză critică, studii de caz și reflecție asupra procesului.⁸⁸⁸⁹

Managerul trebuie să distingă eficiența, eficacitatea și economicitatea. Economicitatea privește achiziția resurselor în condiții adecvate; eficiența, raportul dintre resurse și rezultate; eficacitatea, gradul de atingere a obiectivelor. Cea mai ieftină soluție poate fi neeconomică pe termen lung dacă se degradează rapid; o producție eficientă poate fi ineficăce dacă nu răspunde misiunii; un proiect artistic reușit poate crea riscuri instituționale dacă a fost realizat prin epuizare sau datorii.

Evaluarea trebuie să producă învățare. Datele care nu schimbă decizia devin o obligație birocratică. Raportarea trebuie să răspundă unor întrebări manageriale: ce programe merită extinse, ce costuri cresc nejustificat, unde apar blocaje, ce publicuri nu sunt atinse, ce producții au nevoie de o exploatare mai lungă și ce competențe trebuie dezvoltate.

3.14. Principii pentru o economie teatrală sustenabilă

O economie teatrală sustenabilă pornește de la misiune și calculează resursele necesare pentru a o îndeplini, nu inversează permanent ordinea, alegând numai ceea ce este ușor de finanțat. În același timp, misiunea nu poate fi invocată pentru a justifica lipsa planificării, depășirile nedeclarate sau remunerarea inechitabilă. Libertatea artistică are nevoie de disciplină organizațională.

Primul principiu este costul complet: organizația trebuie să cunoască resursele reale ale activității, inclusiv munca internă, administrația, spațiul și riscurile. Al doilea este diversificarea coerentă: sursele sunt atrase în raport cu strategia, fără modificarea oportunistă a identității. Al treilea este exploatarea responsabilă: investiția într-o producție trebuie însoțită de un plan privind reprezentațiile, întreținerea, turneul și arhivarea.

Al patrulea principiu este echitatea: costurile nu sunt transferate către artiști, voluntari sau furnizori prin întârzieri și muncă invizibilă. Al cincilea este accesul: politica de prețuri, programarea și comunicarea trebuie să reducă bariere reale, fără a confunda accesibilitatea cu simplificarea artistică. Al șaselea este reziliența: bugetul include rezerve, scenarii și capacitate de adaptare.

Al șaptelea principiu este evaluarea plurală. Indicatorii financiari sunt indispensabili, dar trebuie corelați cu valoarea artistică, dezvoltarea echipei, publicurile, impactul și calitatea procesului. Economia nu este o limită exterioară teatrului, ci modul în care sunt organizate resursele care fac posibilă întâlnirea artistică.

Ediția din 2012 sublinia că funcția organizațiilor culturale nu poate fi pur economică și financiară, deoarece acestea produc valori, moduri de gândire și sensibilitate. Această teză rămâne valabilă. Actualizarea necesară constă în a adăuga că valoarea simbolică nu suspendă economia:

⁸⁸ David Throsby, *Economics and Culture* (Cambridge: Cambridge University Press, 2001), cap. 2 și 3.

⁸⁹ Ben Walmsley, „Evaluating Cultural Value: The Quintessential Wicked Problem”, în *The Oxford Handbook of Arts and Cultural Management*, ed. Yuha Jung, Marilena Vecco și Annick Schramme (Oxford: Oxford University Press, 2023).

ea cere un management capabil să protejeze creația prin contracte, bugete, condiții de muncă și instituții sustenabile.⁹⁰

3.15. Concluzii

Economia specifică a teatrului este determinată de caracterul viu, colectiv, perisabil și intensiv în muncă al reprezentației. Costurile trebuie suportate înainte ca valoarea și cererea să poată fi cunoscute, locurile nevândute nu pot fi stocate, iar productivitatea nu poate crește prin simpla accelerare a procesului artistic. Aceste particularități explică finanțarea mixtă și nevoia unei investiții publice stabile.

Finanțarea publică nu exclude veniturile proprii, sponsorizarea sau disciplina financiară. Ea permite producerea diversității, accesului și valorilor de lungă durată pe care piața le remunerează incomplet. Diversificarea surselor este necesară, dar trebuie construită în jurul misiunii și al capacității administrative.

Managerul trebuie să cunoască structura costurilor, cash-flow-ul, gradul de ocupare, costul exploatării și riscurile, dar să evite interpretarea lor izolată. Cifrele devin utile numai atunci când sunt puse în relație cu calitatea artistică, condițiile de muncă, accesul și învățarea instituțională.

Economia teatrală nu este arta de a produce cât mai ieftin, ci capacitatea de a utiliza responsabil resursele pentru a crea valoare artistică și publică în timp. Capitolul următor va analiza modelele instituționale și formele de organizare prin care această economie este administrată.

⁹⁰ Alexandru Boureanu, Bazele managementului în compania de teatru: strategii și tehnici pentru producția teatrală (Craiova: Editura Universitaria, 2012), 15-19.

PARTEA A II-A

ORGANIZAȚIA TEATRALĂ CONTEMPORANĂ

CAPITOLUL IV

MODELE INSTITUȚIONALE ȘI FORME DE ORGANIZARE

Organizația teatrală nu este definită numai de repertoriu, de estetică sau de personalitățile care o reprezintă. Ea este definită și de forma juridică, de sursele de autoritate, de modul în care sunt distribuite responsabilitățile, de regimul patrimoniului, de raporturile de muncă, de accesul la finanțare și de mecanismele prin care sunt luate și controlate deciziile. Aceeași echipă artistică poate funcționa ca instituție publică, asociație, fundație, societate, proiect temporar sau colectiv informal, iar fiecare dintre aceste formule produce alte posibilități și alte limite.

Forma de organizare nu este un simplu ambalaj administrativ al creației. Ea influențează timpul deciziei, continuitatea echipei, libertatea artistică, răspunderea, fiscalitatea, capacitatea de a angaja personal, eligibilitatea pentru finanțări, relația cu patrimoniul și felul în care organizația poate supraviețui dincolo de un proiect sau de fondatorii săi. Alegerea unei forme nepotrivite poate obliga echipa să consume o parte disproporționată a energiei sale pentru a administra incompatibilități structurale.

Capitolul analizează principalele modele instituționale întâlnite în teatru: instituția publică de repertoriu, compania independentă nonprofit, fundația, organizația comercială, activitatea profesională individuală, colectivul informal, rețeaua și organizația hibridă. Distincția esențială este aceea dintre forma juridică și modelul organizațional. Forma juridică stabilește cadrul de drept; modelul organizațional arată cum funcționează efectiv puterea, resursele, producția și relațiile profesionale.⁹¹

4.1. Misiunea înaintea formei juridice

O organizație teatrală ar trebui să își aleagă forma pornind de la misiune, de la durata previzibilă a activității și de la tipul de responsabilitate pe care îl poate asuma. Întrebarea inițială nu este „care formă se înființează mai ușor?”, ci „ce fel de activitate vrem să susținem în mod repetat și în ce relație cu artiștii, publicurile, finanțatorii și patrimoniul?”. Alegerea făcută exclusiv pentru accesarea unui apel de finanțare poate rezolva o urgență, dar poate crea ulterior o structură fără membri activi, fără guvernanta funcțională sau fără capacitatea de a administra creșterea.

Misiunea artistică nu determină automat o singură formă. Un teatru orientat spre cercetare poate funcționa public sau independent; un proiect comunitar poate fi dezvoltat de o asociație, de o instituție publică ori printr-un parteneriat; o producție comercială poate avea valoare artistică, iar o organizație nonprofit poate obține venituri din bilete și servicii. Ceea ce diferă este modul în care excedentul, patrimoniul, riscul și puterea de decizie sunt reglementate și distribuite.

Trebuie deosebite trei niveluri. Primul este statutul juridic: persoană juridică de drept public, persoană juridică de drept privat fără scop patrimonial, societate sau activitate autorizată a unei persoane fizice. Al doilea este modelul economic: subvenționat, bazat pe proiecte, comercial, mixt sau mutualizat. Al treilea este modelul de guvernanta: conducere unipersonală, consiliu director, conducere colegială, fondator dominant, director artistic și director executiv separați ori leadership distribuit. Confundarea acestor niveluri conduce la diagnostice greșite.

⁹¹ William J. Byrnes, *Management and the Arts*, ed. a 6-a (New York: Routledge, 2022), cap. 3-5; Constance DeVereaux, ed., *Managing the Arts and Culture: Cultivating a Practice* (New York: Routledge, 2023), introducere și cap. 1.

Managementul cultural contemporan tratează organizația ca pe o arhitectură de relații, nu doar ca pe o entitate înregistrată. Forma trebuie să permită realizarea valorii artistice și publice, dar și asumarea responsabilității față de oameni, fonduri și comunitate.⁹²

4.2. Instituția publică de spectacole: continuitate, patrimoniu și misiune publică

Instituția publică de spectacole reprezintă modelul dominant al teatrului de repertoriu din România. Ea este înființată de o autoritate publică, dispune de personalitate juridică de drept public, administrează resurse publice și funcționează în baza unui act de înființare, a regulamentului de organizare și funcționare, a organigramei, a bugetului și a legislației specifice. Ordonanța Guvernului nr. 21/2007 reglementează instituțiile și companiile de spectacole sau concerte și distinge cadrul instituțiilor publice de formulele de drept privat.⁹³

Principalul avantaj al instituției publice este continuitatea. O trupă permanentă, atelierele, personalul tehnic și administrativ, sălile, arhiva și finanțarea anuală permit menținerea unui repertoriu, dezvoltarea unor competențe rare și asumarea unor proiecte care nu ar putea fi susținute numai din venituri de piață. Continuitatea instituțională protejează memoria artistică și face posibilă planificarea dincolo de durata unei producții.

Acest avantaj este însoțit de obligații semnificative. Instituția trebuie să respecte disciplina bugetară, achizițiile publice, regulile privind patrimoniul, controlul intern managerial, transparența, dreptul muncii, securitatea și sănătatea în muncă, prevenirea incendiilor și regimul documentelor publice. Managerul nu administrează o proprietate personală și nici un proiect autonom, ci exercită temporar competențe într-o organizație finanțată și controlată public.

Misiunea publică nu trebuie confundată cu imobilitatea. O instituție de repertoriu are obligația continuității, nu a repetării. Stabilitatea personalului și a finanțării ar trebui să permită cercetarea, asumarea riscului artistic, educația culturală, accesibilitatea și păstrarea unor producții pe termen lung. Atunci când stabilitatea este folosită numai pentru conservarea rutinei, avantajul instituțional se transformă în inerție.

Vulnerabilitatea modelului apare în diferența dintre ritmul creației și ritmul administrativ. Contractarea artiștilor, achizițiile, aprobările, bugetele anuale și limitările de personal pot face dificilă programarea multianuală. De aceea, performanța unei instituții publice depinde în mare măsură de capacitatea conducerii de a anticipa și de a transforma procedurile în infrastructură a creației, nu în obstacole adăugate acesteia.

4.3. Managementul instituției publice și raportul cu autoritatea

În România, managementul instituțiilor publice de cultură este reglementat printr-un raport distinct de raportul clasic de muncă. Proiectul de management, contractul de management, programul minimal și evaluările periodice formează cadrul prin care autoritatea stabilește obiective, alocă resurse și verifică îndeplinirea obligațiilor asumate.⁹⁴

Acest sistem încearcă să combine autonomia managerială cu răspunderea publică. În practică, echilibrul depinde de claritatea caietului de obiective, de realismul bugetului, de calitatea evaluării și de respectarea limitelor de competență. Autoritatea nu ar trebui să substituie direcția artistică și decizia executivă, iar managerul nu poate invoca autonomia pentru a evita controlul legal, financiar și instituțional.

Instituția publică funcționează într-un sistem de dublă legitimitate. Pe de o parte, are legitimitate profesională și artistică, dobândită prin repertoriu, echipă, rezultate și încrederea comunității teatrale. Pe de altă parte, are legitimitate administrativă, derivată din actul de înființare, mandat, finanțare și conformitate. O organizație poate fi corect administrată, dar

⁹² David Throsby, *Economics and Culture* (Cambridge: Cambridge University Press, 2001), 26-40; DeVereaux, *Managing the Arts and Culture*, cap. 2.

⁹³ Ordonanța Guvernului nr. 21/2007 privind instituțiile și companiile de spectacole sau concerte, precum și desfășurarea activității de impresariat artistic, forma consolidată, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026.

⁹⁴ Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, forma consolidată, în special art. 1-4 și 23-25, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026.

artistic irelevantă; poate fi artistic prestigioasă, dar managerial vulnerabilă. Conducerea matură trebuie să le trateze simultan.

Modelul public este adesea prezentat în opoziție cu „independența”. O asemenea opoziție simplifică realitatea. Instituțiile publice pot dezvolta coproducții flexibile, rezidențe și proiecte participative, după cum organizațiile independente pot deveni birocratice și dependente de un singur finanțator. Gradul real de autonomie se analizează prin diversitatea resurselor, distribuția puterii, capacitatea de decizie și condițiile contractuale, nu numai prin statut.

4.4. Compania independentă: categorie profesională, nu formă juridică

Expresia „teatru independent” desemnează un câmp foarte eterogen. Ea poate include o asociație cu activitate permanentă, o societate care produce spectacole, o echipă de artiști reuniți pentru un singur proiect, un spațiu alternativ, o platformă de producție, un festival sau un artist care contractează colaboratori. Independența nu este, așadar, o formă juridică, ci o poziționare față de sistemul instituțional, de finanțarea permanentă și de mecanismele de producție.

Compania independentă se definește, de regulă, prin lipsa unei subvenții structurale garantate, prin echipe constituite pe proiect, prin mobilitate și printr-un grad ridicat de autonomie artistică. Aceleași caracteristici pot produce, însă, precaritate: venituri discontinue, muncă administrativă invizibilă, dificultatea de a plăti cercetarea și repetiția, lipsa spațiilor și imposibilitatea de a păstra personal specializat.

Flexibilitatea nu trebuie idealizată. O organizație mică poate decide rapid, dar decizia rapidă nu este neapărat participativă. Absența unei organigrame nu elimină ierarhiile; uneori le face mai greu de discutat. Prietenia, carisma fondatorului sau solidaritatea artistică pot înlocui temporar regulile, dar devin insuficiente când apar bugete mai mari, angajați, proprietate intelectuală, conflicte ori răspundere față de beneficiari.

În același timp, sectorul independent este esențial pentru diversitatea teatrală. El permite apariția unor estetici, teme, comunități și formule de producție pe care instituțiile mari le integrează mai greu. În economiile culturale, proiectele sunt caracterizate prin incertitudine, competențe complementare, contracte incomplete și dependență de reputație; organizațiile independente fac vizibile aceste trăsături într-o formă concentrată.⁹⁵

Provocarea managerială este trecerea de la proiect la organizație fără pierderea mobilității artistice. Nu orice companie trebuie să se instituționalizeze, dar orice activitate repetată are nevoie de memorie, proceduri minime, contracte și o formă clară de responsabilitate.

4.5. Asociația culturală

Asociația este forma juridică frecvent utilizată de companiile teatrale independente din România. Potrivit Ordonanței Guvernului nr. 26/2000, ea este o persoană juridică de drept privat fără scop patrimonial, constituită prin asocierea unor persoane care pun în comun contribuții, cunoștințe sau muncă pentru realizarea unui scop nepatrimonial.⁹⁶

Caracterul nonprofit nu înseamnă interdicția de a obține venituri. Asociația poate vinde bilete, presta servicii, desfășura activități economice accesorii, primi cotizații, granturi, donații și sponsorizări, cu condiția ca resursele să fie utilizate pentru scopul statutar și să nu fie distribuite membrilor ca profit. Această distincție este fundamentală: nonprofit descrie destinația rezultatului, nu absența activității economice.

Asociația este potrivită atunci când proiectul aparține unui grup și când participarea membrilor are o semnificație reală. Adunarea generală, consiliul director și controlul intern formează o structură de guvernare care poate proteja organizația de personalizarea excesivă. În

⁹⁵ Richard E. Caves, *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2000), 1-17; Vânia Rodrigues, *Creative Production and Management in the Performing Arts: Modus Operandi* (New York: Routledge, 2024), cap. 1-3.

⁹⁶ Ordonanța Guvernului nr. 26/2000 cu privire la asociații și fundații, forma consolidată la 24 iulie 2025, art. 1-6, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026.

schimb, dacă membrii există numai formal, iar toate deciziile sunt luate de un fondator sau de un salariat, forma asociativă și funcționarea reală intră în contradicție.

Prima ediție a acestei cărți descria riscul unei „fiecțiuni asociative”: organizația păstrează aparența unei structuri participative, dar membrii nu contribuie la proiect, iar conducerea legală și conducerea operațională devin centre distincte de putere. Observația rămâne relevantă, însă trebuie reformulată. Problema nu este existența unui executiv profesionist, pe care legea îl permite, ci absența unei delimitări clare între rolul membrilor, rolul consiliului și responsabilitatea echipei executive.⁹⁷

O asociație sănătoasă stabilește explicit cine definește misiunea, cine aprobă strategia, cine angajează resurse și cine răspunde pentru producție. Membrii nu trebuie să intervină zilnic în activitatea artistică, dar nici să dispară complet după constituire. Consiliul nu trebuie să dubleze managementul, iar managementul nu trebuie să transforme organizația într-o proprietate informală.

4.6. Fundația culturală

Fundația este construită juridic în jurul unui patrimoniu afectat permanent și irevocabil unui scop de interes general sau comunitar, nu în jurul unei comunități de membri. Această diferență o face potrivită pentru conservarea și administrarea unei moșteniri, pentru susținerea pe termen lung a unui festival, a unui spațiu, a unei arhive, a unui program de burse ori pentru gestionarea unei resurse dedicate.⁹⁸

În asociație, legitimitatea provine din voința colectivă a membrilor; în fundație, ea provine din scopul stabilit de fondator și din patrimoniul afectat acestuia. Guvernanța trebuie, prin urmare, să prevină atât îndepărtarea de la scop, cât și blocarea organizației într-o interpretare rigidă a voinței inițiale. Consiliul director are obligația de a proteja continuitatea, dar și de a adapta instrumentele la context.

Pentru o companie teatrală bazată pe cooperarea unei echipe și pe schimbarea periodică a direcției artistice, asociația este adesea mai naturală. Pentru o inițiativă care trebuie să protejeze un patrimoniu, un nume, o colecție sau un fond permanent, fundația poate fi mai adecvată. Niciuna dintre forme nu garantează automat stabilitatea; aceasta depinde de resurse, guvernanță, profesionalizare și capacitatea de reînnoire.

4.7. Societatea și modelul antreprenorial

Activitatea teatrală poate fi desfășurată și printr-o societate constituită potrivit Legii nr. 31/1990. Societatea cu răspundere limitată este utilizată pentru producție, servicii tehnice, impresariat, organizare de evenimente, exploatarea unui spațiu sau comercializarea unor servicii culturale.⁹⁹

Avantajele sunt legate de claritatea proprietății, posibilitatea distribuirii profitului, capacitatea de investiție și relația directă dintre risc și decizie. Modelul poate fi adecvat producțiilor comerciale, activităților de entertainment, serviciilor B2B și proiectelor în care venitul de piață este principalul criteriu de continuitate. Nu există o incompatibilitate între forma comercială și valoarea artistică.

Limita apare atunci când organizația urmărește simultan obiective de interes public pe care piața nu le remunerează: acces pentru categorii vulnerabile, cercetare, educație, producții experimentale sau păstrarea unui repertoriu cu cerere redusă. Societatea poate realiza asemenea proiecte, dar are nevoie de subvenții, contracte publice, sponsorizări ori de o strategie de compensare între activități.

Modelul antreprenorial cere o analiză atentă a proprietății intelectuale și a raporturilor dintre asociați, artiști și producător. Proprietatea asupra societății nu echivalează cu proprietatea asupra tuturor contribuțiilor creative. Drepturile autorilor și artiștilor interpreți sunt

⁹⁷ Alexandru Boureanu, *Bazele managementului în compania de teatru: strategii și tehnici pentru producția teatrală* (Craiova: Editura Universitaria, 2012), 17-19.

⁹⁸ Ordonanța Guvernului nr. 26/2000, art. 15-19, forma consolidată, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026.

⁹⁹ Legea nr. 31/1990 privind societățile, republicată, forma consolidată, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026.

reglementate separat, iar contractele trebuie să stabilească întinderea utilizării, remunerația, durata și teritoriul.¹⁰⁰

4.8. Activitatea individuală și microîntreprinderea culturală

Mulți profesioniști ai teatrului lucrează individual sau prin structuri de dimensiuni foarte mici. În România, activitățile economice pot fi desfășurate în forme autorizate potrivit Ordonanței de urgență nr. 44/2008, iar serviciile și veniturile din proprietate intelectuală au regimuri juridice și fiscale distincte.¹⁰¹

Forma individuală poate fi adecvată unui regizor, scenograf, producător, consultant, trainer, designer, traducător sau tehnician care prestează servicii pentru mai multe organizații. Ea oferă autonomie și o administrare relativ directă, dar concentrează răspunderea, negocierea, contabilitatea, asigurarea profesională și continuitatea într-o singură persoană.

Datele europene confirmă importanța structurilor mici în cultură. Pentru activitățile creative, artistice și de divertisment, ponderea angajării în microîntreprinderi este dominantă, iar ocuparea culturală include o proporție ridicată de persoane care lucrează pe cont propriu. Această structură nu trebuie interpretată numai ca spirit antreprenorial; ea poate reflecta și externalizarea riscului organizațional către profesioniști.¹⁰²

Pentru artist, alegerea unei forme individuale nu rezolvă automat problema statutului profesional. Contractul trebuie să corespundă realității relației de muncă. Autonomia declarată nu trebuie folosită pentru a ascunde subordonarea, programul impus, exclusivitatea și dependența economică. Managerul are responsabilitatea de a nu utiliza forma contractuală ca simplu instrument de transfer al riscului.

4.9. Colectivele informale și organizația temporară

Un colectiv artistic poate funcționa fără personalitate juridică atunci când scopul și durata proiectului permit acest lucru. Legislația asociațiilor recunoaște posibilitatea asocierii fără constituirea unei persoane juridice, însă o asemenea formulă nu creează o entitate distinctă care să contracteze, să angajeze, să dețină patrimoniu sau să răspundă în nume propriu.¹⁰³

Colectivul informal este valoros ca spațiu de cercetare și cooperare. El poate evita instituționalizarea prematură, poate testa compatibilitatea artistică și poate păstra o structură orizontală. Pentru proiecte complexe, însă, relațiile trebuie susținute de contracte cu un producător, o organizație gazdă sau un partener fiscal capabil să administreze fondurile și răspunderea.

Organizația temporară este caracteristică artelor spectacolului: o echipă se constituie pentru o producție, își coordonează competențele și se dizolvă după încheierea exploatarei. Contractele nu pot anticipa toate situațiile, iar încrederea și reputația completează regulile formale. Totuși, apelul la încredere nu poate înlocui clarificarea remunerației, creditelor artistice, drepturilor, programului și procesului de soluționare a conflictelor.¹⁰⁴

Problema majoră a colectivului informal este memoria. Fără un responsabil clar, documentele, imaginile, materialele, parolele, acordurile și contactele pot rămâne dispersate. Chiar și un proiect fără instituție permanentă are nevoie de o arhivă minimală și de reguli privind utilizarea ulterioară a creației.

¹⁰⁰ Legea nr. 8/1996 privind dreptul de autor și drepturile conexe, forma consolidată, art. 1 și dispozițiile privind operele dramatice, scenice și drepturile artiștilor interpreți, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026.

¹⁰¹ Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 44/2008 privind desfășurarea activităților economice de către persoanele fizice autorizate, întreprinderile individuale și întreprinderile familiale, forma consolidată, art. 3-7, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026; Legea nr. 227/2015 privind Codul fiscal, titlul IV, forma consolidată.

¹⁰² Eurostat, „EU had over 2 million cultural enterprises in 2022”, 18 martie 2025; Eurostat, „Learn more about EU's cultural sector”, 19 noiembrie 2025. În activitățile creative, artistice și de divertisment, 78% dintre persoanele ocupate în întreprinderi lucrau în microîntreprinderi în 2022, iar 31,7% din ocuparea culturală era independentă în 2024.

¹⁰³ Ordonanța Guvernului nr. 26/2000, art. 5 alin. (2), forma consolidată.

¹⁰⁴ Caves, Creative Industries, 3-10; Paul Saintilan și David Schreiber, Managing Organizations in the Creative Economy: Organizational Behaviour for the Cultural Sector (New York: Routledge, 2023), cap. 2 și 8.

Tabelul 4.1. Modele instituționale și implicații manageriale

Model	Resursă și guvernanta dominantă	Avantaj principal	Risc structural
Instituție publică de repertoriu	subvenție publică; manager și structuri aprobate; patrimoniu public	continuitate, trupă, infrastructură și repertoriu	inertie, rigiditate procedurală și dependență bugetară
Asociație culturală	membri, adunare generală, consiliu director; venituri mixte	participare, eligibilitate pentru granturi și flexibilitate	membri formali, confuzie între consiliu și executiv
Fundație	patrimoniu afectat unui scop; consiliu director	continuitatea unei misiuni și protejarea patrimoniului	dependență de fondator sau adaptare dificilă
Societate	capital privat, asociați/acționari, administratori; venituri de piață	decizie antreprenorială și investiție	presiunea rentabilității și subfinanțarea misiunii publice
Activitate individuală	profesionistul își administrează contractele și riscul	autonomie și cost administrativ redus	dependență personală, protecție socială și continuitate reduce
Colectiv informal	acord intern, leadership distribuit, organizație gazdă	experiment, mobilitate și cooperare directă	lipsa personalității juridice, memorie și răspundere difuze
Organizație hibridă / grup de entități	combinație de entități publice, nonprofit și comerciale	separarea funcțiilor și diversificarea resurselor	conflicte de interese, cost de coordonare și opacitate

4.10. Organizația hibridă și pluralitatea logicilor

În practică, multe inițiative teatrale depășesc un singur model. O asociație poate administra misiunea culturală, iar o societate poate gestiona barul, serviciile tehnice sau activitățile comerciale. O instituție publică poate produce împreună cu o organizație nonprofit, iar un festival poate reuni o fundație, autorități și sponsori. Aceste formule alcătuiesc organizații hibride sau ecosisteme de entități.

Hibriditatea poate fi utilă deoarece separă funcții care au regimuri diferite și permite accesul la resurse variate. Ea poate proteja misiunea nonprofit, în timp ce activitățile comerciale sunt administrate într-o structură adecvată. Poate facilita coproducțiile, investițiile, mobilitatea și partajarea infrastructurii.

În același timp, organizația hibridă gestionează logici instituționale diferite: artistică, publică, comunitară, profesională și comercială. Fiecare propune alte criterii de succes și alte raporturi de autoritate. Conflictul nu apare numai între artă și bani, ci între urgența proiectului și procedură, între participare și eficiență, între misiunea publică și interesul proprietarului.¹⁰⁵

Cercetarea organizațiilor hibride arată că combinarea misiunii sociale cu activitatea comercială poate produce inovație, dar și riscul unei derive de misiune, al confuziei identitare și al tensiunilor interne. Pentru teatru, soluția nu este eliminarea pluralității, ci explicitarea ei: care entitate deține marca, cine angajează artiștii, cine încasează biletele, cine poartă riscul, cum circulă resursele și cine răspunde public.¹⁰⁶

Hibriditatea devine problematică atunci când este folosită pentru a evita obligații, a transfera costuri ori a ascunde conflicte de interese. Contractele între entități, politica privind tranzacțiile cu părți afiliate, separarea contabilă și transparența beneficiilor sunt indispensabile.

¹⁰⁵ Patricia H. Thornton, William Ocasio și Michael Lounsbury, *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process* (Oxford: Oxford University Press, 2012), 1-25.

¹⁰⁶ Julie Battilana și Matthew Lee, „Advancing Research on Hybrid Organizing: Insights from the Study of Social Enterprises”, *Academy of Management Annals* 8, nr. 1 (2014): 397-441.

4.11. Rețele, federații, coproducții și structuri de cooperare

Organizația teatrală contemporană funcționează în rețele. Turneele, festivalurile, rezidențele și coproducțiile depind de relații între teatre, universități, centre culturale, finanțatori, administrații și organizații profesionale. Rețeaua nu este numai un instrument de promovare; ea este o formă de producție și de distribuire a resurselor.

Asociațiile și fundațiile se pot constitui în federații cu personalitate juridică proprie, iar organizațiile pot crea consorții sau acorduri de parteneriat pentru obiective limitate. În plan internațional, Convenția UNESCO din 2005 încurajează parteneriatele între sectorul public, sectorul privat și organizațiile nonprofit, precum și acordurile de coproducție și codistribuire.¹⁰⁷¹⁰⁸

Coproducția poate împărți costurile, poate extinde viața spectacolului și poate reuni competențe complementare. Dar ea trebuie să clarifice conducerea artistică, proprietatea materialelor, drepturile de exploatare, numărul reprezentațiilor, transportul, riscul de anulare și creditarea partenerilor. Formula „coproducție” nu trebuie utilizată numai pentru a conferi prestigiu unei contribuții minore.

Rețeaua este eficientă când produce reciprocitate. O organizație care solicită constant resurse fără să ofere acces, cunoaștere, spațiu sau vizibilitate nu construiește o rețea, ci o dependență. Managerul trebuie să distingă între parteneriate strategice, colaborări punctuale, furnizori, finanțatori și alianțe profesionale.

4.12. Guvernanță: fondatori, consilii și management executiv

Guvernanța răspunde la întrebarea: cine are dreptul să stabilească direcția, să aloce resurse și să verifice rezultatele? Managementul răspunde la întrebarea: cine organizează activitatea curentă pentru realizarea direcției aprobate? Confuzia dintre cele două este una dintre cauzele frecvente ale conflictelor în organizațiile culturale.

Fondatorul poate iniția misiunea și poate conferi organizației o identitate, dar nu ar trebui să transforme toate structurile de control în extensii ale propriei persoane. Consiliul trebuie să protejeze scopul, să aprobe strategia, să supravegheze riscurile și să evalueze conducerea. Executivul trebuie să aibă competențe reale pentru implementare și să fie răspunzător pentru folosirea lor.

În organizațiile teatrale este utilă delimitarea dintre guvernanță, management executiv și direcție artistică. Uneori, acestea sunt reunite într-o singură funcție; alteori sunt separate. Niciun model nu este universal, însă rolurile trebuie scrise și înțelese. Directorul artistic nu poate angaja cheltuieli nelimitate în numele autonomiei, iar directorul executiv nu poate modifica substanțial conceptul artistic invocând controlul bugetar.

Consiliile culturale funcționează bine când membrii lor aduc competențe relevante, independență de judecată și disponibilitate. Prestigiul social nu înlocuiește cunoașterea obligațiilor. Recrutarea, mandatele, conflictele de interese, evaluarea și succesiunea trebuie tratate ca procese de guvernanță, nu ca gesturi ceremoniale.¹⁰⁹

O guvernanță sănătoasă construiește mecanisme de contestare și corecție. Ea permite organizației să discute eșecul, să investigheze abaterile și să schimbe direcția fără a se destrăma. În cultură, unde identitatea profesională este puternică, lipsa acestor mecanisme transformă dezacordul într-o criză personală.

4.13. Voluntariat, practică și muncă remunerată

Voluntariatul are un rol legitim în organizațiile culturale: implicare civică, învățare, dezvoltarea comunității și sprijin pentru activități care nu substituie funcții profesionale

¹⁰⁷ UNESCO, Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions (Paris, 20 octombrie 2005), art. 12 și 15.

¹⁰⁸ Ordonanța Guvernului nr. 26/2000, art. 35-37, privind federațiile, forma consolidată.

¹⁰⁹ Byrnes, Management and the Arts, cap. 4-6; DeVereaux, Managing the Arts and Culture, cap. 3 și secțiunile privind guvernanța și etica.

permanente. Legea nr. 78/2014 reglementează voluntariatul organizat de persoane juridice publice sau private fără scop lucrativ și impune un cadru contractual și obligații de protecție.¹¹⁰

În teatru, granița dintre voluntariat, practică educațională și muncă poate deveni neclară. Prezența la repetiții, realizarea materialelor de comunicare, montarea decorului, coordonarea publicului sau administrarea unui proiect pot avea valoare economică directă. Denumirea de „voluntar” nu poate fi folosită pentru a evita remunerarea unei activități care înlocuiește un post sau produce în mod repetat valoare pentru organizație.

Stagiul, rezidența și practica trebuie să aibă obiective de învățare, mentorat, durată și responsabilități explicite. Accesul la profesie nu trebuie condiționat de posibilitatea candidatului de a munci gratuit. Organizațiile care declară o misiune de susținere a tinerilor au obligația de a analiza cine își permite să accepte oportunitățile oferite.

Voluntarii nu sunt proprietarii morali ai organizației, după cum personalul remunerat nu este singurul purtător al misiunii. Guvernanța trebuie să recunoască contribuțiile diferite fără a confunda participarea cu autoritatea legală sau angajamentul afectiv cu raportul de muncă.

4.14. Ciclul de viață al organizației teatrale

Forma adecvată se poate modifica odată cu organizația. Un colectiv poate începe informal, poate crea o asociație pentru primele proiecte, poate administra un spațiu, angaja personal și dezvolta ulterior o structură comercială separată. O instituție publică poate crea programe autonome, parteneriate și platforme de producție fără a-și schimba statutul juridic.

În faza de inițiere, principalele resurse sunt energia fondatorilor, rețeaua și flexibilitatea. În faza de creștere apar nevoia de procese, specializare, bugete și delimitarea rolurilor. În maturitate, organizația trebuie să evite birocratizarea și dependența de rutine. În tranziție sau criză, sunt necesare restructurarea, fuziunea, separarea activităților ori chiar închiderea responsabilă.

Instituționalizarea nu înseamnă neapărat creștere numerică. O organizație poate deveni matură printr-o echipă mică, prin proceduri clare și printr-un portofoliu limitat. Creșterea necontrolată poate reduce capacitatea artistică, dacă administrația, spațiul și cash-flow-ul nu evoluează în același ritm.

Sucesiunea este un test al organizației. Atunci când plecarea fondatorului produce dispariția proiectului, instituția a rămas dependentă de persoană. Uneori aceasta este o alegere legitimă, mai ales pentru o companie de autor. Dar dacă organizația revendică o misiune publică și administrează patrimoniu colectiv, trebuie să pregătească transferul de cunoaștere, autoritate și relații.

4.15. Alegerea formei: o matrice de decizie

Alegerea formei organizaționale trebuie precedată de o analiză a cel puțin opt criterii: misiunea; durata activității; numărul și rolul fondatorilor; patrimoniul; sursele de venit; nevoia de angajare; gradul de risc; și modelul de guvernanță. La acestea se adaugă eligibilitatea pentru finanțări, obligațiile fiscale, autorizările și capacitatea administrativă.

Pentru o inițiativă colectivă cu scop nepatrimonial, activitate repetată și finanțare mixtă, asociația este adesea o opțiune adecvată. Pentru protejarea unui patrimoniu și a unui scop stabil, fundația poate fi mai potrivită. Pentru servicii, investiții și venituri de piață, societatea sau forma individuală poate fi eficientă. Pentru cercetare temporară, colectivul informal poate fi suficient, cu condiția existenței unui partener contractual.

Criteriul decisiv nu este prestigiul formei. Termenii „fundație”, „institut”, „centru” sau „teatru” pot crea o imagine publică, dar nu modifică automat drepturile și obligațiile. Organizația trebuie să explice transparent ce este, cine o conduce, cum se finanțează și în numele cui acționează.

Înainte de constituirea este recomandată consultarea juridică și fiscală actualizată. Legislația se modifică, iar o carte de management nu poate substitui analiza aplicată unui caz concret. Rolul cadrului prezentat aici este de a formula întrebările corecte și de a preveni alegerea unei forme numai din inerție.

¹¹⁰ Legea nr. 78/2014 privind reglementarea activității de voluntariat în România, forma consolidată, art. 1-16, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026.

4.16. Ecosistemul românesc: coexistență și asimetrie

Teatrul românesc funcționează prin coexistența unor instituții publice cu infrastructură și personal permanent, a unor organizații independente bazate pe granturi și proiecte, a unor producători comerciali, spații private, festivaluri, universități și artiști care lucrează individual. Aceste componente nu au acces egal la spații, finanțare, personal și protecție socială.

Asimetria nu poate fi corectată prin transformarea tuturor organizațiilor într-un singur model. Instituțiile publice îndeplinesc funcții de repertoriu, patrimoniu și acces teritorial pe care proiectele temporare nu le pot prelua integral. Sectorul independent produce mobilitate, cercetare și diversitate pe care structurile mari le generează mai greu. Sectorul comercial dezvoltă piețe și competențe de producție. Politica publică trebuie să recunoască complementaritatea, dar și condițiile inegale de concurență.

Datele statistice despre întreprinderile culturale surprind în principal sectorul orientat către piață și nu trebuie confundate cu întregul ecosistem, care include instituții publice și organizații nonprofit. Ghidul Eurostat pentru statisticile culturale subliniază diferența dintre sursele și populațiile statistice utilizate pentru ocupare, întreprinderi, participare și cheltuieli.¹¹¹

Un sistem teatral sănătos are nevoie de infrastructură publică, finanțare competitivă, acces la spații, contracte echitabile, mobilitate și mecanisme de cooperare. Parteneriatul public-independent nu trebuie să însemne transferarea producției către organizația mai fragilă fără acoperirea costurilor reale.

4.17. Principii pentru proiectarea organizației teatrale

Primul principiu este concordanța dintre misiune și formă. Organizația nu trebuie să promită participare democratică dacă funcționează exclusiv prin decizia fondatorului și nu trebuie să pretindă autonomie artistică fără a clarifica răspunderea financiară.

Al doilea principiu este separarea rolurilor. Guvernanța, direcția artistică, managementul executiv și controlul pot fi reunite în organizațiile mici, dar responsabilitățile lor trebuie distinse. Al treilea principiu este transparența resurselor și a intereselor: finanțatorii, partenerii, remunerațiile, tranzacțiile între entități și beneficiarii deciziilor trebuie să poată fi explicați.

Al patrulea principiu este proporționalitatea. Procedurile trebuie să fie suficient de solide pentru riscul și dimensiunea activității, fără a reproduce inutil birocrăția unei instituții mari. Al cincilea este protecția muncii: forma organizațională nu trebuie folosită pentru a transforma relațiile stabile de muncă în colaborări precare fără justificare.

Al șaselea principiu este capacitatea de învățare. Statutul, regulamentul și organigrama nu sunt documente definitive, ci instrumente care trebuie revizuite când activitatea se schimbă. Al șaptelea este continuitatea: arhiva, succesiunea, proprietatea intelectuală și responsabilitatea pentru proiectele încheiate trebuie prevăzute înaintea unei crize.

Prima ediție evidențiază multiplicarea partenerilor și necesitatea de a păstra coerența proiectului în mijlocul unor logici diferite. În ediția actuală, această observație este extinsă: managerul nu coordonează numai parteneri, ci proiectează o arhitectură instituțională capabilă să mențină relația dintre misiune, putere, resurse și responsabilitate.¹¹²

4.18. Concluzii

Nu există o formă instituțională perfectă pentru teatru. Instituția publică oferă continuitate și infrastructură, dar este expusă rigidității; asociația permite participare și acces la finanțare mixtă, dar poate deveni formală; fundația protejează un scop și un patrimoniu, dar poate fi dependentă de fondator; societatea facilitează investiția și piața, dar trebuie să susțină separat obiectivele nerecuperabile comercial; colectivul informal este mobil, dar are răspundere și memorie fragile.

¹¹¹ Eurostat, Guide to Eurostat Culture Statistics - 2026 (Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2026), doi:10.2785/9043853.

¹¹² Boureanu, Bazele managementului în compania de teatru, 15-19.

Managementul profesionist nu alege forma numai după avantajele imediate. El analizează cine decide, cine răspunde, cine deține patrimoniul, cum sunt plătiți oamenii, ce se întâmplă cu excedentul, cum este protejată misiunea și cum poate organizația învăța și continua.

Forma juridică stabilește posibilul, dar cultura organizațională determină modul în care acel posibil este folosit. Capitolul următor va analiza structura și cultura organizațională, comunicarea internă, autoritatea, conflictul și siguranța profesională în interiorul organizației teatrale.

CAPITOLUL V

STRUCTURA ȘI CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

În organizația teatrală, structura și cultura nu reprezintă două niveluri separate, unul administrativ și celălalt simbolic. Structura distribuie rolurile, autoritatea, informația și răspunderea; cultura stabilește sensul pe care membrii îl atribuie acestor distribuții. Organigrama poate indica cine aprobă o decizie, dar nu explică de ce anumite opinii sunt ascultate, cine poate contesta o soluție artistică, cât de sigur este să fie semnalată o eroare sau cum se transformă prestigiul într-o formă informală de putere.

Teatrul este o organizație cu o complexitate particulară. El reunește profesii artistice, tehnice și administrative, personal permanent și colaboratori, ierarhii legale și autorități profesionale, activitate repetitivă și proiecte temporare, proceduri standardizate și procese creative care nu pot fi complet programate. În aceeași zi, instituția poate funcționa ca administrație publică, atelier de producție, laborator artistic, spațiu de primire a publicului și echipă de intervenție tehnică.

Capitolul analizează relația dintre structura formală și cea informală, organigramă și fluxurile reale de lucru, autoritate și leadership, identitate artistică și subculturi profesionale. Sunt discutate comunicarea internă, delegarea, conflictul, puterea, siguranța psihologică, prevenirea hărțuirii și capacitatea organizației de a învăța. Premisa este că o cultură organizațională sănătoasă nu se obține prin declarații, ci prin coerența dintre valorile afirmate, deciziile cotidiene și modul concret în care sunt tratați oamenii.¹¹³

5.1. Structura organizațională: distribuția muncii și integrarea responsabilităților

Structura organizațională reprezintă ansamblul prin care activitățile sunt diferențiate și apoi reunite într-o acțiune coerentă. Diferențierea creează compartimente, specializări, funcții și niveluri de răspundere; integrarea construiește legăturile dintre ele. O organizație nu devine eficientă numai prin separarea sarcinilor, ci prin capacitatea de a coordona ceea ce a separat.

În teatru, diferențierea profesională este indispensabilă. Regia, actoria, scenografia, dramaturgia, tehnica de scenă, atelierele, producția, financiarul, juridicul, resursele umane, comunicarea și relația cu publicul folosesc limbaje, temporalități și criterii profesionale distincte. Problemele apar atunci când autonomia specializării devine izolare și când fiecare structură optimizează propria activitate fără a înțelege efectul asupra ansamblului.

Henry Mintzberg arată că organizațiile își coordonează munca prin mecanisme diferite: supraveghere directă, standardizarea proceselor, standardizarea rezultatelor, standardizarea competențelor și ajustare reciprocă. Teatrul le folosește simultan. Salarizarea și achizițiile cer standardizare; siguranța tehnică presupune proceduri; pregătirea profesioniștilor oferă autonomie bazată pe competență; repetiția și producția cer ajustare continuă între participanți.¹¹⁴

Structura trebuie, așadar, să fie suficient de clară pentru a delimita responsabilitatea și suficient de flexibilă pentru a permite cooperarea. Claritatea fără flexibilitate produce rigiditate; flexibilitatea fără claritate produce confuzie, suprapuneri și transferul informal al riscului către persoanele cu cea mai redusă putere.

¹¹³ Edgar H. Schein și Peter A. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, ed. a 5-a (Hoboken, NJ: Wiley, 2017), 3-28; Paul Saintilan și David Schreiber, *Managing Organizations in the Creative Economy: Organizational Behaviour for the Cultural Sector*, ed. a 2-a (New York: Routledge, 2023), cap. 12-14.

¹¹⁴ Henry Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983), 4-18 și 153-213.

5.2. Specificitatea structurii teatrale: organizație permanentă și sistem temporar de producție

O instituție de repertoriu are o structură relativ stabilă, dar fiecare spectacol creează temporar o altă organizație. Pentru o producție se constituie o echipă cu regizor, scenograf, actori, asistenți, producător, regizor tehnic, ateliere, lumini, sunet, video, recuzită, costume, machiaj, comunicare și administrare contractuală. Această echipă traversează compartimentele permanente și poate introduce colaboratori care nu cunosc procedurile și cultura instituției.

Organizația teatrală funcționează astfel pe două axe. Axa verticală este cea a structurii permanente: manager, directori, șefi de servicii, compartimente și posturi. Axa orizontală este cea a proiectului: echipa care trebuie să livreze o premieră sau un eveniment într-un termen determinat. Tensiunea dintre cele două axe nu este o anomalie, ci o caracteristică a producției.

Cercetările asupra organizațiilor temporare arată că proiectele artistice nu funcționează în absența structurii, ci prin roluri profesionale recunoscute, reputație și rutine de coordonare. Chiar și atunci când membrii nu au mai lucrat împreună, ei pot coopera rapid dacă rolurile, standardele și punctele de interdependență sunt clare.¹¹⁵

Managementul trebuie să evite două erori. Prima este supunerea integrală a proiectului artistic circuitelor funcționale, situație care încetinește și fragmentează producția. A doua este suspendarea regulilor în numele excepționalității artistice. Proiectul are nevoie de flexibilitate, dar nu poate anula securitatea muncii, răspunderea financiară, contractele sau demnitatea profesională.

5.3. Organigrama: hartă juridică și reprezentare incompletă

Organigrama descrie raporturile formale de subordonare și coordonare, dar nu trebuie confundată cu organizația însăși. Ea nu arată toate circuitele informaționale, relațiile de încredere, influența reputației, dependențele tehnice sau comunitățile profesionale care fac posibilă activitatea.

În organizațiile culturale, diferența dintre autoritatea formală și cea profesională este deosebit de vizibilă. Un actor, un maestru de atelier, un regizor de scenă sau un specialist financiar poate avea o influență reală mai mare decât sugerează poziția din organigramă. Această autoritate poate fi benefică atunci când susține calitatea și transmiterea competențelor, dar poate deveni problematică atunci când nu este însoțită de răspundere și transparență.

Organigrama trebuie citită împreună cu regulamentul de organizare și funcționare, statul de funcții, fișele de post, procedurile și harta proceselor. În România, Codul muncii impune regulamentului intern să stabilească reguli privind disciplina, drepturile și obligațiile părților, soluționarea cererilor și reclamațiilor, criteriile de evaluare și procedurile aplicabile, ceea ce transformă documentele interne în componente ale contractului organizațional real.¹¹⁶

O organigramă bună nu este cea mai detaliată, ci aceea care face inteligibilă răspunderea. Ea trebuie să răspundă la întrebări simple: cine decide, cine este consultat, cine execută, cine verifică și cine primește informația. Atunci când aceeași decizie pare să aparțină simultan mai multor structuri, organizația produce fie blocaj, fie arbitrar.

5.4. Structura formală și structura informală

Structura informală cuprinde relațiile care nu sunt prevăzute în documente, dar care influențează activitatea: alianțe profesionale, prietenii, rivalități, rețele de informare, grupuri de prestigiu, mentori, persoane-punte și lideri de opinie. Ea nu este, în sine, o disfuncție. Nicio organizație nu poate funcționa exclusiv prin regulamente.

Informalul accelerează circulația informației, oferă sprijin, transmite experiență și permite rezolvarea rapidă a unor probleme. În același timp, poate produce excludere, zvon, favoritism și centre de putere care concurează autoritatea legitimă. O cultură în care informația importantă

¹¹⁵ Beth A. Bechky, „Gaffers, Gofers, and Grips: Role-Based Coordination in Temporary Organizations”, *Organization Science* 17, nr. 1 (2006): 3-21; Richard E. Caves, *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2000), 1-17.

¹¹⁶ Legea nr. 53/2003 - Codul muncii, republicată, art. 241-246, forma consolidată, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026.

circulă numai prin relații personale îi dezavantajează pe noii angajați, colaboratori și pe cei care nu fac parte din grupurile dominante.

Managerul nu trebuie să încerce eliminarea structurii informale, ci să o înțeleagă. Harta informală poate fi observată prin modul în care circulă informația, prin persoanele căutate în situații de criză, prin rezistența la schimbare și prin diferența dintre ședințele oficiale și conversațiile în care sunt luate efectiv deciziile.

Când formalul și informalul se susțin reciproc, organizația capătă viteză și încredere. Când se contrazic, apar două instituții: cea din documente și cea trăită. Managementul responsabil reduce această distanță prin acces echitabil la informație, reguli aplicate consecvent și mecanisme reale de consultare.

5.5. Autoritate, putere și legitimitate profesională

Autoritatea reprezintă dreptul legitim de a lua decizii într-un domeniu determinat. Puterea este capacitatea de a influența comportamentul sau rezultatul, cu sau fără un mandat formal. În teatru, puterea poate proveni din poziția managerială, expertiză, controlul resurselor, accesul la informație, reputație artistică, relația cu finanțatorii sau capacitatea de a mobiliza sprijin.

Distincția este esențială pentru înțelegerea conflictelor. Un regizor poate avea autoritate artistică asupra unei producții, dar nu poate dispune unilateral asupra bugetului sau securității tehnice. Un director economic poate bloca o cheltuială nelegală, dar nu trebuie să transforme controlul financiar într-o substituție a opțiunii artistice. Managerul are competență executivă, însă nu poate presupune că funcția îi conferă automat expertiză în fiecare domeniu.

Modelele clasice ale puterii disting surse precum legitimitatea, recompensa, sancțiunea, expertiza și identificarea personală. În organizațiile creative, puterea expertizei și cea reputațională sunt deosebit de importante, iar ignorarea lor produce rezistență și decizii slab fundamentate.¹¹⁷

Legitimitatea managerială se construiește prin coerență, competență, predictibilitate și capacitatea de a explica deciziile. Ea nu presupune evitarea deciziilor dificile, ci aplicarea unor criterii inteligibile, separarea interesului instituției de preferința personală și acceptarea controlului.

5.6. Delegarea și distribuția drepturilor de decizie

Delegarea nu înseamnă transferul unei sarcini fără resurse și nici renunțarea managerului la răspundere. Ea reprezintă atribuirea unei competențe decizionale definite, împreună cu informația, autoritatea și mijloacele necesare exercitării ei. Cel care delegă rămâne responsabil pentru alegerea persoanei, claritatea mandatului și monitorizarea rezultatului.

În practică, delegarea eșuează prin mandate vagi, control excesiv sau intervenții care anulează deciziile delegate. Situația opusă este abandonul: o persoană primește o problemă complexă, dar nu are acces la buget, date, sprijin juridic ori posibilitatea de a solicita corecții. În ambele cazuri, organizația folosește cuvântul delegare, dar păstrează fie centralizarea, fie transferă riscul.

Pentru fiecare decizie importantă pot fi diferențiate cinci roluri: inițiatorul, cel care formulează recomandarea, persoana sau organismul care aprobă, executantul și cei care trebuie informați. O matrice simplă a acestor roluri reduce suprapunerile și face vizibilă responsabilitatea.

Proiectul managerial al TnMS pentru 2021-2026 a formulat explicit libertatea de decizie a directorilor și a șefilor structurilor, precum și utilizarea consiliilor și a întâlnirilor săptămânale pentru continuitatea procesului managerial. Exemplul este relevant nu ca model universal, ci ca ilustrare a legăturii dintre delegare, ritmul informației și responsabilizarea nivelurilor intermediare.¹¹⁸

¹¹⁷ John R. P. French Jr. și Bertram Raven, „The Bases of Social Power”, în *Studies in Social Power*, ed. Dorwin Cartwright (Ann Arbor: University of Michigan, 1959), 150-167; Saintilan și Schreiber, *Managing Organizations in the Creative Economy*, cap. 8.

¹¹⁸ Alexandru Boureanu, Proiect de management 2021-2026, Teatrul Național „Marin Sorescu” din Craiova (2021), 23-24.

5.7. Cultura organizațională: de la artefacte la presupuneri profunde

Cultura organizațională poate fi definită ca ansamblul semnificațiilor, valorilor, regulilor implicite și practicilor prin care un grup înțelege ce este important și cum se lucrează împreună. Edgar Schein distinge trei niveluri: artefactele vizibile, valorile afirmate și presupunerile de bază, adeseori inconștiente.¹¹⁹

Artefactele sunt ușor de observat: arhitectura, afișele, limbajul, vestimentația, ritualurile premierei, modul de desfășurare a ședințelor, distribuția birourilor, accesul la spații și felul în care sunt primiți colaboratorii. Valorile afirmate apar în misiune, coduri, discursuri și strategii: excelență, libertate, respect, incluziune, tradiție sau inovație. Presupunerile profunde se observă în situații de presiune: cine este considerat indispensabil, dacă eroarea poate fi recunoscută, dacă succesul justifică orice cost și dacă autoritatea artistică este confundată cu impunitatea.

Cultura reală este dată mai puțin de cuvintele solemne și mai mult de comportamentele recompensate. O instituție poate declara cooperarea, dar promova competiția internă; poate invoca transparența, dar lua decizii prin cercuri închise; poate afirma grija față de oameni, dar normaliza epuizarea. Contradicția repetată dintre discurs și practică transformă valorile în cinism.

Prima ediție identifica deja cultura organizațională drept ansamblul ideilor, cunoștințelor, regulilor, standardelor și valorilor care definesc munca și tratarea oamenilor și sublinia dubla dimensiune culturală a organizației: ceea ce produce pentru public și ceea ce produce în interiorul propriei comunități profesionale. Această teză rămâne centrală.¹²⁰

5.8. Cultura nu este unitară: subculturi profesionale și zone de fragmentare

Organizațiile nu au întotdeauna o singură cultură coerentă. Ele pot fi analizate prin trei perspective: integrarea, care caută valorile comune; diferențierea, care observă subculturile; și fragmentarea, care recunoaște ambiguitatea și alianțele temporare.¹²¹

În teatru, subculturile profesionale sunt puternice. Artiștii pot privilegia libertatea, experimentul și unicitatea; echipele tehnice, siguranța, fezabilitatea și precizia; administrația, legalitatea, trasabilitatea și predictibilitatea; comunicarea, vizibilitatea și relația cu publicul. Niciuna dintre aceste logici nu este suficientă singură și niciuna nu trebuie tratată ca obstacol structural.

Conflictul dintre subculturi apare adeseori ca judecată morală. Procedura este descrisă drept lipsă de imaginație, schimbarea artistică drept dezorganizare, marketingul drept comercializare, iar prudența tehnică drept rezistență. Managementul matur traduce criteriile între domenii și obligă fiecare structură să înțeleagă consecințele deciziilor sale asupra celorlalte.

Identitatea comună nu presupune uniformizare. O cultură teatrală sănătoasă poate păstra diferențele profesionale, dar construiește reguli de interfață: când intră atelierele în proces, ce modificări necesită reevaluarea bugetului, cine poate opri o activitate nesigură și cum sunt documentate deciziile artistice cu impact operațional.

5.9. Simboluri, ritualuri, povești și memorie instituțională

Cultura este transmisă prin simboluri și povești. Premierile, aniversările, portretele, arhiva, diplomele, denumirea sălilor, vocabularul intern și istoriile despre foști artiști explică membrilor ce anume este considerat valoros. În teatrul de repertoriu, memoria poate produce apartenență și standarde profesionale, dar poate fi folosită și pentru a bloca schimbarea.

Poveștile organizaționale selectează eroi, crize și momente fondatoare. Ele pot transmite curaj și solidaritate, dar pot normaliza sacrificiul excesiv, relațiile abuzive sau ideea că valoarea artistică scuză comportamente inacceptabile. O instituție trebuie să își păstreze memoria fără să transforme trecutul într-un argument împotriva reflecției critice.

Ritualurile cotidiene sunt la fel de importante ca marile ceremonii: cine vorbește primul într-o ședință, cine este întrerupt, cui i se mulțumește după premieră, cum sunt întâmpinați

¹¹⁹ Schein și Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 17-30.

¹²⁰ Alexandru Boureanu, *Bazele managementului în compania de teatru: strategii și tehnici pentru producția teatrală* (Craiova: Editura Universitaria, 2012), 14-15.

¹²¹ Joanne Martin, *Organizational Culture: Mapping the Terrain* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2002), 93-145.

tehnicienii și colaboratorii, cum se discută un eșec. Aceste gesturi minore formează pedagogia reală a organizației.

Managementul memoriei include arhivarea, documentarea deciziilor, transmiterea competențelor și recunoașterea contribuțiilor. O cultură care se bazează exclusiv pe memoria personală a câtorva membri devine vulnerabilă la plecări, conflicte și schimbări de conducere.

5.10. Comunicarea internă ca infrastructură organizațională

Comunicarea internă nu este simpla transmitere a unor informații. Ea creează o reprezentare comună a situației: ce trebuie realizat, ce s-a schimbat, care sunt prioritățile, ce riscuri există și cine are nevoie de o decizie. Lipsa informației nu produce autonomie, ci improvizație și dependență de zvon.

În teatru, informația traversează mai multe registre. Există informație artistică, tehnică, contractuală, financiară, logistică, de securitate și de comunicare publică. Unele date trebuie cunoscute de toată echipa; altele sunt confidențiale; unele necesită răspuns imediat; altele trebuie documentate. Un singur canal nu poate satisface toate aceste nevoi.

Comunicarea eficientă presupune redundanță controlată: informația critică este confirmată, deciziile sunt consemnate, iar schimbările cu impact asupra altor compartimente sunt comunicate înainte de a deveni urgențe. Platformele digitale pot accelera colaborarea, dar pot produce suprasolicitare, confuzie între conversație și decizie sau așteptarea disponibilității permanente.

Regula utilă este ca fiecare tip de informație să aibă un canal, un responsabil și un termen. Ședința rezolvă probleme care cer interpretare și negociere; mesajul scris confirmă decizia; sistemul de management al proiectului urmărește sarcinile; procedura păstrează regula; arhiva protejează memoria.

5.11. Ședințele, minutele și ritmul coordonării

Ședințele sunt adeseori criticate pentru consumul de timp, însă problema nu este existența lor, ci lipsa unui scop. O ședință poate informa, consulta, decide, coordona sau evalua. Amestecarea acestor funcții produce întâlniri lungi în care participanții nu știu ce rezultat este așteptat.

Un ritm organizațional util combină întâlniri scurte și periodice cu reuniuni dedicate deciziilor complexe. În producție, frecvența trebuie să crească în apropierea premierei și să includă reprezentanți ai domeniilor afectate. Minutele nu trebuie să reproducă întreaga conversație, ci să consemneze decizia, responsabilul, termenul, dependențele și problemele rămase deschise.

În proiectul TnMS 2021-2026, reuniunile săptămânale de tip „Minute de informare și lucru” au fost propuse ca instrument de analiză a săptămânii anterioare și de proiectare a activităților următoare. Raportul final descrie ulterior eficientizarea fluxurilor decizionale, actualizarea cadrului intern și îmbunătățirea comunicării ca parte a reorganizării instituționale.¹²²¹²³

Valoarea acestui tip de instrument nu stă în denumire, ci în disciplină: agenda transmisă înainte, accesul la date, participarea persoanelor relevante, decizii consemnate și urmărirea lor la întâlnirea următoare.

5.12. Conflictul: diferență profesională, tensiune relațională și mecanism de învățare

Conflictul nu poate fi eliminat din organizațiile creative și nici nu trebuie tratat automat ca eșec managerial. Diferențele privind repertoriul, distribuția, resursele, calendarul, siguranța sau comunicarea pot produce soluții mai bune atunci când sunt discutate într-un cadru profesional.

Cercetarea organizațională distinge conflictul de sarcină, referitor la idei și soluții, de conflictul relațional, centrat pe identitate, ostilitate și statut. Primul poate fi util în anumite condiții; al doilea consumă încrederea și reduce capacitatea de cooperare. În practică, cele două se

¹²² Alexandru Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, Teatrul Național „Marin Sorescu” din Craiova (2026), 38-43.

¹²³ Boureanu, Proiect de management 2021-2026, 24.

pot transforma rapid unul în celălalt atunci când criticile sunt ambigue sau puterea este dezechilibrată.¹²⁴

Managementul conflictului începe înaintea crizei: claritatea rolurilor, criteriile de decizie, accesul la informație și posibilitatea de a contesta fără represalii. Medierea este necesară atunci când părțile nu mai pot separa problema de relație, iar o investigație formală este obligatorie când există acuzații privind discriminarea, hărțuirea, abuzul sau încălcarea legii.

Compromisul nu este întotdeauna soluția corectă. Unele probleme cer integrarea intereselor; altele necesită o decizie executivă, aplicarea unei norme sau oprirea activității. Managerul trebuie să distingă conflictul legitim de încălcarea limitelor profesionale.

5.13. Siguranța psihologică și dreptul de a semnala riscul

Siguranța psihologică descrie convingerea că echipa permite asumarea riscului interpersonal: formularea unei întrebări, recunoașterea unei erori, exprimarea unui dezacord sau solicitarea ajutorului fără teama umilirii ori a represaliilor. Ea nu înseamnă confort permanent, absența standardelor sau evitarea evaluării.

Într-o producție teatrală, tăcerea poate avea costuri artistice, financiare și fizice. Un tehnician trebuie să poată opri o operațiune nesigură; un actor trebuie să poată semnala o problemă de limită corporală; un producător trebuie să poată comunica imposibilitatea calendarului; un angajat trebuie să poată raporta o abatere fără a fi izolat.

Studiul fundamental al lui Amy Edmondson leagă siguranța psihologică de comportamentele de învățare ale echipei, iar cercetările ulterioare arată că aceasta favorizează exprimarea problemelor și adaptarea în medii complexe.¹²⁵

Managerul construiește siguranța psihologică prin reacția la veștile neplăcute. Dacă persoana care semnalează o problemă este sancționată informal, organizația va învăța să ascundă. Dacă eroarea este discutată fără răspundere, standardele se erodează. Cultura sănătoasă combină deschiderea cu claritatea consecințelor.

5.14. Etică, limite profesionale și prevenirea abuzului

Organizațiile artistice sunt vulnerabile la confuzia dintre intensitatea procesului creativ și suspendarea limitelor profesionale. Relațiile corporale, expunerea emoțională, programul neregulat, admirația față de personalități și dependența de recomandări pot crea contexte în care comportamentele abuzive sunt reinterpretate drept exigență artistică.

Convenția OIM nr. 190 definește violența și hărțuirea ca o serie de comportamente și practici inacceptabile, unice sau repetate, care produc ori pot produce prejudicii fizice, psihologice, sexuale sau economice. Domeniul său acoperă angajații, colaboratorii, stagiarii, voluntarii și comunicările legate de muncă. România a ratificat convenția la 12 iunie 2024.¹²⁶

La nivel național, Hotărârea Guvernului nr. 970/2023 obligă instituțiile publice și companiile private să aplice metodologia pentru prevenirea și combaterea hărțuirii pe criteriul de sex și a hărțuirii morale la locul de muncă. Metodologia cere responsabilități, proceduri, informare și mecanisme de sesizare.¹²⁷

¹²⁴ Karen A. Jehn, „A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict”, *Administrative Science Quarterly* 40, nr. 2 (1995): 256-282; Carsten K. W. De Dreu și Laurie R. Weingart, „Task versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis”, *Journal of Applied Psychology* 88, nr. 4 (2003): 741-749.

¹²⁵ Amy C. Edmondson, „Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams”, *Administrative Science Quarterly* 44, nr. 2 (1999): 350-383; Amy C. Edmondson și Zhike Lei, „Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct”, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1 (2014): 23-43.

¹²⁶ Organizația Internațională a Muncii, Convenția nr. 190 privind eliminarea violenței și a hărțuirii în lumea muncii (2019), art. 1-3 și 9; ILO NORMLEX, „Ratifications for Romania”, ratificare la 12 iunie 2024, consultat la 23 iulie 2026.

¹²⁷ Hotărârea Guvernului nr. 970/2023 pentru aprobarea Metodologiei privind prevenirea și combaterea hărțuirii pe criteriul de sex, precum și a hărțuirii morale la locul de muncă, forma consolidată, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026.

Politica organizațională trebuie să precizeze standardele de conduită, canalele de raportare, protecția confidențialității, gestionarea conflictelor de interese, interdicția represaliilor și diferența dintre mediere și investigație. Cazurile care implică violență, discriminare sau hărțuire nu pot fi rezolvate prin presiunea reconcilierii informale.

5.15. Avertizarea, confidențialitatea și răspunderea instituțională

O cultură a integrității are nevoie de canale prin care abaterile să poată fi raportate în siguranță. Legea nr. 361/2022 reglementează protecția avertizorilor în interes public și stabilește obligații privind canalele interne, confidențialitatea, examinarea raportărilor și protecția împotriva represaliilor.¹²⁸

Avertizarea nu înlocuiește managementul curent al nemulțumirilor. Organizația trebuie să distingă între feedback profesional, reclamație de muncă, sesizare etică, incident de securitate și raportare privind încălcarea legii. Trimiterea tuturor problemelor către același canal poate compromite atât soluționarea, cât și confidențialitatea.

Confidențialitatea nu trebuie folosită pentru a ascunde probleme sistemice. Identitatea persoanelor și detaliile unei investigații pot fi protejate, dar organizația trebuie să comunice măsurile generale, schimbările de procedură și rezultatele agregate. Tăcerea instituțională favorizează zvonul și percepția impunității.

Răspunderea managerială presupune documentarea deciziei și urmărirea măsurilor. Un cod etic fără persoane responsabile, termene și consecințe rămâne un artefact decorativ.

5.16. Diversitate, incluziune și echitate internă

Diversitatea nu se referă numai la componența distribuțiilor sau la temele repertoriului. Ea privește accesul la angajare, distribuirea oportunităților, participarea la decizie, accesibilitatea spațiilor, recunoașterea muncii și posibilitatea unor cariere sustenabile pentru persoane cu experiențe diferite.

Incluziunea înseamnă că diferența poate fi exprimată și poate influența activitatea. O echipă poate fi diversă numeric și totuși dominată de aceleași norme informale. Echitatea cere analizarea barierelor, nu aplicarea mecanică a unui tratament identic unor situații inegale.

În organizațiile creative, criteriile de selecție includ inevitabil judecată profesională. Tocmai de aceea, procesele trebuie să fie explicabile: cine propune, cine decide, ce criterii sunt utilizate, cum sunt gestionate relațiile anterioare și conflictele de interese. Transparența nu elimină subiectivitatea artistică, dar limitează arbitrarul.

Convenția UNESCO din 2005 privind diversitatea expresiilor culturale oferă un cadru pentru protejarea pluralității creației și participării, iar managementul organizațional trebuie să traducă acest principiu în practici de recrutare, programare, acces și dezvoltare profesională.¹²⁹

5.17. Schimbarea culturii organizaționale

Cultura nu se schimbă printr-o campanie de comunicare și nici prin înlocuirea unei formule din misiune. Schimbarea apare atunci când organizația modifică deciziile, recompensele, procedurile, liderii informali, ritualurile și modul de gestionare a abaterilor.

Orice schimbare structurală produce o schimbare culturală. O nouă organigramă modifică accesul la informație, statutul și traseul deciziilor. Dacă aceste efecte nu sunt discutate, reorganizarea poate fi percepută ca pierdere de identitate sau redistribuire arbitrară a puterii. Consultarea nu presupune drept de veto, dar permite identificarea cunoașterii locale și a consecințelor neintenționate.

¹²⁸ Legea nr. 361/2022 privind protecția avertizorilor în interes public, forma consolidată, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026.

¹²⁹ UNESCO, Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions (Paris, 20 octombrie 2005), art. 2, 7 și 13.

Bolman și Deal recomandă analizarea organizației prin mai multe cadre: structural, uman, politic și simbolic. O reformă care tratează numai structura poate eșua din cauza pierderilor de statut, a relațiilor de putere sau a sensurilor simbolice pe care le ignoră.¹³⁰

Schimbarea credibilă începe cu practici vizibile și limitate: clarificarea unei decizii recurente, revizuirea unei ședințe, publicarea criteriilor, protejarea unui canal de sesizare sau introducerea unei evaluări după proiect. Cultura se transformă prin acumularea unor experiențe consistente.

5.18. Organizația care învață: evaluare, memorie și corecție

Învățarea organizațională presupune mai mult decât formarea individuală. Organizația învață atunci când transformă experiența într-o modificare de reguli, practici, cunoaștere și comportament. Lecția care rămâne numai în memoria unei persoane se pierde odată cu plecarea ei.

După fiecare producție sau eveniment important, echipa poate realiza o evaluare structurată: ce a fost planificat, ce s-a întâmplat, ce diferențe au apărut, ce riscuri au fost ignorate, ce practici trebuie păstrate și ce trebuie schimbat. Evaluarea nu trebuie folosită pentru distribuirea retrospectivă a vinei, ci pentru îmbunătățirea sistemului.

Argyris și Schön disting între învățarea care corectează acțiunea fără a modifica premisele și învățarea care examinează regulile și presupunerile ce au produs problema. În teatru, prima poate ajusta calendarul; a doua poate întreba de ce instituția programează constant termene nerealiste sau de ce anumite probleme nu sunt comunicate.¹³¹

Cultura învățării necesită date, memorie și permisiunea de a revizui. Ea se opune atât repetării rituale, cât și schimbării permanente fără evaluare.

5.19. Instrumente pentru diagnosticul structurii și culturii

Diagnosticul nu trebuie să înceapă cu o etichetă - „burocratic”, „toxic”, „creativ” sau „familiar” - ci cu observații verificabile. Managerul trebuie să compare structura declarată cu procesele reale și valorile afirmate cu experiențele membrilor.

Sursele pot include documentele interne, harta proceselor, analiza fișelor de post, interviuri, chestionare anonime, observația ședințelor, analiza incidentelor, fluctuația personalului, absenteismul, reclamațiile, întârzierile și evaluările după proiect. Datele cantitative indică un fenomen; discuțiile calitative explică mecanismul.

Diagnosticul trebuie să protejeze confidențialitatea și să evite promisiunile pe care conducerea nu le poate respecta. Solicitarea opiniilor fără comunicarea concluziilor și fără măsuri produce cinism. Rezultatul trebuie transformat într-un plan cu priorități, responsabili, termene și indicatori.

Tabelul următor propune o grilă minimală pentru analiza relației dintre structură și cultură.

Tabelul 5.1. Grilă de diagnostic pentru structura și cultura organizației teatrale

Domeniu	Întrebare diagnostică	Semne de funcționare sănătoasă	Riscuri frecvente
Roluri și răspundere	Este clar cine decide, execută și verifică?	Mandate explicite; fișe actualizate; escaladare cunoscută	Suprapuneri; goluri de responsabilitate; transferul vinei
Fluxuri de informație	Ajunge informația relevantă la timp?	Canale diferențiate; decizii consemnate; acces echitabil	Zvon; informație privilegiată; urgențe repetate
Coordonarea proiectelor	Cum cooperează structura permanentă cu echipa producției?	Responsabil de proiect; calendar comun; puncte de control	Dublă comandă; modificări tardive; resurse neasigurate
Cultură și leadership	Comportamentele liderilor confirmă valorile declarate?	Predictibilitate; explicații; recunoaștere; limite aplicate	Favoritism; impunitate; discurs fără practică

¹³⁰ Lee G. Bolman și Terrence E. Deal, *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*, ed. a 7-a (Hoboken, NJ: Jossey-Bass, 2021), 13-22 și 307-340.

¹³¹ Chris Argyris și Donald A. Schön, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1978), 2-29.

Domeniu	Întrebare diagnostică	Semne de funcționare sănătoasă	Riscuri frecvente
Siguranță și integritate	Pot fi semnalate erori, riscuri și abateri?	Canale protejate; reacții proporționale; lipsa represaliilor	Tăcere; intimidare; mediere improprie; ascunderea incidentelor
Învățare	Experiența proiectelor schimbă practica?	Evaluări după proiect; arhivă; proceduri revizuite	Repetarea erorilor; dependență de memoria personală

5.20. Aplicație: reorganizarea și cultura internă a TnMS, 2021-2026

Experiența Teatrului Național „Marin Sorescu” oferă un exemplu util pentru relația dintre structură, cultură și procesul de schimbare. Proiectul din 2021 descria instituția ca „organism viu”, propunea un leadership participativ, delegarea către directori și șefii structurilor, consolidarea organismelor colegiale și un ritm săptămânal de informare și coordonare.¹³²

Raportul final consemnează analiza structurilor funcționale, evaluarea funcțiilor și fișelor de post, aprobarea unui nou regulament de organizare și funcționare, a unei noi organigrame și a unui nou stat de funcții, precum și revizuirea procedurilor și menținerea sistemului de control intern managerial. Documentul interpretează reorganizarea ca trecere de la o logică predominant funcțională la o arhitectură mai clar orientată către creație, cercetare, relații internaționale, dezvoltarea tinerilor și gestionarea riscurilor.¹³³

Din perspectivă analitică, exemplul arată că reorganizarea nu este un eveniment unic. Documentele formale pot fi aprobate într-un anumit an, dar adaptarea rolurilor, comunicării și culturii se desfășoară pe întreaga perioadă. Raportul identifică, pentru etapa următoare, nevoia de claritate decizională, digitalizare, profesionalizarea managementului de proiect și consolidarea funcțiilor strategice.

Studiul de caz va fi dezvoltat în partea aplicată a cărții. În acest capitol, el demonstrează că structura și cultura trebuie evaluate împreună: o organigramă nouă nu produce automat cooperare, dar poate crea premisele pentru ea; valorile participative nu devin practică fără ritmuri de comunicare, delegare și responsabilitate.

5.21. Principii pentru proiectarea unei culturi organizaționale sănătoase

Primul principiu este coerența: regulile trebuie aplicate și persoanelor cu prestigiu sau putere. Al doilea este claritatea: rolurile, criteriile și canalele de escaladare trebuie cunoscute. Al treilea este proporționalitatea: controlul trebuie adaptat riscului, fără a sufoca inițiativa. Al patrulea principiu este vocea profesională: fiecare persoană trebuie să poată semnala probleme în domeniul său de competență. Al cincilea este separarea dezacordului de lipsa loialității. Organizația pierde informație atunci când critica este tratată drept atac. Al șaselea principiu este protecția limitelor: libertatea artistică nu justifică violența, hărțuirea, discriminarea sau încălcarea securității. Al șaptelea este învățarea: proiectele trebuie să lase în urmă nu numai spectacole, ci și cunoaștere organizațională. Al optulea este continuitatea: cultura nu trebuie să depindă exclusiv de personalitatea liderului. Procedurile, arhiva, dezvoltarea nivelurilor intermediare și succesiunea responsabilităților protejează instituția în timpul schimbărilor.

5.22. Concluzii

Structura organizațională nu este o diagramă neutră, iar cultura nu este atmosfera vagă a locului de muncă. Împreună, ele stabilesc cine poate acționa, cine poate vorbi, ce este recompensat, ce este ascuns și cum este transformată intenția artistică în practică.

Organizația teatrală contemporană are nevoie de roluri clare și de proiecte flexibile, de autoritate legitimă și de voce profesională, de memorie și de posibilitatea schimbării. Ea trebuie să

¹³² Boureanu, Proiect de management 2021-2026, 36-37 și 23-24.

¹³³ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 38-43 și 55.

protejeze intensitatea creației fără a normaliza epuizarea, să respecte expertiza fără a produce impunitate și să păstreze tradiția fără a transforma trecutul în blocaj.

O cultură sănătoasă nu elimină conflictul, eroarea sau presiunea. Ea creează condițiile în care acestea pot fi recunoscute, discutate și transformate în decizii mai bune. Capitolul următor va continua analiza mediului intern prin focalizarea asupra managementului resurselor umane artistice, a recrutării, evaluării, motivației, formării și sustenabilității carierelor.

CAPITOLUL VI

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ARTISTICE

În organizația teatrală, oamenii nu reprezintă doar una dintre categoriile de resurse administrate, ci mediul însuși prin care opera artistică este imaginată, produsă, transmisă și păstrată. Actorii, regizorii, dramaturgii, scenograful, coregraful, muzicienii, tehnicienii, producătorii, atelierele, personalul administrativ și echipele de relație cu publicul contribuie, în forme diferite, la aceeași experiență culturală. Din acest motiv, managementul resurselor umane artistice nu poate fi redus la salarizare, pontaj, contracte și proceduri disciplinare.

Capitolul din ediția din 2012 identifica deja dificultatea introducerii unor criterii profesionale de recrutare, evaluare și motivare într-un mediu dominat de autoritate simbolică, relații informale și ceea ce literatura franceză numea „cultură de clan”. Problema rămâne relevantă, dar trebuie reformulată. Apartenența, memoria și solidaritatea unei trupe pot proteja organizația în perioade de instabilitate; aceleași mecanisme pot produce însă excludere, favoritism, opacitate și rezistență față de profesiile sau competențele nou apărute.¹³⁴

Managementul contemporan al oamenilor din teatru trebuie să articuleze patru exigențe: calitatea artistică, drepturile și demnitatea profesioniștilor, continuitatea organizațională și capacitatea de adaptare. Această abordare presupune planificarea competențelor, recrutare echitabilă, formare continuă, evaluare adecvată specificului creației, sănătate și securitate, dialog social și mecanisme credibile de prevenire a abuzului. În aceeași măsură, presupune recunoașterea faptului că libertatea artistică nu poate fi separată de condițiile economice și sociale în care artistul lucrează.¹³⁵

6.1. De la „resursă umană” la oameni, competențe și drepturi

Expresia „resurse umane” este utilă pentru a desemna o funcție managerială, dar poate deveni reductivă atunci când persoana este tratată ca un mijloc substituibil de realizare a obiectivelor. În organizația culturală, profesionistul aduce nu numai timp de muncă, ci și identitate, experiență, reputație, relații, memorie, sensibilitate și capacitate de interpretare. Aceste dimensiuni nu pot fi inventariate complet într-un stat de funcții.

O abordare matură privește oamenii simultan ca titulari de drepturi, purtători de competențe și participanți la guvernarea organizației. Strategia de personal nu este o anexă a strategiei artistice, ci una dintre condițiile acesteia. Alegerea repertoriului, ritmul premierelor, politica de turnee, digitalizarea și dezvoltarea publicurilor generează nevoi de competențe care trebuie anticipate, dezvoltate sau atrase.

Managementul strategic al resurselor umane urmărește concordanța dintre misiunea organizației și arhitectura profesiilor, practicilor și relațiilor sale de muncă. El nu întreabă numai câte posturi există, ci dacă organizația are competențele necesare, dacă munca este distribuită sustenabil, dacă oamenii pot evolua profesional și dacă regulile protejează demnitatea, sănătatea și libertatea de exprimare.¹³⁶

¹³⁴ Alexandru Boureanu, *Bazele managementului în compania de teatru: strategii și tehnici pentru producția teatrală* (Craiova: Editura Universitaria, 2012), 54-57; Alain Karavel, în Yves Evrard, coord., *Le management des entreprises artistiques et culturelles* (Paris: Economica, 1993), secțiunea privind gestiunea resurselor umane.

¹³⁵ Comisia Europeană, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, *The Status and Working Conditions of Artists and Cultural and Creative Professionals: Report of the OMC Group of EU Member States' Experts* (Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023), DOI: 10.2766/46315; UNESCO, *Recommendation concerning the Status of the Artist* (Paris, 1980), secțiunile III-VI.

¹³⁶ Michael Armstrong și Stephen Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, ed. a 16-a (London: Kogan Page, 2023), cap. 1-4; Peter Boxall și John Purcell, *Strategy and Human Resource Management*, ed. a 4-a (London: Palgrave Macmillan, 2016), 1-32.

6.2. Specificitatea muncii artistice

Munca artistică reunește caracteristici care complică utilizarea modelelor standard de personal: rezultatul este incert, calitatea este disputată, reputația are un rol major, carierele sunt discontinue, iar producția se bazează frecvent pe proiecte și colaborări temporare. Pentru mulți profesioniști, munca remunerată se combină cu perioade de cercetare, antrenament, pregătire, audiții, scriere, documentare și menținere a rețelelor profesionale.

Piețele muncii artistice sunt caracterizate printr-un surplus persistent de aspiranți, diferențe mari de venit și o concentrare a oportunităților în jurul unor organizații, rețele și reputații. Motivația intrinsecă și atașamentul față de profesie pot susține excelența, dar pot fi și exploatare pentru a normaliza munca neremunerată, disponibilitatea permanentă sau acceptarea unor condiții pe care alte domenii le-ar considera inacceptabile.¹³⁷

În teatru, contribuția este deopotrivă individuală și colectivă. Actorul este evaluat prin roluri vizibile, dar performanța sa depinde de parteneri, regie, dramaturgie, costume, lumină, sunet, scenă, producție și condițiile de repetiție. Managementul trebuie să evite concentrarea recunoașterii exclusiv asupra funcțiilor aflate în proximitatea scenei și să facă vizibilă interdependența întregului lanț de producție.

6.3. Trupa permanentă, colaboratorii și echipele de proiect

Organizația teatrală contemporană poate combina o trupă permanentă, personal tehnic și administrativ stabil, artiști angajați pe durată determinată, colaboratori independenți și echipe formate pentru un singur proiect. Fiecare formă răspunde altui tip de nevoie și distribuie diferit riscul între instituție și profesionist.

Trupa permanentă conservă memoria repertorială, permite dezvoltarea unei identități artistice și oferă continuitate publicului. Ea creează însă obligația unei utilizări profesionale echitabile: distribuții transparente, oportunități de dezvoltare, repertoriu suficient de divers și evitarea marginalizării prelungite. Colaboratorii aduc competențe, estetică și flexibilitate, dar nu trebuie transformați într-o soluție pentru evitarea responsabilităților angajatorului.

Alegerea dintre post permanent, contract pe stagiune, contract pe producție sau prestare independentă trebuie făcută în raport cu natura reală a muncii, continuitatea nevoii, gradul de subordonare și cadrul legal aplicabil. În instituțiile publice de spectacole, organizarea personalului trebuie corelată cu legislația muncii, reglementările specifice sectorului, statul de funcții și bugetul aprobat.¹³⁸

6.4. Planificarea necesarului de personal și a competențelor

Planificarea personalului pornește de la strategie, nu de la repetarea automată a structurii existente. Repertoriul, numărul de scene, programul festivalier, turneele, proiectele educaționale, activitatea digitală și cerințele de raportare trebuie traduse în volume de muncă și profiluri de competență.

Analiza cantitativă urmărește posturile ocupate, vacante, temporar indisponibile, fluctuația, pensionările probabile și costurile. Analiza calitativă urmărește competențele rare, dependența de o singură persoană, noile tehnologii și capacitatea de coordonare. Un post ocupat nu înseamnă automat o nevoie acoperită, iar absența unui post din organigramă nu înseamnă că munca respectivă nu există.

Planificarea trebuie să includă succesiunea. Atelierele și tehnica de scenă păstrează cunoaștere tacită care se pierde greu de recuperat la pensionarea unui specialist. Documentarea

¹³⁷ Pierre-Michel Menger, „Artistic Labor Markets and Careers”, *Annual Review of Sociology* 25 (1999): 541-574; Richard E. Caves, *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2000), 1-17; David Hesmondhalgh și Sarah Baker, *Creative Labour: Media Work in Three Cultural Industries* (London: Routledge, 2011), 1-18.

¹³⁸ Ordonanța Guvernului nr. 21/2007 privind instituțiile și companiile de spectacole sau concerte, forma consolidată; Legea nr. 53/2003 - Codul muncii, republicată, art. 10-17 și 82-87, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026.

proceselor, mentoratul, lucrul în perechi și formarea la locul de muncă sunt instrumente de continuitate, nu simple beneficii individuale.

6.5. Analiza postului și profilul de competențe

Fișa postului definește atribuții, responsabilități și relații funcționale, dar nu trebuie să devină o listă inertă. În teatru, posturile evoluează odată cu tehnologia, formele de producție și cerințele publice. Operatorul de lumini lucrează astăzi cu sisteme digitale complexe, comunicarea gestionează date și comunități online, iar producătorul trebuie să înțeleagă contracte, mobilitate, accesibilitate și sustenabilitate.

Profilul de competențe completează fișa postului prin descrierea cunoștințelor, abilităților și comportamentelor necesare. Pentru funcțiile artistice, criteriile pot include tehnică, versatilitate, capacitatea de colaborare, pregătirea rolului și disponibilitatea pentru cercetare. Pentru funcțiile tehnice și administrative, criteriile trebuie să includă rigoare, siguranță, comunicare și înțelegerea procesului artistic.

Competențele nu trebuie formulate atât de general încât să justifice orice evaluare și nici atât de îngust încât să împiedice dezvoltarea. Ele trebuie corelate cu rezultate observabile și revizuite periodic, cu consultarea persoanei care ocupă postul și a structurilor cu care aceasta lucrează.

6.6. Recrutarea și selecția: între discernământ artistic și echitate procedurală

Recrutarea artistică nu poate elimina judecata profesională. O audiție, un portofoliu sau o probă practică presupun interpretare, iar potrivirea cu o viziune repertorială nu poate fi redusă la punctaje mecanice. Tocmai de aceea, procesul trebuie să fie mai transparent: criterii anunțate, comisii competente, conflicte de interese declarate, probe relevante și documentarea motivelor deciziei.

Selecția nu trebuie să confunde familiaritatea cu meritul. Rețelele profesionale sunt inevitabile și uneori utile, însă recrutarea exclusiv din cercuri cunoscute reproduce inegalități și limitează reînnoirea artistică. Publicarea oportunităților, accesibilizarea audițiilor și evaluarea pe criterii proporționale cu rolul sporesc calitatea bazinului de candidați.

Cadrul juridic interzice discriminarea directă și indirectă în muncă și impune egalitate de șanse. În selecția artistică pot exista cerințe legitime legate de rol, dar acestea trebuie să fie reale, proporționale și formulate fără stereotipuri inutile. Diversitatea nu contrazice excelența; ea lărgeste posibilitățile de reprezentare și accesul la competențe.¹³⁹

6.7. Audiția ca instrument profesional

Audiția trebuie proiectată ca situație de evaluare, nu ca probă de supunere. Candidatul are nevoie de informații despre repertoriu, condițiile de contractare, durata procesului și materialul cerut. Solicitățile excesive de pregătire neremunerată sau schimbările de ultim moment transferă costurile organizației asupra candidatului.

Comisia trebuie să separe criteriile tehnice de impresiile generale și să evite comentariile umilitoare, testele fără legătură cu rolul și presiunea de a accepta contacte fizice neanunțate. Pentru scenele de intimitate, luptă sau mișcare cu risc, limitele și procedura trebuie comunicate în prealabil, iar consimțământul nu poate fi tratat ca o renunțare generală la limite.

O audiție bună oferă suficientă structură pentru comparabilitate și suficientă libertate pentru expresie. Înregistrarea motivelor selecției protejează atât organizația, cât și comisia și permite evaluarea ulterioară a eficienței procesului.

6.8. Integrarea, socializarea și primele luni de lucru

Integrarea unui nou angajat sau colaborator nu se reduce la semnarea contractului și predarea regulamentelor. Persoana trebuie să înțeleagă misiunea artistică, structura, canalele de comunicare, procedurile de siguranță, programarea, accesul la resurse și regulile privind conduita.

¹³⁹ Ordonanța Guvernului nr. 137/2000 privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare, republicată; Legea nr. 202/2002 privind egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați, republicată, forma consolidată, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026.

În echipele cu tradiție, noul venit întâlnește și norme informale: cine poate fi întrebă, cum se formulează dezacordul, ce practici sunt tolerate și ce persoane dețin autoritate simbolică. Un mentor sau un coleg de referință poate reduce dependența de zvon și poate facilita integrarea fără a cere conformarea necritică la obiceiuri problematice.

Onboardingul trebuie adaptat colaboratorilor temporari. O producție de câteva săptămâni nu justifică omiterea instruirii privind securitatea, hărțuirea, raportarea incidentelor, utilizarea spațiilor și protecția datelor. Durata contractului modifică intensitatea procesului, nu obligația de bază a organizației.

6.9. Contracte, statut profesional și practici echitabile

Condițiile de muncă ale artiștilor sunt fragmentate între contracte individuale, convenții de drepturi de autor, activități independente și contracte de prestări servicii. Forma juridică trebuie să corespundă realității raportului: cine stabilește programul, cine controlează procesul, cine furnizează instrumentele și cine suportă riscul.

Raportul european privind statutul și condițiile de muncă ale artiștilor recomandă politici de fair practice, protecție socială, remunerație adecvată, dezvoltarea competențelor și libertate artistică. El subliniază că vulnerabilitatea nu este exclusiv individuală, ci rezultă din modele de finanțare, contractare și proiectare a carierei.¹⁴⁰

Organizația teatrală trebuie să comunice clar remunerația, timpul de lucru, repetițiile, exploatarea spectacolului, turneele, drepturile de imagine, înregistrarea și utilizarea digitală. Ambiguitatea contractuală poate părea flexibilă la început, dar produce conflicte tocmai atunci când proiectul devine valoros sau este reutilizat.

6.10. Performanța artistică: sens și limite

Evaluarea performanței artistice este necesară, dar nu poate fi construită ca măsurare a talentului într-o unitate neutră. Calitatea unei interpretări depinde de text, distribuție, regie, timp, parteneri și condițiile producției. Succesul de public, cronică, premiul sau numărul de roluri sunt informații relevante, dar nu echivalente cu valoarea profesională.

Managementul performanței trebuie să urmărească atât contribuția la rezultate, cât și dezvoltarea capacității viitoare. Pentru un actor, aceasta poate însemna pregătire, disciplină, relația cu partenerii, adaptabilitate și asumarea procesului. Pentru un tehnician, siguranță, precizie, anticipare și cooperare. Pentru un producător, coordonare, respectarea resurselor și claritatea informației.

Evaluarea trebuie să recunoască munca invizibilă: menținerea repertoriului, înlocuirile, mentoratul, pregătirea tehnică, documentarea, rezolvarea incidentelor și sprijinul acordat echipei. Dacă sunt evaluate numai rezultatele vizibile, organizația recompensează expunerea, nu contribuția.

6.11. Proiectarea sistemului de evaluare

Un sistem credibil pornește de la criterii cunoscute înaintea perioadei evaluate, legate de fișa postului și adaptate profesiei. Criteriile trebuie să fie suficient de concrete pentru a permite discuția și suficient de flexibile pentru a recunoaște varietatea contribuțiilor.

Evaluarea anuală nu trebuie să fie singurul moment de feedback. Discuțiile după producție, întâlnirile de dezvoltare și observarea directă oferă informații mai utile decât o calificare retrospectivă generală. Feedbackul trebuie să descrie comportamente și efecte, să permită răspunsul persoanei evaluate și să conducă la un plan realist de dezvoltare.

¹⁴⁰ Comisia Europeană, The Status and Working Conditions of Artists and Cultural and Creative Professionals, 13-76; UNESCO, Empowering Creativity: Implementing the UNESCO 1980 Recommendation Concerning the Status of the Artist - 5th Global Consultation (Paris: UNESCO, 2023).

În instituțiile publice, criteriile și procedurile trebuie integrate în regulamentele interne și aplicate consecvent. Evaluarea nu poate fi folosită pentru sancționarea dezacordului profesional, iar diferențele de tratament trebuie să aibă o justificare obiectivă și documentată.¹⁴¹

6.12. Motivarea: autonomie, competență și apartenență

Artiștii sunt adesea puternic motivați intrinsec, dar această constatare nu exonerează organizația de obligația de a crea condiții bune. Cercetarea motivației arată importanța autonomiei, sentimentului de competență și apartenenței. Controlul excesiv, feedbackul umilitor și lipsa de sens reduc implicarea chiar și atunci când persoana iubește profesia.¹⁴²

Autonomia artistică nu înseamnă absența cadrului, ci posibilitatea de a exercita discernământ într-un proces cu obiective și limite clare. O echipă este motivată când înțelege de ce proiectul este important, poate influența modul de lucru și primește resurse proporționale cu așteptările.

Recunoașterea are forme diferite: distribuții, credite profesionale, acces la formare, responsabilități noi, vizibilitate, feedback și remunerație. Ea trebuie să fie echitabilă și să nu se transforme într-un sistem informal de favoruri. Lauda publică nu compensează absența plății, iar prestigiul proiectului nu justifică transferarea costurilor către profesioniști.

6.13. Creativitatea și mediul de lucru

Creativitatea organizațională este influențată de provocarea profesională, resurse, libertate, sprijin și calitatea relațiilor. Presiunea poate mobiliza pe termen scurt, dar urgența permanentă, schimbarea arbitrară și frica de sancțiune reduc experimentul și raportarea erorilor.

Cercetările asupra mediilor creative arată că motivația intrinsecă este susținută când persoanele percep autonomie și sprijin și este afectată de control inutil sau evaluare percepută ca amenințare. În teatru, repetiția trebuie să permită încercarea și eșecul, fără a suspenda limitele privind siguranța și demnitatea.¹⁴³

Managerul nu poate produce creativitate prin decret, dar poate elimina obstacolele: programări imposibile, informație întârziată, lipsa materialelor, conflicte nerezolvate și criterii schimbate. Sprijinul creației este adesea mai puțin spectaculos decât discursul despre inovație, dar mult mai determinant.

6.14. Remunerația, echitatea și munca invizibilă

Remunerația transmite valoare și distribuie putere. Chiar atunci când nivelurile salariale sunt stabilite prin norme publice, managerul influențează accesul la roluri, colaborări, turnee, indemnizații, proiecte și oportunități de dezvoltare. Aceste decizii trebuie să aibă criterii și să poată fi explicate.

Echitatea nu înseamnă identitate absolută de tratament, ci proporționalitate, transparență și absența discriminării. Diferențele pot reflecta responsabilitatea, experiența sau complexitatea, dar nu trebuie să fie rezultatul exclusiv al capacității individuale de negociere într-un context asimetric.

Trebuie recunoscută munca invizibilă: pregătirea individuală, participarea la audiții interne, memorarea în afara programului, întreținerea corpului și vocii, documentarea, administrarea propriei cariere și disponibilitatea pentru înlocuiri. Nu toate pot fi remunerate separat, dar ignorarea lor conduce la estimări false ale volumului de muncă și la supraîncărcare.

6.15. Formarea profesională și învățarea pe tot parcursul vieții

În teatru, formarea nu se încheie prin absolvire. Limbajele scenice, tehnologiile, legislația și relația cu publicurile se schimbă, iar corpul și vocea necesită practică permanentă. Formarea

¹⁴¹ Legea nr. 53/2003 - Codul muncii, republicată, art. 17 alin. (3), art. 39-40 și art. 242-243, forma consolidată, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026.

¹⁴² Richard M. Ryan și Edward L. Deci, „Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being”, *American Psychologist* 55, nr. 1 (2000): 68-78.

¹⁴³ Teresa M. Amabile, Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby și Michael Herron, „Assessing the Work Environment for Creativity”, *Academy of Management Journal* 39, nr. 5 (1996): 1154-1184.

poate include cursuri, stagii, ateliere, mentorat, mobilități, schimburi de experiență, participare la producții și învățare la locul de muncă.

Codul muncii prevede obligația angajatorilor de a asigura participarea salariaților la programe de formare și, pentru organizațiile cu peste douăzeci de salariați, elaborarea anuală a unui plan de formare cu consultarea sindicatului sau a reprezentanților salariaților. Planul trebuie să fie mai mult decât o anexă formală: el trebuie legat de riscuri, strategie și nevoile reale ale profesilor.¹⁴⁴

Formarea artistică și cea administrativă nu trebuie separate rigid. Un actor poate avea nevoie de competențe digitale și de mediere, un producător de înțelegerea procesului de creație, iar un manager de actualizare juridică și sănătate ocupațională. Organizația învață atunci când cunoașterea dobândită este împărtășită și modifică practica.

6.16. Debutul profesional, rezidențele și teatrul de stagiatură

Trecerea de la școală la profesie este una dintre cele mai fragile etape ale carierei artistice. Absolventul deține pregătire de bază, dar nu cunoaște neapărat ritmul unei instituții, relația cu atelierele, contractarea, turneul sau menținerea unui rol în repertoriu. Lipsa oportunităților plătite poate transforma debutul într-o succesiune de stagii informale și muncă gratuită.

Rezidența și stagiatura pot funcționa ca instrumente de profesionalizare dacă au selecție transparentă, mentor, obiective, resurse, remunerație și un rezultat realist. Ele nu trebuie utilizate pentru înlocuirea posturilor permanente sau pentru transferarea activităților curente către tineri fără protecție.

Proiectul managerial TnMS 2021-2026 propunea Rezidența de creație și programul de teatru de stagiatură A@TE_PL@Y, cu mentorat, acomodare în cultura organizațională și dezvoltarea unui plan de cercetare și creație. Această formulă indică trecerea de la invitația punctuală la un traseu structurat de integrare profesională.¹⁴⁵

6.17. Diversitate, incluziune și acces la profesie

Inegalitățile din sectoarele creative nu se explică doar prin talent sau alegere individuală. Accesul la formare, posibilitatea de a accepta muncă slab remunerată, rețelele profesionale, localizarea geografică și criteriile informale influențează cine intră, cine rămâne și cine ajunge în poziții de decizie.

Recrutarea incluzivă presupune anunțuri accesibile, criterii strict relevante, comisii informate și adaptări rezonabile pentru persoanele cu dizabilități. Înseamnă și evaluarea repertoriului de oportunități: nu este suficient ca organizația să angajeze persoane diverse dacă acestea primesc sistematic roluri marginale sau nu au acces la dezvoltare.

Cercetarea asupra industriilor creative evidențiază caracterul sistemic al inegalităților de clasă, gen, rasă și dizabilitate. Managementul trebuie să examineze efectele propriilor rutine, nu doar intențiile declarate. Datele agregate, monitorizarea etapelor de selecție și analiza diferențelor de progres pot face vizibile mecanisme altfel ascunse.¹⁴⁶

6.18. Sănătatea și securitatea în munca teatrală

Teatrul combină riscuri fizice, tehnice și psihosociale: lucru la înălțime, sarcini grele, instalații electrice, zgomot, fum scenic, repetiții solicitante, program fragmentat, turnee și presiunea premierei. Evaluarea riscurilor trebuie să includă toate profesiile și toate spațiile, inclusiv activitatea temporară și evenimentele în aer liber.

¹⁴⁴ Legea nr. 53/2003 - Codul muncii, republicată, art. 193-195, forma consolidată, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026.

¹⁴⁵ Alexandru Boureanu, Proiect de management 2021-2026, Teatrul Național „Marin Sorescu” din Craiova (2021), 20-21 și 47.

¹⁴⁶ Doris Ruth Eikhof și Chris Warhurst, „The Promised Land? Why Social Inequalities Are Systemic in the Creative Industries”, *Employee Relations* 35, nr. 5 (2013): 495-508; Orian Brook, Dave O'Brien și Mark Taylor, *Culture Is Bad for You: Inequality in the Cultural and Creative Industries* (Manchester: Manchester University Press, 2020), 1-27.

Legea securității și sănătății în muncă obligă angajatorul să asigure securitatea lucrătorilor în toate aspectele legate de muncă, să evalueze riscurile și să ofere instruire. În teatru, siguranța nu poate fi delegată exclusiv unui compartiment. Regizorul, scenograful, producătorul și coordonatorii tehnici trebuie să integreze prevenția încă din concepția proiectului.¹⁴⁷

Raportarea incidentelor și a situațiilor evitate la limită este o sursă de învățare, nu o recunoaștere a eșecului. Când organizația sancționează persoana care semnalează riscul, informația dispare, dar pericolul rămâne.

6.19. Riscurile psihosociale și sănătatea mintală

Sănătatea mintală la locul de muncă este influențată de volum, control, claritatea rolului, relațiile profesionale, predictibilitate, recunoaștere și securitatea contractului. În teatru, expunerea publică, respingerea, evaluarea continuă, lucrul cu emoții intense și programul neregulat pot amplifica riscul.

Modelul cerințe-resurse arată că epuizarea apare atunci când solicitările ridicate nu sunt compensate de autonomie, sprijin, recuperare și resurse. Soluția nu este instruirea individului să suporte mai mult, ci analiza modului în care munca este proiectată. Organizația trebuie să reducă sursele prevenibile de stres și să creeze căi de sprijin și revenire.¹⁴⁸

Ghidurile Organizației Mondiale a Sănătății recomandă intervenții organizaționale, formarea managerilor, sprijin pentru lucrători și politici de revenire la muncă. Confidențialitatea este esențială: solicitarea ajutorului nu trebuie să devină criteriu negativ în distribuție, evaluare sau promovare.¹⁴⁹

6.20. Violența, hărțuirea și abuzul de putere

Procese creative intense, contactul fizic și autoritatea regizorală nu justifică violența sau hărțuirea. Convenția OIM nr. 190 recunoaște dreptul fiecărei persoane la o lume a muncii fără violență și hărțuire, iar România a ratificat-o prin Legea nr. 69/2024. Domeniul de aplicare include locul de muncă, deplasările, comunicarea profesională și evenimentele legate de muncă.¹⁵⁰

Metodologia națională privind prevenirea și combaterea hărțuirii, modificată în 2025, impune instituțiilor publice și companiilor private mecanisme de prevenție și soluționare. O procedură credibilă trebuie să prevadă persoane responsabile, confidențialitate, protecție împotriva represaliilor, termene, documentare și posibilitatea recuzării în caz de conflict de interese.¹⁵¹

În domeniul artistic sunt necesare reguli suplimentare pentru scene de intimitate, nuditate, violență și lucru cu minori. Consimțământul trebuie să fie specific, informat, continuu și reversibil. Coordonarea de intimitate nu înlocuiește regia, ci transformă intenția artistică într-o practică repetabilă și sigură.

6.21. Programarea, volumul de muncă și recuperarea

Programul teatral este neregulat prin natura sa, dar neregularitatea nu trebuie confundată cu imprevizibilitatea totală. Repetițiile, reprezentațiile, deplasările, montările și demontările trebuie planificate astfel încât să existe timp de recuperare și să fie respectate limitele legale.

¹⁴⁷ Legea nr. 319/2006 a securității și sănătății în muncă, art. 6-13; Hotărârea Guvernului nr. 1425/2006 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare, forme consolidate, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026.

¹⁴⁸ Arnold B. Bakker și Evangelia Demerouti, „Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward”, *Journal of Occupational Health Psychology* 22, nr. 3 (2017): 273-285; Christina Maslach și Michael P. Leiter, „Understanding the Burnout Experience: Recent Research and Its Implications for Psychiatry”, *World Psychiatry* 15, nr. 2 (2016): 103-111.

¹⁴⁹ World Health Organization, *WHO Guidelines on Mental Health at Work* (Geneva: WHO, 2022), 1-19 și recomandările privind intervențiile organizaționale, formarea managerilor și revenirea la muncă.

¹⁵⁰ Organizația Internațională a Muncii, Convenția nr. 190/2019 privind eliminarea violenței și a hărțuirii în lumea muncii, art. 1-4 și 9-11; Legea nr. 69/2024 pentru ratificarea Convenției nr. 190/2019. România a depus instrumentul de ratificare la 12 iunie 2024.

¹⁵¹ Hotărârea Guvernului nr. 970/2023 pentru aprobarea Metodologiei privind prevenirea și combaterea hărțuirii pe criteriul de sex, precum și a hărțuirii morale la locul de muncă, modificată prin Hotărârea Guvernului nr. 27/2025, forma consolidată, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026.

Suprapunerea producțiilor poate conduce la conflicte de program, reducerea pregătirii, accidente și epuizare. Managerul trebuie să privească stagiunea ca portofoliu de solicitări asupra acelorași oameni și spații, nu ca sumă de proiecte independente. Instrumentele de planificare trebuie să includă sarcina tehnică, nu doar disponibilitatea scenei.

Epuizarea profesională nu este sinonimă cu oboseala după un proiect intens. Ea rezultă din expunere cronică la cerințe și din lipsa resurselor de recuperare, control și recunoaștere. Prevenția presupune monitorizarea volumului, claritate, limite și capacitatea reală de a renegocia termenele.¹⁵²

6.22. Dialogul social și vocea profesională

Dialogul social nu este un obstacol administrativ, ci un mecanism de anticipare a conflictelor și de legitimitate a deciziilor. Informarea, consultarea și negocierea colectivă permit discutarea condițiilor de muncă, programului, formării, reorganizării și criteriilor de evaluare.

Legea dialogului social nr. 367/2022 definește informarea, consultarea și negocierea și recunoaște rolul sindicatelor în apărarea intereselor profesionale, economice și cultural-artistice ale membrilor. În teatru, dialogul trebuie să includă diferențele dintre personalul artistic, tehnic și administrativ și să evite reprezentarea simbolică fără acces real la informație.¹⁵³

Vocea profesională nu se reduce la sindicat. Consiliile, grupurile de proiect, întâlnirile de evaluare, sondajele interne și mecanismele de avertizare pot furniza informație. Esențial este ca exprimarea unei probleme să nu producă marginalizare, pierderea rolurilor sau represalii informale.

6.23. Colaboratorii independenți și responsabilitatea extinsă a organizației

Colaboratorul independent nu este exterior organizației pe durata proiectului. El folosește spațiile, lucrează cu angajații, se supune programului producției și poate fi expus acelorași riscuri. Politicile privind siguranța, hărțuirea, protecția datelor și conduita trebuie să îl includă.

Relația echitabilă presupune contract la timp, termene clare de plată, credite profesionale corecte, informarea privind anularea și negocierea utilizărilor ulterioare. Organizația nu trebuie să folosească prestigiul pentru a obține reduceri permanente de remunerație sau muncă pregătitoare neplătită.

Managementul portofoliului de colaboratori trebuie să evite dependența de aceleași cercuri și să păstreze memoria relațiilor: competențe, disponibilitate, feedback și condiții. Baza de date profesională trebuie gestionată cu respectarea protecției datelor și fără profilări informale discriminatorii.

6.24. Datele de personal, viața privată și inteligența artificială

Funcția de resurse umane gestionează date sensibile: evaluări, remunerații, sănătate, sancțiuni, disponibilitate și situații familiale. Colectarea trebuie limitată la ceea ce este necesar, accesul controlat, iar perioadele de păstrare stabilite. Curiozitatea managerială nu constituie temei pentru supraveghere.

Instrumentele de inteligență artificială pot ajuta la programare, identificarea nevoilor de formare sau administrarea candidaturilor, dar pot reproduce discriminări și pot transforma judecata profesională într-un scor opac. Regulamentul european privind inteligența artificială clasifică anumite sisteme utilizate în recrutare, selecție, promovare, alocarea sarcinilor și monitorizarea lucrătorilor ca sisteme cu grad ridicat de risc.¹⁵⁴

În organizația teatrală, utilizarea IA în selecție sau evaluare trebuie să rămână excepțională, transparentă și supusă controlului uman. Un sistem nu poate interpreta valoarea

¹⁵² Maslach și Leiter, „Understanding the Burnout Experience”, 103-111; Bakker și Demerouti, „Job Demands-Resources Theory”, 273-285.

¹⁵³ Legea nr. 367/2022 privind dialogul social, art. 1 și dispozițiile privind informarea, consultarea și negocierea colectivă, forma consolidată, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026.

¹⁵⁴ Regulamentul (UE) 2024/1689 de stabilire a unor norme armonizate privind inteligența artificială, considerentul 57, art. 6 și anexa III, pct. 4, privind sistemele utilizate în ocuparea forței de muncă și gestionarea lucrătorilor.

artistică, relația scenică sau potențialul profesional fără riscul de a îngheța criteriile trecutului în date aparent obiective.

Tabelul 6.1. Tablou de bord pentru managementul resurselor umane artistice

Domeniu	Întrebări de management	Indicatori orientativi	Riscuri de urmărit
Structură	Avem competențele și efectivele necesare strategiei?	Posturi ocupate/vacante; competențe critice; dependențe de o persoană	Subdimensionare; posturi fără corespondent real; pierdere de cunoaștere
Recrutare	Selecția este relevantă, transparentă și accesibilă?	Candidați eligibili; diversitatea bazinului; durata selecției; contestații	Favoritism; criterii vagi; costuri transferate candidaților
Integrare	Noii profesioniști înțeleg rolul, regulile și cultura?	Onboarding finalizat; mentor; feedback la 30/90 zile	Izolare; dependență de zvon; erori de siguranță
Performanță	Evaluăm contribuția și dezvoltarea, nu doar vizibilitatea?	Feedback periodic; obiective; planuri de dezvoltare; distribuția oportunităților	Subiectivism; sancționarea dezacordului; ignorarea muncii invizibile
Formare	Planul răspunde strategiei și riscurilor?	Ore/persoană; participare; competențe dobândite; transfer în practică	Formare formală; acces inegal; lipsa succesiunii
Bunăstare	Munca este sigură și sustenabilă?	Accidente; near-miss; absențe; fluctuație; suprapuneri de program	Epuizare; subraportare; normalizarea riscului
Echitate	Cine primește roluri, vizibilitate, recompense și acces la decizie?	Distribuții; remunerație; promovări; date agregate pe categorii relevante	Discriminare; rețele închise; inegalități persistente
Relații de muncă	Există voce, consultare și soluționare credibilă?	Consultări; sesizări; termene de soluționare; acorduri implementate	Represalii; conflicte cronice; proceduri doar formale

6.25. Aplicație: resursele umane la TnMS în perioada 2021-2026

Proiectul managerial din 2021 identifica o structură de 131 de posturi, dintre care 116 de execuție, și semnală ponderea redusă a funcțiilor administrative de specialitate, nevoia de formare continuă și riscul pierderii profesiilor tehnice rare. Documentul propunea un plan anual de perfecționare, evaluarea nevoilor, actualizarea fișelor de post și programe dedicate debutului artistic.¹⁵⁵

Raportul final arată menținerea relativ stabilă a numărului de posturi, reorganizarea structurii și angajări punctuale între 2021 și 2026 pentru funcții artistice, tehnice și administrative. Formarea a fost realizată în principal prin workshopuri legate de producții, care au facilitat contactul cu creatori invitați și adaptarea la limbaje scenice diferite.¹⁵⁶

Experiența indică două concluzii. Prima este că stabilitatea efectivului poate susține repertoriul și memoria instituțională, dar nu elimină nevoia de ajustare a competențelor. A doua este că formarea artistică prin producție trebuie completată cu un plan multianual care să includă competențe tehnice, digitale, administrative, de accesibilitate, management de proiect, securitate și atragere de finanțări.

Raportul consemnează și aplicarea procedurilor disciplinare în cazuri punctuale. În analiza academică, disciplina trebuie separată de managementul performanței: sancțiunea răspunde unei abateri și presupune garanții procedurale; dezvoltarea profesională urmărește îmbunătățirea contribuției și nu poate fi construită predominant prin coerciție.

6.26. Principii pentru o politică de personal artistică și responsabilă

¹⁵⁵ Boureanu, Proiect de management 2021-2026, 19-21.

¹⁵⁶ Alexandru Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, Teatrul Național „Marin Sorescu” din Craiova (2026), 40-42.

Primul principiu este al demnității: nicio miză artistică nu justifică umilirea, violența sau precarizarea deliberată. Al doilea este al relevanței: selecția și evaluarea trebuie să folosească criterii legate de munca reală, nu de conformarea personală față de autoritate.

Al treilea este al reciprocității: organizația poate cere profesionalism numai dacă oferă claritate, resurse, plată și siguranță. Al patrulea este al dezvoltării: fiecare post trebuie privit și prin capacitatea sa de a învăța și de a transmite cunoaștere.

Al cincilea este al transparenței proporționale: nu toate deciziile artistice pot fi negociate colectiv, dar criteriile, limitele și responsabilitatea trebuie explicate. Al șaselea este al echității: diferențele de tratament trebuie justificate, monitorizate și corectate când produc efecte sistematic dezavantajoase.

Al șaptelea este al prevenirii: sănătatea, hărțuirea și epuizarea nu trebuie gestionate numai după incident. Al optulea este al vocii profesionale: organizația trebuie să poată auzi informațiile incomode înainte ca acestea să devină crize.

6.27. Concluzii

Managementul resurselor umane artistice transformă strategia în capacitate organizațională. El decide, explicit sau implicit, cine intră în profesie, cine primește oportunități, ce tip de comportament este recompensat, cum este transmisă competența și ce costuri umane sunt considerate acceptabile.

O politică matură nu idealizează artistul și nu îl reduce la post. Ea recunoaște autonomia și vulnerabilitatea muncii creative, dar și obligația profesională față de echipă, public și resurse. Recrutarea, evaluarea, motivarea, formarea și sănătatea trebuie integrate într-un sistem coerent, nu tratate ca dosare separate.

Organizația teatrală sustenabilă este aceea care poate produce valoare artistică fără a consuma iresponsabil oamenii care o fac posibilă. Capitolul următor va deplasa analiza de la mediul intern spre diagnosticul strategic al organizației, examinând mediul cultural, actorii interesați, resursele, riscurile și utilizarea critică a instrumentelor precum analiza SWOT.

PARTEA A III-A

STRATEGIE ȘI MANAGEMENT INSTITUȚIONAL

CAPITOLUL VII

DIAGNOSTICUL ORGANIZAȚIEI TEATRALE

Diagnosticul organizației teatrale este procesul prin care instituția își construiește o imagine argumentată asupra propriei situații, asupra mediului în care funcționează și asupra capacității de a-și îndeplini misiunea. El precedă formularea strategiei, dar nu este o etapă pur tehnică și nici o simplă inventariere de date. Diagnosticul stabilește ce probleme sunt considerate importante, ce resurse devin vizibile, ale cui perspective sunt ascultate și ce relații dintre cauze și efecte vor orienta decizia.

Ediția din 2012 prezenta analiza și diagnosticul strategic ca demersuri apropiate, destinate înțelegerii funcționării generale a organizației în mediul său. Modelul propus pornea de la un dublu diagnostic, extern și intern, și urmărea corelarea oportunităților și amenințărilor cu forțele, slăbiciunile, valorile și obiectivele companiei. Această logică rămâne utilă, dar trebuie extinsă prin analiza stakeholderilor, a publicurilor, a capacității organizaționale, a riscurilor, a datelor, a impactului și a rezilienței.¹⁵⁷

În organizația teatrală, diagnosticul trebuie să respecte specificul creației. Un repertoriu nu poate fi evaluat numai prin încasări, o trupă nu poate fi redusă la numărul de posturi, iar reputația nu poate fi dedusă exclusiv din aparițiile media. În același timp, misiunea artistică nu poate servi drept argument pentru ignorarea costurilor, a condițiilor de muncă, a accesibilității, a securității, a relației cu publicurile sau a obligațiilor față de finanțator și comunitate. Diagnosticul matur combină datele cantitative cu interpretarea calitativă și confruntă intenția instituțională cu experiența reală a celor care produc, finanțează și întâlnesc teatrul.

7.1. Diagnosticul ca formă de cunoaștere strategică

Planificarea strategică începe prin clarificarea mandatului, a misiunii, a mediului și a problemelor care solicită o decizie. În organizațiile publice și nonprofit, strategia nu poate fi formulată doar prin raportare la avantajul competitiv, deoarece instituția trebuie să creeze valoare publică, să răspundă unor obligații legale și să construiască o coaliție de sprijin în jurul misiunii sale.¹⁵⁸

Diagnosticul nu este sinonim cu evaluarea finală. Evaluarea întrebă, de regulă, în ce măsură au fost îndeplinite obiectivele și ce rezultate au fost obținute. Diagnosticul întrebă de ce organizația funcționează într-un anumit mod, care sunt mecanismele ce produc rezultatele, ce tensiuni se acumulează și ce capacitate există pentru schimbare. El poate fi realizat la începutul unui mandat, înaintea unei reorganizări, în pregătirea unei investiții, după o criză sau periodic, ca parte a învățării organizaționale.

Un diagnostic bun nu oferă doar o fotografie, ci și o explicație. El distinge simptomele de cauze. Scăderea numărului de spectatori poate proveni din repertoriu, programare, preț, acces, comunicare, infrastructură, schimbarea populației, concurența pentru timpul liber sau calitatea experienței de sală. Soluția nu poate fi aleasă înaintea formulării corecte a problemei.

¹⁵⁷ Alexandru Boureanu, Bazele managementului în compania de teatru: strategii și tehnici pentru producția teatrală (Craiova: Editura Universitaria, 2012), 37-42.

¹⁵⁸ John M. Bryson și Bert George, Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, ed. a 6-a (Hoboken, NJ: Wiley, 2024), cap. 1-4.

7.2. Mandat, misiune, identitate și obligații

Primul nivel al diagnosticului privește mandatul organizației: temeiul juridic, autoritatea în subordinea căreia funcționează, obiectul de activitate, patrimoniul administrat, publicurile deservite și limitele autonomiei manageriale. Pentru instituțiile publice de cultură, proiectul de management și programul minimal devin documente de referință anexate contractului de management, iar evaluarea anuală și finală verifică respectarea obligațiilor asumate.¹⁵⁹

În cazul instituțiilor de spectacole, diagnosticul trebuie să pornească și de la funcțiile specifice reglementate: producerea și prezentarea spectacolelor, conservarea și valorificarea patrimoniului, dezvoltarea profesională, relația cu publicul și desfășurarea activității de impresariat, după caz. Forma juridică și regimul de finanțare influențează direct calendarul, achizițiile, angajarea, veniturile și autonomia artistică.¹⁶⁰

Mandatul juridic nu epuizează identitatea. Organizația are o istorie, o memorie repertorială, un capital simbolic și o relație cu teritoriul. Diagnosticul trebuie să compare identitatea declarată cu identitatea percepută. O instituție se poate prezenta drept teatru național, laborator contemporan sau centru comunitar, dar publicurile, artiștii și partenerii pot atribui alte sensuri. Diferența dintre imaginea dorită și experiența reală devine o problemă strategică.

7.3. Stabilirea obiectului și a nivelurilor de analiză

Înainte de colectarea datelor trebuie stabilit obiectul diagnosticului. Uneori este analizată organizația în ansamblu; alteori, o direcție artistică, un festival, un program educațional, un proces de producție, o scenă, o categorie de public sau o problemă precisă. Un obiect prea larg produce o colecție de observații fără priorități; unul prea îngust poate ascunde cauzele sistemice.

Analiza poate fi organizată pe cinci niveluri: mediul macro, ecosistemul cultural și teritorial, organizația, programele și proiectele, respectiv experiența persoanelor și a publicurilor. Aceste niveluri se influențează reciproc. O restricție bugetară națională poate modifica numărul premierelor; o problemă de transport regional poate reduce accesul; o cultură internă a urgenței poate crește costurile și riscurile tehnice.

Orizontul temporal trebuie, de asemenea, precizat. Datele unui singur an pot fi distorsionate de un festival, o închidere temporară, o investiție sau un context excepțional. Pentru identificarea tendințelor sunt necesare serii multianuale, comparații între stagioni și explicații pentru rupturile de continuitate.

7.4. Analiza mediului extern: de la PESTEL la scenarii

Analiza mediului extern urmărește factorii politici, economici, sociali, tehnologici, ecologici și juridici care pot modifica activitatea teatrului. Instrumentul PESTEL este util ca listă de verificare, dar valoarea lui nu constă în enumerarea unor tendințe generale, ci în explicarea modului concret în care acestea afectează misiunea, resursele și opțiunile instituției.

Factorii politici includ stabilitatea priorităților culturale, relația dintre nivelurile administrației și disponibilitatea investițiilor. Factorii economici privesc inflația, energia, mobilitatea, veniturile populației, costurile de producție și piața muncii. Factorii sociali includ structura demografică, educația culturală, migrația și schimbările în utilizarea timpului liber. Factorii tehnologici transformă producția, ticketingul, comunicarea și arhivarea. Factorii ecologici afectează clădirea, materialele și turneele, iar cei juridici configurează achizițiile, contractele, drepturile de autor, securitatea și accesibilitatea.

Pentru factorii cu incertitudine ridicată, diagnosticul poate utiliza scenarii. Scenariile nu prezic viitorul, ci testează robustețea deciziilor: cum funcționează repertoriul dacă bugetul scade,

¹⁵⁹ Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, art. 24-25, forma consolidată; Ordinul ministrului culturii nr. 2.799/2015, anexele nr. 2-5, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026.

¹⁶⁰ Ordonanța Guvernului nr. 21/2007 privind instituțiile și companiile de spectacole sau concerte, precum și desfășurarea activității de impresariat artistic, forma consolidată, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026.

dacă o sală devine indisponibilă, dacă publicul tânăr continuă să migreze către alte forme de participare sau dacă un proiect internațional necesită o capacitate tehnică nouă.

7.5. Ecosistemul cultural și diagnosticul teritorial

Teatrul nu funcționează izolat. El aparține unui ecosistem format din instituții publice, companii independente, universități, școli, organizații profesionale, artiști independenți, furnizori, mass-media, întreprinderi, autorități și comunități. Diagnosticul teritorial urmărește distribuția infrastructurii, mobilitatea publicului, complementaritatea ofertei și posibilitatea cooperării.

Analiza trebuie să evite două simplificări. Prima este considerarea tuturor operatorilor culturali drept concurenți. Într-un ecosistem fragil, cooperarea poate extinde publicul, reduce costurile și crea competențe. A doua este presupunerea că existența unei infrastructuri produce automat participare. Accesul depinde de program, transport, informație, preț, mediere și relevanță culturală.

OECD recomandă interpretarea sectoarelor culturale și creative ca investiții economice și sociale și subliniază nevoia unor date mai bune pentru fundamentarea politicilor și a dezvoltării locale. Diagnosticul unei instituții trebuie, prin urmare, să observe atât efectele directe, cât și legăturile cu educația, turismul, bunăstarea, inovarea, coeziunea și atractivitatea teritoriului.¹⁶¹

7.6. Actorii interesați și arhitectura relațiilor

Stakeholderii sunt persoanele, grupurile și instituțiile care pot influența organizația sau sunt influențate de activitatea ei. În teatru, această categorie include autoritatea finanțatoare, publicurile, angajații, artiștii colaboratori, syndicatele, partenerii, furnizorii, finanțatorii, presa, comunitățile educaționale și profesionale, dar și grupurile care nu participă încă la viața instituției.¹⁶²

Harta stakeholderilor nu trebuie să fie o listă ceremonială. Pentru fiecare actor se analizează interesul, puterea, legitimitatea, urgența solicitărilor, resursele oferite, așteptările și riscurile relației. Modelul salienței arată că prioritatea managerială se modifică în funcție de combinarea puterii, legitimității și urgenței, dar diagnosticul cultural trebuie să protejeze și vocile cu putere redusă, precum publicurile vulnerabile sau profesioniștii aflați în poziții precare.¹⁶³

Relațiile trebuie analizate dinamic. Un partener poate deveni finanțator, un spectator poate deveni voluntar, un furnizor critic poate deveni risc operațional, iar o comunitate aparent periferică poate dobândi relevanță strategică printr-un proiect educațional sau regional.

7.7. Publicurile ca sursă de inteligență instituțională

Diagnosticul publicurilor combină datele de ticketing cu cercetarea motivațiilor, barierelor și experiențelor. Numărul de bilete nu arată câți spectatori sunt unici, cât de des revin, cum au aflat despre spectacol, ce îi împiedică să participe sau dacă se simt reprezentați și bineveniți.

Instrumentele pot include chestionare, interviuri, focus-grupuri, observație, analiză digitală și cercetarea non-publicului. Studiul european privind dezvoltarea publicurilor tratează orientarea către public nu ca funcție izolată de marketing, ci ca schimbare organizațională care conectează misiunea artistică, accesul, participarea și leadershipul.¹⁶⁴

În România, Barometrul de Consum Cultural oferă un reper extern pentru compararea tendințelor locale și pentru înțelegerea relației dintre participare, educație, venit, mediu de

¹⁶¹ OECD, *The Culture Fix: Creative People, Places and Industries* (Paris: OECD Publishing, 2022), DOI: 10.1787/991bb520-en, în special capitolele privind datele, participarea și dezvoltarea regională.

¹⁶² R. Edward Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Boston: Pitman, 1984), 25-27 și 46-50.

¹⁶³ Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle și Donna J. Wood, „Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts”, *Academy of Management Review* 22, nr. 4 (1997): 853-886.

¹⁶⁴ Comisia Europeană, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, *Study on Audience Development: How to Place Audiences at the Centre of Cultural Organisations* (Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017), studiul și ghidul practic.

rezidență și utilizarea tehnologiilor. Datele naționale nu înlocuiesc însă cercetarea instituțională: profilul publicului unui teatru poate diferi substanțial de media populației.¹⁶⁵

7.8. Diagnosticul portofoliului artistic și al programelor

Analiza internă începe cu portofoliul artistic: repertoriu, premiere, reluări, proiecte educaționale, festivaluri, turnee, coproducții, publicații și activități de cercetare. Fiecare program trebuie raportat la misiune, publicuri, costuri, capacitatea echipei, durata de exploatare și contribuția la identitatea instituției.

Diversitatea titlurilor nu este suficientă. Diagnosticul urmărește echilibrul dintre autori clasici și contemporani, creație locală și circulație internațională, experiment și accesibilitate, producție proprie și găzduire, artiști consacrați și debut. Se analizează, de asemenea, distribuția oportunităților în interiorul trupei și capacitatea spectacolelor de a circula.

Indicatorii trebuie interpretați contextual. Un spectacol cu public restrâns poate avea valoare de cercetare, formare sau poziționare artistică; un succes de public poate susține financiar repertoriul. Diagnosticul nu uniformizează proiectele, ci verifică dacă portofoliul, privit în ansamblu, îndeplinește misiunea și folosește sustenabil resursele.

7.9. Capacitatea organizațională: structură, procese și cultură

Capacitatea organizațională reprezintă aptitudinea instituției de a transforma resursele în activitate coerentă. Ea include structura, competențele, procesele, sistemele informaționale, cultura, leadershipul, patrimoniul, finanțele și relațiile externe. O instituție poate dispune de artiști valoroși și totuși să aibă o capacitate redusă de producție dacă procesele sunt fragmentate sau infrastructura este vulnerabilă.

Diagnosticul compară organigrama cu fluxurile reale. Sunt analizate dublările, golurile de responsabilitate, dependența de anumite persoane, nivelurile de aprobare, întârzierile și calitatea coordonării dintre artistic, tehnic, producție, economic, juridic și comunicare. Documentele formale trebuie confruntate cu observația și experiența angajaților.

Cultura organizațională explică ce se întâmplă atunci când regulile nu oferă un răspuns. Ea devine vizibilă în felul în care sunt gestionate erorile, conflictele, schimbările de distribuție, urgențele și diferențele de statut. Diagnosticul nu trebuie să eticheteze cultura drept „bună” sau „rea”, ci să identifice comportamentele care susțin ori împiedică misiunea.

7.10. Resursele umane și competențele critice

Analiza personalului depășește numărul de posturi. Ea urmărește structura pe profesii, vârstă, experiență, tip de contract, încărcare, fluctuație, absenteism, formare și succesiune. Sunt identificate competențele rare și punctele în care organizația depinde de o singură persoană.

Pentru teatru, diagnosticul trebuie să includă atât resursa artistică, cât și profesiile tehnice, de producție și administrative. Absența producătorilor, a specialiștilor în fundraising, digital, accesibilitate sau management de proiect poate limita strategia chiar dacă organigrama este complet ocupată.

Datele trebuie interpretate etic. Vârsta, sănătatea, performanța și opiniile angajaților sunt informații sensibile. Colectarea lor trebuie să respecte scopul declarat, confidențialitatea, proporționalitatea și legislația privind protecția datelor.¹⁶⁶

7.11. Infrastructura, patrimoniul și capacitatea tehnică

Clădirea teatrală este simultan spațiu public, instrument de producție, loc de muncă și patrimoniu. Diagnosticul infrastructurii trebuie să inventarieze starea structurală, instalațiile,

¹⁶⁵ Carmen Croitoru și Anda Becuț Marinescu, coord., Barometrul de Consum Cultural 2024. Dinamicile tipurilor de consum cultural și rolul educației culturale (București: Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală, 2025), metodologia și capitolele privind participarea culturală.

¹⁶⁶ Regulamentul (UE) 2016/679 privind protecția persoanelor fizice în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal, art. 5, 6 și 9.

securitatea la incendiu, accesibilitatea, eficiența energetică, circulațiile, capacitatea scenelor, atelierele, depozitele, cabinele, echipamentele și sistemele digitale.

Deficiențele nu trebuie ordonate numai după vizibilitate. Un foaier degradat afectează experiența publicului, dar un mecanism scenic, un sistem electric sau o instalație de ventilație pot genera riscuri mult mai grave. Prioritizarea combină severitatea, probabilitatea, obligația legală, efectul asupra continuității și costul amânării.

Diagnosticul patrimoniului include și arhiva: documente, fotografii, înregistrări, costume, decoruri și memoria orală. Digitizarea nu este doar proiect de imagine, ci instrument de conservare, cercetare, acces și continuitate instituțională.

7.12. Diagnosticul economico-financiar

Analiza financiară urmărește structura veniturilor și cheltuielilor, execuția bugetară, costurile fixe, costurile pe programe, veniturile proprii, sponsorizările, finanțările nerambursabile, investițiile și obligațiile viitoare. În instituția publică, o execuție ridicată nu demonstrează singură eficiența, după cum economisirea nu este automat performanță dacă obiectivele artistice au fost amânate.

Diagnosticul trebuie să observe rigiditatea bugetului. Ponderea cheltuielilor de personal și funcționare arată cât spațiu rămâne pentru creație, mobilitate și investiții. Dependența de o singură sursă de finanțare, întârzierile, lipsa bugetării multianuale și costurile neprevăzute constituie riscuri strategice.

Analiza costurilor trebuie corelată cu rezultatele și cu ciclul de viață al producțiilor. Un spectacol nu se evaluează numai la premieră: costul inițial se distribuie pe durata exploatării, iar turneele, reluările și coproducțiile pot modifica sustenabilitatea. Diagnosticul trebuie să diferențieze proiectele cu rol artistic, educațional, comunitar, de imagine sau de generare a veniturilor.

7.13. Maturitatea digitală și calitatea sistemelor informaționale

Maturitatea digitală nu se măsoară prin numărul conturilor de social media. Ea privește infrastructura, competențele, securitatea, interoperabilitatea datelor, arhivarea, ticketingul, gestiunea documentelor, comunicarea și capacitatea de analiză. Digitalizarea unui proces defect poate accelera defectul în loc să îl rezolve.

Diagnosticul urmărește traseul datelor: cine le colectează, în ce format, cine le verifică, cine le poate accesa și cum sunt transformate în decizie. Sisteme separate pentru bilete, contabilitate, repertoriu și comunicare pot produce cifre inconsecvente și raportări costisitoare.

Calitatea datelor presupune definiții comune. „Spectator”, „beneficiar”, „vizualizare”, „parteneriat activ” sau „proiect educațional” trebuie definite astfel încât seriile să poată fi comparate. Fără o guvernanză a datelor, indicatorii devin instrumente de justificare retrospectivă, nu de învățare.

7.14. Imaginea, reputația și poziționarea

Imaginea instituțională rezultă din comunicare, dar și din calitatea spectacolelor, comportamentul organizației, relația cu publicul, accesibilitatea, transparența și experiența partenerilor. Diagnosticul reputației trebuie să combine monitorizarea media și digitală cu feedbackul publicurilor, al profesioniștilor și al finanțatorilor.

Vizibilitatea nu este identică cu reputația. O instituție poate avea un proiect foarte cunoscut, în timp ce repertoriul curent rămâne slab diferențiat; poate beneficia de prestigiu istoric, dar avea o experiență neprietenoasă pentru spectator. Analiza trebuie să identifice asocierile dominante și decalajele dintre brandul instituțional și realitatea întâlnirii cu teatrul.

Poziționarea răspunde întrebării: ce rol distinct și credibil îndeplinește organizația în ecosistem? Răspunsul nu trebuie formulat numai prin superlative, ci printr-o combinație verificabilă de misiune, programe, competențe, publicuri și relații teritoriale.

7.15. Riscurile, vulnerabilitățile și reziliența

Riscul este efectul incertitudinii asupra obiectivelor. Managementul riscului trebuie integrat în guvernanză, strategie, planificare și procese și adaptat contextului organizației. ISO

31000 pune accentul pe crearea și protejarea valorii, implicarea stakeholderilor, factorii umani și culturali și îmbunătățirea continuă.¹⁶⁷

Pentru teatru, registrul riscurilor poate include: indisponibilitatea clădirii, accidente, incendiu, pierderea unor competențe, anularea unui colaborator, litigii, atacuri cibernetice, scăderea finanțării, costuri energetice, eșecul vânzării, crize reputaționale, condiții meteo, restricții de mobilitate și afectarea libertății artistice.

Diagnosticul trebuie să identifice interdependențele. O problemă tehnică poate produce anulări, pierderi financiare și reputaționale; suprapunerea proiectelor poate crește erorile și epuizarea; dependența de un festival-fanion poate concentra vizibilitatea și resursele. Reziliența înseamnă capacitatea de a anticipa, absorbi, adapta și învăța, nu doar de a reveni la starea anterioară.

7.16. Indicatori, dovezi și limitele măsurării

Diagnosticul bazat pe dovezi folosește indicatori cantitativi și calitativi. UNESCO Culture|2030 recomandă combinarea surselor existente și a datelor de natură diferită pentru a face vizibilă contribuția culturii, recunoscând că unele efecte sunt dificil de cuantificat.¹⁶⁸

Indicatorii de intrare descriu resursele; cei de activitate, ceea ce organizația face; cei de rezultat, efectele imediate; cei de impact, schimbările mai ample. Confuzia dintre aceste niveluri produce concluzii eronate. Numărul atelierelor este activitate, participarea este rezultat, iar modificarea relației tinerilor cu teatrul poate fi impact, dar necesită o metodologie distinctă.

Un tablou de bord echilibrat poate integra dimensiuni artistice, publicuri, procese interne, oameni și finanțe. El trebuie să rămână suficient de restrâns pentru a fi utilizat și suficient de stabil pentru comparații. Indicatorii nu trebuie să înlocuiască judecata, ci să facă explicită baza ei.¹⁶⁹

7.17. Analiza SWOT: utilitate și limite

SWOT rămâne unul dintre cele mai utilizate instrumente deoarece obligă organizația să distingă mediul intern de cel extern și să formuleze sintetic puncte tari, puncte slabe, oportunități și amenințări. Ea este utilă pentru structurarea unei conversații și pentru comunicarea concluziilor.

Limitele apar atunci când listele sunt generale, contradictorii, lipsite de dovezi sau neordonate. Același element poate fi punct tare și vulnerabilitate: trupa permanentă oferă continuitate, dar poate reduce flexibilitatea; clădirea proprie este activ, dar poate genera costuri și riscuri. Cercetarea critică a arătat că SWOT este adesea utilizată fără prioritizare și fără legătura necesară cu decizia.¹⁷⁰

Pentru a deveni operațională, analiza trebuie să precizeze dovezile, gravitatea, controlabilitatea și relațiile dintre factori. Matricea TOWS poate transforma combinațiile în opțiuni: folosirea punctelor tari pentru valorificarea oportunităților, corectarea slăbiciunilor, protejarea față de amenințări și reducerea expunerilor.

7.18. Procesul diagnosticului: de la întrebare la restituire

Procesul poate fi structurat în opt etape: definirea scopului și a întrebărilor; stabilirea echipei; inventarierea surselor; colectarea datelor; verificarea și triangularea; analiza cauzelor; restituirea intermediară; formularea concluziilor și a priorităților. Ordinea poate fi adaptată, dar separarea colectării de concluzii reduce riscul confirmării unei opinii preexistente.

¹⁶⁷ International Organization for Standardization, ISO 31000:2018, Risk Management - Guidelines (Geneva: ISO, 2018), principiile și cadrul de integrare a managementului riscului.

¹⁶⁸ UNESCO, Culture|2030 Indicators: Thematic Indicators for Culture in the 2030 Agenda (Paris: UNESCO, 2019), 16-21 și secțiunea metodologică privind utilizarea datelor cantitative și calitative.

¹⁶⁹ Robert S. Kaplan și David P. Norton, „The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance”, Harvard Business Review 70, nr. 1 (1992): 71-79; Robert S. Kaplan și David P. Norton, The Strategy-Focused Organization (Boston: Harvard Business School Press, 2001), 1-28.

¹⁷⁰ Terry Hill și Roy Westbrook, „SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall”, Long Range Planning 30, nr. 1 (1997): 46-52; Marilyn M. Helms și Judy Nixon, „Exploring SWOT Analysis - Where Are We Now?”, Journal of Strategy and Management 3, nr. 3 (2010): 215-251.

Triangularea compară surse diferite. Dacă rapoartele indică o bună comunicare internă, dar interviurile descriu informație tardivă, contradicția nu trebuie eliminată, ci investigată. Datele pot măsura aspecte diferite sau pot reflecta diferențe între nivelurile organizației.

Restituirea către participanți este parte a diagnosticului. Ea permite corectarea erorilor, explicarea contextului și testarea interpretărilor. Consultarea fără restituire și fără decizii ulterioare produce cinism și reduce disponibilitatea oamenilor de a participa la viitoare procese.

7.19. Autodiagnostic, expertiză externă și independență

Autodiagnosticul are avantajul cunoașterii contextului și poate dezvolta responsabilitatea internă. El este însă vulnerabil la conformism, conflicte de interese și normalizarea problemelor. Expertul extern poate aduce metodă, comparație și distanță, dar riscă să interpreteze superficial specificul artistic sau să producă recomandări standardizate.

Formula utilă este adesea mixtă: o echipă internă cu mandat clar, sprijinită de competență externă pentru metodologie, facilitare sau domenii tehnice. Independența trebuie protejată prin acces la date, declararea conflictelor, posibilitatea exprimării anonime și publicarea criteriilor.

Diagnosticul nu este un proces de identificare a vinovaților. El urmărește mecanisme, responsabilități și opțiuni. Totuși, neutralitatea nu poate fi invocată pentru a relativiza încălcări legale, riscuri de securitate, hărțuire sau falsificarea datelor.

7.20. Etica diagnosticului și protecția informațiilor

Colectarea opiniilor, a datelor de personal, a statisticilor de public și a informațiilor financiare creează obligații etice. Participanții trebuie să cunoască scopul, utilizarea și limitele confidențialității. Datele personale trebuie reduse la ceea ce este necesar, păstrate sigur și raportate într-o formă care evită identificarea nejustificată.

Anonimatul nu poate fi promis absolut dacă datele descriu incidente grave sau obligații legale de intervenție. Aceste limite trebuie explicate înaintea colectării. În organizațiile mici, citatele și combinațiile de caracteristici pot identifica persoane chiar dacă numele sunt eliminate.

Raportul de diagnostic trebuie să distingă faptele, percepțiile și interpretările. O afirmație repetată nu devine automat fapt, iar o singură experiență nu trebuie invalidată doar pentru că nu este majoritară. Etica presupune fidelitate față de complexitate și evitarea folosirii selective a datelor pentru legitimarea unei decizii deja luate.

7.21. De la constatare la priorități strategice

Un diagnostic devine util numai dacă selectează problemele strategice. Nu toate deficiențele au aceeași importanță și nu toate pot fi rezolvate simultan. Prioritizarea poate utiliza criterii precum impactul asupra misiunii, urgența, riscul, numărul persoanelor afectate, obligația legală, costul inacțiunii și controlabilitatea.

Problema strategică trebuie formulată ca tensiune care solicită alegere, nu ca soluție mascată. „Avem nevoie de un nou website” este o soluție posibilă; problema poate fi că informația nu ajunge la publicurile țintă sau că procesul de achiziție a biletului este dificil. Formularea corectă deschide mai multe opțiuni.

Pentru fiecare prioritate se stabilesc o bază de referință, o țintă, un responsabil, resurse, un termen și un mecanism de monitorizare. Legătura dintre diagnostic și strategie trebuie să fie explicită, astfel încât obiectivele să răspundă problemelor identificate, nu doar să repete formule generale.

7.22. Instrument de lucru: matrice integrată de diagnostic

Matricea următoare propune o structură minimală. Ea poate fi adaptată la dimensiunea organizației, iar fiecare domeniu trebuie susținut prin date, perspective și explicații, nu completat formal.

Tabelul 7.1. Matrice integrată pentru diagnosticul organizației teatrale

Domeniu	Întrebări centrale	Dovezi utile	Riscuri de interpretare	Decizii posibile
Misiune și mandat	Ce obligații și ce valoare publică trebuie realizate?	Acte, proiect managerial, repertoriu, interviuri	Misiune declarativă; confuzie între scop și activitate	Clarificarea priorităților și a portofoliului
Mediu și teritoriu	Ce tendințe și relații modifică activitatea?	Date demografice, politici, infrastructură, cartografiere	Liste generale; extrapolare din date naționale	Scenarii, parteneriate, extinderea accesului
Publicuri	Cine participă, cine lipsește și de ce?	Ticketing, chestionare, focus-grupuri, date digitale	Confundarea biletelor cu persoane; feedback autorecrutat	Mediere, programare, preț, comunicare
Portofoliu artistic	Cum contribuie programele la misiune și identitate?	Repertoriu, costuri, exploatare, selecții, feedback critic	Reducerea valorii la audiență sau prestigiu	Reechilibrare, continuare, închidere, coproducție
Capacitate internă	Poate organizația realiza ceea ce își propune?	Procese, organigramă, competențe, incidente, termene	Analiza doar a documentelor; personalizarea problemelor	Reorganizare, formare, delegare, proceduri
Finanțe și patrimoniu	Cât de sustenabile sunt resursele și infrastructura?	Execuții, costuri, investiții, mentenanță, registru active	Eficiență dedusă doar din execuție; costuri ascunse	Prioritizare investiții, diversificare, plan multianual
Riscuri și reziliență	Ce poate împiedica obiectivele și cum răspundem?	Registru riscuri, controale, incidente, scenarii	Registru formal; subestimarea interdependențelor	Prevenire, continuitate, rezerve, asigurări
Date și impact	Ce știm, cât de sigur și ce rămâne necunoscut?	Indicatori, metodologii, serii, evaluări calitative	Indicatori instabili; selectarea datelor favorabile	Guvernanță a datelor, cercetare, tablou de bord

7.23. Aplicație: diagnosticul TnMS 2021-2026

Proiectul de management al Teatrului Național „Marin Sorescu” din 2021 a construit diagnosticul prin analiza contextului regional, a actorilor interesați, a imaginii, publicurilor, programelor, organizării, resurselor umane, patrimoniului și situației financiare. Analiza SWOT identifica simultan capitalul istoric și artistic, infrastructura și rețelele internaționale, dar și uzura tehnică, insuficiența posturilor de specialitate, rigiditatea bugetară și dificultatea programării multianuale.¹⁷¹

Raportul final 2021-2026 reia diagnosticul în formă actualizată și evidențiază reputația, repertoriul, trupa, Festivalul Internațional Shakespeare și capacitatea de parteneriat drept atuuuri, alături de vulnerabilități privind infrastructura, presiunea bugetară, publicul tânăr, standardizarea indicatorilor și diversificarea finanțării. Documentul propune corelarea SWOT-ului cu indicatori de public, activitate artistică, finanțe, presă, digitalizare și educație culturală.¹⁷²

Comparația dintre documentele de început și final arată valoarea diagnosticului ca proces continuu. Unele probleme au fost abordate prin reorganizare, proceduri, dezvoltarea programelor și comunicare; altele, precum reabilitarea integrală, modernizarea tehnică, participarea tinerilor și finanțarea diversificată, rămân deschise și devin baza unei noi etape strategice.

Cazul TnMS ilustrează și necesitatea delimitării controlului managerial de diagnosticul strategic. Controalele și conformarea furnizează informații esențiale despre legalitate și risc, dar

¹⁷¹ Alexandru Boureanu, Proiect de management 2021-2026, Teatrul Național „Marin Sorescu” din Craiova (2021), 1-9, 15-23 și 24-33.

¹⁷² Alexandru Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, Teatrul Național „Marin Sorescu” din Craiova (2026), 3-18, 42-55 și 82-84.

strategia trebuie să integreze aceste constatări cu misiunea artistică, publicurile, capacitatea de producție și schimbările mediului.

7.24. Principii pentru un diagnostic credibil

Primul principiu este relevanța: se colectează date pentru întrebări reale. Al doilea este pluralitatea: sunt incluse perspective artistice, tehnice, administrative, ale publicurilor și ale partenerilor. Al treilea este verificabilitatea: concluziile indică sursele și limitele.

Al patrulea este proporționalitatea: metodologia este adecvată dimensiunii și riscului. Al cincilea este contextualizarea: indicatorii sunt interpretați în raport cu misiunea și evenimentele perioadei. Al șaselea este independența critică: diagnosticul nu devine nici instrument de autopromovare, nici rechizitoriu.

Al șaptelea este orientarea spre acțiune: fiecare constatare importantă este legată de opțiuni și responsabilități. Al optulea este continuitatea: diagnosticul este revizuit prin monitorizare, evaluare și învățare, nu arhivat după aprobarea strategiei.

7.25. Fișă de verificare înaintea finalizării diagnosticului

Înaintea aprobării raportului, echipa trebuie să verifice dacă scopul și perioada analizată sunt explicite; dacă termenii și indicatorii au definiții stabile; dacă seriile de date sunt comparabile; dacă au fost consemnate evenimentele excepționale care pot distorsiona concluziile; dacă sursele contradictorii au fost investigate, nu eliminate.

Trebuie verificat dacă au fost ascultate toate funcțiile relevante, inclusiv personalul tehnic, administrativ și colaboratorii; dacă publicurile și non-publicurile sunt diferențiate; dacă vulnerabilitățile infrastructurale și obligațiile legale sunt tratate separat de preferințele manageriale; dacă riscurile au proprietari, termene și măsuri, nu doar denumiri.

Raportul final trebuie să indice pentru fiecare problemă importantă: dovada, cauza probabilă, efectele, gradul de control, opțiunile, resursele și incertitudinile. Semnalele de alarmă sunt concluziile formulate înaintea colectării datelor, listele fără prioritizare, indicatorii selectați doar pentru imagine și recomandările care nu identifică responsabilitatea sau costul.

Un diagnostic complet produce minimum patru livrabile: o sinteză a situației; o hartă a stakeholderilor și riscurilor; o listă prioritizată a problemelor strategice; o bază de referință pentru obiective și monitorizare. Documentele tehnice pot fi ample, dar sinteza managerială trebuie să permită înțelegerea alegerilor esențiale.

7.26. Concluzii

Diagnosticul organizației teatrale transformă informația dispersată în cunoaștere strategică. El conectează misiunea cu mediul, repertoriul cu publicurile, structura cu procesele, oamenii cu competențele, patrimoniul cu riscurile și finanțarea cu valoarea produsă.

Un diagnostic credibil nu promite certitudine. El face vizibile ipotezele, contradicțiile și zonele în care datele sunt insuficiente. În loc să simplifice organizația într-o listă SWOT, construiește o explicație și selectează problemele asupra cărora conducerea trebuie să decidă.

Strategia începe acolo unde diagnosticul obligă instituția să aleagă: ce păstrează, ce transformă, cui se adresează, ce capacitate dezvoltă și ce riscuri acceptă. Capitolul următor va analiza procesul planificării strategice, de la misiune și viziune la obiective, programe, indicatori, implementare și adaptare.

CAPITOLUL VIII

PLANIFICAREA STRATEGICĂ

Planificarea strategică este procesul prin care organizația transformă diagnosticul într-un set coerent de alegeri privind identitatea, direcția, prioritățile, resursele și rezultatele urmărite. Ea nu este simpla redactare a unui document și nici proiectarea exhaustivă a viitorului. Într-un mediu cultural caracterizat prin incertitudine, dependență de resurse publice, autonomie artistică și schimbări rapide ale publicurilor, strategia trebuie să ofere orientare fără a elimina capacitatea de adaptare.

Ediția din 2012 trata strategia ca rezultat al evaluării mediului extern și intern și al corelării dintre oportunități, amenințări, forțe, slăbiciuni, valori și obiective. Această logică rămâne valabilă, dar trebuie completată prin clarificarea valorii publice, formularea unei teorii a schimbării, integrarea riscurilor, construirea indicatorilor și organizarea implementării.¹⁷³

Pentru o organizație teatrală, planificarea strategică înseamnă să decidă nu numai câte spectacole va produce, ci și ce rol dorește să îndeplinească în comunitate, ce identitate artistică protejează, ce publicuri urmărește să dezvolte, ce competențe trebuie să construiască și ce compromisuri refuză. O strategie bună nu este o listă de intenții, ci o arhitectură a alegerilor și a responsabilităților.

8.1. Strategie, planificare și programare

Strategia răspunde întrebării privind direcția și logica alegerilor; planificarea organizează procesul prin care această direcție este formulată și transpusă; programarea stabilește succesiunea concretă a activităților, proiectelor, termenelor și resurselor. Confundarea celor trei niveluri produce documente foarte detaliate, dar lipsite de opțiuni strategice.¹⁷⁴

Henry Mintzberg a criticat ideea că strategia poate fi redusă la un exercițiu formal de analiză și programare. Planificarea poate susține gândirea strategică, dar nu o poate înlocui. Strategiile apar atât prin intenție, cât și prin învățare, reacție și recunoașterea unor modele care se conturează în practică.¹⁷⁵

În teatru, repertoriul anual, calendarul premierelor și bugetul sunt componente ale planului, nu strategia însăși. Strategia explică de ce sunt alese anumite direcții repertoriale, ce schimbare instituțională urmăresc, ce publicuri vizează și ce capacitate trebuie dezvoltată pentru ca opțiunile să fie sustenabile.

8.2. Specificul planificării strategice în organizațiile teatrale

Organizația teatrală planifică o activitate în care rezultatul artistic nu poate fi cunoscut integral înaintea procesului de creație. Ea trebuie să stabilească bugete, termene, distribuții și angajamente contractuale, păstrând în același timp spațiul necesar cercetării, încercării și schimbării artistice.

Acest specific impune o dublă disciplină. Prima este disciplina angajamentului: resursele publice, relațiile contractuale, securitatea și programarea trebuie gestionate predictibil. A doua este disciplina deschiderii: direcția artistică nu poate fi transformată într-o succesiune rigidă de livrabile care anulează descoperirea.

Planificarea trebuie, de aceea, să distingă elementele ferme de cele adaptabile. Mandatul, misiunea, limitele bugetare, obligațiile legale și standardele de siguranță au un grad ridicat de

¹⁷³ Alexandru Boureanu, Bazele managementului în compania de teatru: strategii și tehnici pentru producția teatrală (Craiova: Editura Universitaria, 2012), 37-50.

¹⁷⁴ John M. Bryson și Bert George, Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, ed. a 6-a (Hoboken, NJ: Wiley, 2024), cap. 1-4.

¹⁷⁵ Henry Mintzberg, The Rise and Fall of Strategic Planning (New York: Free Press, 1994), 3-32 și 107-130.

stabilitate. Titlurile, creatorii, formatele și modalitățile de mediere pot necesita ajustări în funcție de evoluția procesului și a mediului.

8.3. De la diagnostic la probleme strategice

Diagnosticul produce numeroase constatări; strategia selectează problemele asupra cărora instituția va acționa. O problemă este strategică atunci când afectează misiunea, necesită alocarea unor resurse importante, implică mai multe structuri, conține incertitudine și nu poate fi soluționată printr-o simplă măsură administrativă.

Exemplele includ pierderea publicului tânăr, degradarea infrastructurii, dependența de un singur proiect-fanion, deficitul de profesioniști tehnici, lipsa capacității de producție digitală sau ruptura dintre identitatea declarată și repertoriul efectiv. Fiecare problemă trebuie formulată ca tensiune între situația prezentă și rezultatul dorit.

Strategia slabă transformă orice dificultate într-o prioritate. Strategia matură limitează numărul problemelor centrale și explică ordinea lor. Richard Rumelt arată că esența strategiei constă în diagnostic, o politică directoare și un set coerent de acțiuni, nu într-o enumerare de aspirații.¹⁷⁶

8.4. Mandatul și valoarea publică

În organizațiile publice și nonprofit, strategia trebuie să fie compatibilă cu mandatul juridic, dar nu se reduce la conformare. Ea explică valoarea pe care instituția o creează pentru comunitate și construiește legitimitatea și capacitatea operațională necesare pentru a o produce.¹⁷⁷

Pentru instituțiile publice de cultură din România, proiectul de management este document de referință anexat contractului, alături de programul minimal, iar autoritatea verifică anual și final respectarea obligațiilor asumate. Această structură juridică face din planificare un angajament public, nu doar un instrument intern.¹⁷⁸

Valoarea publică a teatrului poate include excelență artistică, acces, educație culturală, memorie, libertate de expresie, dezvoltare profesională, coeziune, reprezentare și contribuție teritorială. Strategia trebuie să precizeze ce combinație de valori urmărește și cum vor fi gestionate tensiunile dintre ele.

8.5. Formularea misiunii

Misiunea definește motivul legitim al existenței organizației: ce produce, pentru cine, în numele căror valori și cu ce responsabilitate. Ea trebuie să fie suficient de stabilă pentru a orienta decizia pe termen lung și suficient de precisă pentru a exclude activități care nu îi aparțin.

O misiune de tipul „promovarea culturii” este prea generală. Pentru un teatru, misiunea poate articula creația și prezentarea spectacolelor, dezvoltarea limbajelor contemporane, valorificarea patrimoniului, formarea publicurilor, susținerea profesioniștilor și rolul instituției într-un teritoriu.

Testul practic al misiunii este decizia. Dacă formularea nu ajută conducerea să aleagă între două proiecte concurente, să argumenteze o investiție sau să refuze o activitate nepotrivită, ea funcționează mai mult ca declarație ceremonială decât ca instrument strategic.

8.6. Viziunea și orizontul strategic

Viziunea descrie starea viitoare pe care organizația urmărește să o construiască într-un interval determinat. Ea nu trebuie confundată cu o promisiune publicitară și nici cu o imagine ideală desprinsă de resurse. Viziunea este credibilă atunci când conectează ambiția cu o schimbare observabilă.

¹⁷⁶ Richard P. Rumelt, *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters* (New York: Crown Business, 2011), 6-77.

¹⁷⁷ Mark H. Moore, *Creating Public Value: Strategic Management in Government* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995), 22-57.

¹⁷⁸ Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, art. 24-25, forma consolidată; Ordinul ministrului culturii nr. 2.799/2015, anexele nr. 2-5, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026.

Orizontul strategic al teatrului este, de regulă, multianual, dar trebuie raportat la durata mandatului, ciclurile bugetare, investițiile și producțiile care depășesc o stagiune. Planificarea trebuie să recunoască diferența dintre durata administrativă a contractului și durata culturală a transformării.

O viziune poate urmări transformarea teatrului într-un pol regional, consolidarea unei identități repertoriale, dezvoltarea unei infrastructuri accesibile, crearea unui laborator pentru tineri sau integrarea într-o rețea internațională. Fiecare formulare trebuie să indice ce va fi diferit pentru artiști, publicuri și comunitate.

8.7. Valorile și principiile de acțiune

Valorile strategice nu sunt adjective decorative. Ele devin relevante atunci când sunt traduse în criterii de decizie. Transparența presupune reguli de selecție și raportare; accesibilitatea presupune bugete, competențe și adaptarea spațiilor; grija față de oameni presupune termene realiste și mecanisme împotriva hărțuirii.

Organizația trebuie să distingă valorile finale de principiile operaționale. Libertatea artistică, diversitatea și drepturile culturale pot constitui valori finale. Consultarea, fundamentarea deciziei, responsabilitatea bugetară și evaluarea pot funcționa ca principii de lucru.

Cadrul european actual plasează între direcțiile majore drepturile culturale, libertatea artistică, condițiile de muncă, accesul, reziliența și adaptarea la tehnologie. Strategia instituției trebuie să interpreteze aceste teme în propriul context, nu să le preia formal.¹⁷⁹

8.8. Prioritățile strategice

Prioritățile reprezintă domeniile în care organizația concentrează atenția și resursele. Ele trebuie să rezulte din diagnostic, să fie limitate ca număr și să descrie o schimbare, nu un compartiment. „Marketing”, „producție” sau „resurse umane” sunt domenii; „dezvoltarea publicului adolescent” sau „modernizarea capacității tehnice de turneu” sunt priorități.

Selectarea priorităților cere criterii explicite: contribuția la misiune, urgența, impactul, fezabilitatea, costul, riscul, dependențele și gradul de control. Unele probleme sunt importante, dar nu pot fi abordate simultan. Strategia trebuie să declare și ceea ce amână.¹⁸⁰

Prioritățile trebuie testate împotriva resurselor reale. O instituție care declară zece direcții majore, fără bugete, responsabili și renunțări, nu are o strategie extinsă, ci o listă de dorințe.

8.9. Obiective generale și obiective specifice

Obiectivul general descrie schimbarea majoră urmărită, iar obiectivele specifice o descompun în rezultate gestionabile. Formularea trebuie să precizeze obiectul schimbării, publicul sau funcția vizată, direcția evoluției, termenul și, acolo unde este adecvat, nivelul de performanță.

Criteriile SMART sunt utile pentru verificarea clarității, dar nu trebuie aplicate mecanic unor obiective artistice complexe. Valoarea artistică nu poate fi definită exclusiv printr-un prag numeric. Este însă posibilă stabilirea unor dovezi: selecții profesionale, diversitate repertorială, continuitatea colaborărilor, evaluare critică, dezvoltarea competențelor și experiența publicului.

Obiectivele trebuie formulate ca rezultate, nu ca activități. „Organizarea a zece ateliere” descrie un produs. „Creșterea capacității adolescenților de a interpreta critic spectacolul” descrie o schimbare care trebuie verificată printr-o metodologie adecvată.

8.10. Teoria schimbării și lanțul rezultatelor

Teoria schimbării explică de ce și în ce condiții activitățile propuse ar trebui să producă rezultatele dorite. Ea face vizibile ipotezele dintre resurse, activități, produse, rezultate

¹⁷⁹ Comisia Europeană, A Culture Compass for Europe, COM(2025), comunicare adoptată la 12 noiembrie 2025, direcțiile privind drepturile culturale, condițiile artiștilor, accesul, reziliența și inteligența artificială.

¹⁸⁰ Bryson și George, Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, cap. 6-8.

intermediare și impact. În cultură, unde efectele sunt adeseori indirecte și dependente de context, această explicitare este esențială.¹⁸¹

Un program de educație teatrală nu produce automat participare pe termen lung. Ipotezele pot include continuitatea colaborării cu școlile, pregătirea profesorilor, relevanța repertoriului, accesul financiar și posibilitatea revenirii independente a elevilor. Fiecare ipoteză poate deveni obiect al monitorizării.

Lanțul rezultatelor ajută instituția să nu confunde activitatea cu impactul. Resursele finanțează atelierul; atelierul produce participare; participarea poate genera cunoaștere, încredere și dorința de revenire; efectul pe termen lung poate fi dezvoltarea unei practici culturale. Fiecare nivel necesită indicatori diferiți.

8.11. Programe, proiecte și activități

Programul este cadrul multianual care reunește proiecte orientate către același obiectiv strategic. Proiectul este o intervenție delimitată prin scop, echipă, resurse și timp. Activitatea este acțiunea concretă din interiorul proiectului. Această ierarhie trebuie să fie stabilă în documentele manageriale și bugetare.¹⁸²

Într-un teatru, un program de dramaturgie contemporană poate include producții, lecturi, rezidențe, traduceri și publicații. Fiecare proiect are rezultate proprii, dar valoarea strategică apare prin continuitate și acumulare. Organizarea izolată a unor evenimente nu substituie existența unui program.

Portofoliul trebuie evaluat periodic pentru echilibru: repertoriu și experiment, producție și mediere, public fidel și public nou, vizibilitate și capacitate internă, proiecte mari și continuitate. Strategia stabilește criteriile prin care proiectele intră, continuă, se transformă sau ies din portofoliu.

8.12. Strategia artistică și politica repertorială

Strategia artistică exprimă identitatea, întrebările și direcțiile estetice pe care instituția le dezvoltă. Politica repertorială este instrumentul prin care această strategie se distribuie în timp, texte, creatori, formate, spații și publicuri.

Planificarea repertoriului trebuie să țină seama de capacitatea trupei, durata de exploatare, costul de menținere, drepturile de autor, infrastructură, mobilitate, alternanța scenelor și programarea publicului. Valoarea unui titlu nu poate fi evaluată separat de efectul său asupra întregului sistem de producție.

Consilierea artistică și decizia managerială trebuie să aibă criterii transparente, fără a transforma selecția în algoritm. Strategia oferă un cadru de coerență; judecata artistică rămâne indispensabilă.

8.13. Publicurile, accesul și participarea

Strategia publicurilor trebuie integrată în misiune, repertoriu, programare, comunicare, preț, mediere și infrastructură. Dezvoltarea publicului nu este o campanie separată aplicată după finalizarea produsului artistic.¹⁸³

Obiectivele pot urmări diversificarea socială și geografică, creșterea revenirii, reducerea barierelor, dezvoltarea participării active sau transformarea interesului digital în prezență. Fiecare obiectiv necesită o bază de referință și segmentarea datelor.

¹⁸¹ Carol H. Weiss, „Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families”, în *New Approaches to Evaluating Community Initiatives*, ed. James P. Connell et al. (Washington, DC: Aspen Institute, 1995), 65-92; HM Treasury, *The Magenta Book: Central Government Guidance on Evaluation* (London, 2020), cap. 2.

¹⁸² Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, ed. a 7-a (Newtown Square, PA: PMI, 2021), 3-21; International Organization for Standardization, *ISO 21502:2020, Project, Programme and Portfolio Management - Guidance on Project Management* (Geneva: ISO, 2020).

¹⁸³ Comisia Europeană, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, *Study on Audience Development: How to Place Audiences at the Centre of Cultural Organisations* (Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017), studiul și ghidul practic.

Indicatorii cantitativi trebuie completați prin cercetare calitativă. Creșterea numărului de participanți nu arată singură cine a fost inclus, ce experiență a avut, ce bariere au rămas și dacă relația cu instituția va continua.

8.14. Resursele și bugetul strategic

Strategia devine credibilă atunci când prioritățile sunt legate de buget, oameni, timp, spații și tehnologie. Bugetul strategic nu este o anexă financiară, ci expresia alegerilor. Alocările trebuie să arate ce este prioritar și ce capacitate se construiește.

Planificarea multianuală este dificilă în instituțiile dependente de bugete anuale, dar acest fapt nu justifică absența scenariilor. Organizația poate construi variante minimă, realistă și extinsă, poate identifica cheltuieli fixe și variabile și poate stabili praguri de activare sau suspendare a proiectelor.¹⁸⁴

Sustenabilitatea cere și evaluarea costului total: producție, exploatare, depozitare, turneu, mentenanță, drepturi, comunicare și eventuală dezafectare. Un proiect aparent accesibil poate genera obligații costisitoare în anii următori.

8.15. Capacitatea organizațională și resursele umane

Nicio strategie nu poate fi implementată fără competențe, roluri și timp de lucru. Planul trebuie să indice ce capacitate există, ce competențe lipsesc și dacă soluția este recrutarea, formarea, parteneriatul, externalizarea sau simplificarea obiectivelor.

Capacitatea nu se măsoară numai prin numărul posturilor. Contează distribuția competențelor, continuitatea, încărcarea, posibilitatea delegării, calitatea comunicării și capacitatea de a lucra simultan în repertoriu și proiecte extraordinare.

Dezvoltarea strategică a oamenilor include succesiunea rolurilor-cheie, formarea tehnică și managerială, integrarea tinerilor, protejarea sănătății și transferul de cunoaștere. Strategia care presupune efort suplimentar permanent fără resurse suplimentare produce epuizare, nu transformare.¹⁸⁵

8.16. Stakeholderii, parteneriatele și coaliția de sprijin

Strategia unei instituții publice depinde de o coaliție de sprijin formată din autoritate, profesioniști, publicuri, parteneri, finanțatori și comunitate. Planificarea trebuie să analizeze nu doar interesele acestora, ci și contribuțiile și condițiile în care pot susține implementarea.¹⁸⁶

Parteneriatul strategic este diferit de colaborarea punctuală. El presupune obiective convergente, resurse complementare, responsabilități clare, guvernare și evaluare. Lista lungă de parteneri nu demonstrează în sine valoare strategică.

Comunicarea strategiei trebuie adaptată fiecărui actor. Echipa are nevoie de claritate operațională, autoritatea de justificare și indicatori, artiștii de sens și condiții, partenerii de beneficii reciproce, iar publicurile de promisiuni credibile privind experiența culturală.

8.17. Riscul, incertitudinea și scenariile

Riscul trebuie integrat în strategie, nu adăugat la final sub forma unui registru administrativ. ISO 31000 recomandă includerea managementului riscului în guvernare, strategie, planificare, raportare, politici, valori și cultură.¹⁸⁷

¹⁸⁴ OECD, *The Culture Fix: Creative People, Places and Industries* (Paris: OECD Publishing, 2022), DOI: 10.1787/991bb520-en, capitolele privind finanțarea, reziliența și dezvoltarea locală.

¹⁸⁵ Comisia Europeană, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, *The Status and Working Conditions of Artists and Cultural and Creative Professionals* (Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023).

¹⁸⁶ R. Edward Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Boston: Pitman, 1984), 25-27 și 46-50.

¹⁸⁷ International Organization for Standardization, *ISO 31000:2018, Risk Management - Guidelines* (Geneva: ISO, 2018), principii, cadru și proces; standard confirmat ca versiune curentă în 2023.

În teatru, riscurile strategice pot privi finanțarea, infrastructura, securitatea, reputația, drepturile, personalul-cheie, dependența de parteneri, turneele și schimbarea publicurilor. Evaluarea urmărește probabilitatea, impactul, viteza de apariție, gradul de control și interdependențele.

Scenariile testează strategia împotriva unor viitoruri plauzibile: buget redus, sală indisponibilă, lucrări de reabilitare, criză sanitară, costuri de mobilitate crescute sau accelerarea participării digitale. Scopul nu este predicția, ci pregătirea unor opțiuni și praguri de decizie.¹⁸⁸

8.18. Indicatorii și tabloul de bord

Indicatorii traduc obiectivele în semnale observabile. Ei trebuie să fie relevanți, definiți, comparabili, colectabili și interpretați în context. Un indicator care nu influențează nicio decizie produce raportare, nu management.

Tabloul de bord trebuie să echilibreze perspectivele: activitate artistică, publicuri, finanțe, procese, oameni, infrastructură, parteneriate, digital și impact. Modelul Balanced Scorecard este util prin ideea de a conecta obiectivele și indicatorii din mai multe perspective, dar trebuie adaptat misiunii culturale, nu copiat din mediul comercial.¹⁸⁹

UNESCO Culture|2030 recomandă utilizarea combinată a datelor cantitative și calitative și integrarea dimensiunilor de reziliență, prosperitate, cunoaștere, incluziune și participare. Acest cadru poate inspira instituțiile teatrale fără a înlocui indicatorii specifici misiunii lor.¹⁹⁰

8.19. Guvernanța implementării

Strategia trebuie să precizeze cine decide, cine coordonează, cine execută, cine este consultat și cine verifică. Responsabilitatea colectivă vagă conduce frecvent la lipsa responsabilității concrete.

Pentru fiecare obiectiv sunt necesare un responsabil, o echipă, un termen, resurse, dependențe și un ritm de raportare. Consiliile administrative și artistice, direcțiile, șefii de structuri și echipele de proiect trebuie să aibă roluri distincte și complementare.

Implementarea solicită traducerea strategiei în planuri anuale, stagii, bugete, contracte, proceduri și calendare. Dacă aceste instrumente rămân neschimbate, strategia nu a intrat în funcționarea organizației.¹⁹¹

8.20. Monitorizarea, evaluarea și învățarea

Monitorizarea urmărește evoluția implementării, iar evaluarea examinează relevanța, eficacitatea, eficiența, impactul și sustenabilitatea. Învățarea folosește constatările pentru a modifica deciziile. Cele trei procese trebuie proiectate de la început, nu activate numai înaintea raportului final.¹⁹²

Ritmul poate include tablouri de bord lunare, revizui trimestriale, evaluări de stagii și analize multianuale. Frecvența trebuie adaptată vitezei fenomenului: vânzările pot fi urmărite săptămânal, dezvoltarea publicului sau schimbarea culturii organizaționale necesită perioade mai lungi.

Evaluarea trebuie să distingă abaterea negativă de adaptarea justificată. Schimbarea unui proiect poate indica eșec de planificare, dar poate fi și răspuns responsabil la context. Documentarea motivului și a consecințelor permite învățarea.

¹⁸⁸ Paul J. H. Schoemaker, „Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking”, Sloan Management Review 36, nr. 2 (1995): 25-40.

¹⁸⁹ Robert S. Kaplan și David P. Norton, „The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance”, Harvard Business Review 70, nr. 1 (1992): 71-79; Robert S. Kaplan și David P. Norton, The Strategy-Focused Organization (Boston: Harvard Business School Press, 2001), 1-28.

¹⁹⁰ UNESCO, Culture|2030 Indicators: Thematic Indicators for Culture in the 2030 Agenda (Paris: UNESCO, 2019), 16-33 și 94-98.

¹⁹¹ Robert S. Kaplan și David P. Norton, „How to Implement a New Strategy without Disrupting Your Organization”, Harvard Business Review 84, nr. 3 (2006): 100-109.

¹⁹² OECD, Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use (Paris: OECD Publishing, 2019).

8.21. Strategia adaptivă și managementul crizelor

Planul strategic nu trebuie protejat de realitate. El trebuie revizuit atunci când ipotezele centrale se schimbă, apar riscuri majore sau datele arată că intervenția nu produce rezultatul urmărit. Adaptarea nu înseamnă abandonarea direcției, ci protejarea misiunii prin alte mijloace.

Criza sanitară a demonstrat nevoia continuității activității, a canalelor digitale, a scenariilor financiare și a protejării profesioniștilor. Strategia post-criză trebuie să păstreze capacitățile utile create în urgență și să renunțe la soluțiile care nu produc valoare durabilă.¹⁹³

Reziliența strategică include redundanță selectivă, competențe transferabile, relații de parteneriat, rezerve, arhive și proceduri de substituție. Eficiența dusă la extrem poate elimina exact resursele care permit organizației să supraviețuiască unui șoc.

8.22. Erori frecvente ale planificării

Prima eroare este strategia universală: documentul promite excelență, acces, internaționalizare, inovare, digitalizare și sustenabilitate fără priorități. A doua este confuzia dintre activități și rezultate. A treia este stabilirea indicatorilor după realizarea activității.

Alte erori sunt subestimarea costurilor de implementare, ignorarea încărcării personalului, folosirea datelor necomparabile, tratarea parteneriatelor ca simple liste și formularea obiectivelor fără bază de referință.

O eroare specifică organizațiilor artistice este separarea strategiei artistice de strategia instituțională. Repertoriul, oamenii, spațiile, bugetul, publicurile și comunicarea formează același sistem. O alegere artistică majoră produce consecințe organizaționale, iar o decizie administrativă poate modifica libertatea creației.

Tabelul 8.1. Matricea de traducere a strategiei în acțiune

Nivel	Întrebarea centrală	Formulare recomandată	Exemplu teatral	Dovadă / verificare
Misiune	De ce existăm?	Rol, publicuri și valoare publică	Crearea și medierea teatrului relevant pentru regiune	Mandat, percepție, continuitate
Prioritate	Unde concentrăm resursele?	Schimbare strategică limitată și argumentată	Dezvoltarea publicului 14-18 ani	Bază de referință și buget
Obiectiv	Ce rezultat obținem și până când?	Rezultat, termen, grup vizat și criteriu	Creșterea revenirii adolescenților în trei stagii	Indicator cantitativ și feedback
Program	Prin ce cadru multianual?	Portofoliu coerent de proiecte	Program anual de educație teatrală	Continuitate, parteneriate, rezultate
Proiect	Ce intervenție concretă realizăm?	Scop, echipă, calendar, buget și risc	Atelier + spectacol + discuție post-spectacol	Livrabile, cost, participare
Indicator	Cum știm că progresăm?	Definiție, sursă, frecvență și responsabil	Rata revenirii la 6 și 12 luni	Ticketing corelat cu chestionare

8.23. Aplicație: planificarea strategică la TnMS, 2021-2026

Proiectul de management al Teatrului Național „Marin Sorescu” pentru perioada 2021-2026 a construit strategia în jurul continuității, cercetării-dezvoltării și consolidării statutului internațional al instituției. Viziunea a fost asociată unui management proactiv, iar misiunea a integrat creația, accesul, participarea, educația și responsabilitatea publică.¹⁹⁴

Obiectivul general a urmărit valorificarea creației contemporane și a patrimoniului material și imaterial, iar obiectivele specifice au vizat producția, inovația, tinerii artiști,

¹⁹³ OECD, Culture Shock: COVID-19 and the Cultural and Creative Sectors (Paris: OECD Publishing, 2020).

¹⁹⁴ Alexandru Boureanu, Proiect de management 2021-2026, Teatrul Național „Marin Sorescu” din Craiova (2021), 36-43.

publicurile, parteneriatele și vizibilitatea. Strategia a fost tradusă în programe multianuale, proiecte, o strategie de marketing și indicatori previzionați privind evenimentele, reprezentațiile și beneficiarii.¹⁹⁵

Raportul final arată că proiectul a funcționat ca instrument real de orientare: repertoriul, festivalurile, turneele, programele educaționale, comunicarea și parteneriatele au transpus direcțiile în activitate. Documentul recunoaște însă și obiective rămase deschise: reabilitarea completă, standardizarea indicatorilor, dezvoltarea publicului tânăr și diversificarea finanțării.¹⁹⁶

Din perspectivă metodologică, cazul evidențiază trei lecții. Prima este necesitatea delimitării rezultatelor moștenite de cele produse în mandat. A doua este importanța recalibrării indicatorilor după șocuri și schimbări de context. A treia este utilitatea unui tablou de bord care să lege activitatea artistică de publicuri, finanțe, digitalizare, educație și risc.

8.24. Planul strategic ca document viu

Documentul strategic trebuie să conțină o sinteză accesibilă, diagnosticul relevant, misiunea, viziunea, prioritățile, obiectivele, teoria schimbării, programele, resursele, riscurile, indicatorii și guvernanta implementării. Anexele pot include date, bugete, grafice și planuri operaționale.

Versiunile și revizuirile trebuie documentate. O modificare importantă precizează ce ipoteză s-a schimbat, ce obiectiv este afectat, cine a decis, ce resurse sunt realocate și cum va fi evaluat noul curs.

Strategia devine vie prin folosire: în deciziile de repertoriu, buget, recrutare, investiție, parteneriat și comunicare. Dacă este consultată doar la evaluarea anuală, ea nu mai funcționează ca instrument de management.

8.25. Principii pentru o planificare strategică credibilă

Primul principiu este alegerea: strategia stabilește priorități și renunțări. Al doilea este coerența: obiectivele, programele, bugetele și indicatorii trebuie să se susțină reciproc. Al treilea este participarea: persoanele care implementează și publicurile afectate trebuie ascultate în forme adecvate.

Al patrulea este fundamentarea: afirmațiile sunt susținute prin date și experiență. Al cincilea este proporționalitatea: procesul nu trebuie să consume resurse mai mari decât valoarea deciziilor produse. Al șaselea este transparența: ipotezele, criteriile și limitele sunt explicite.

Al șaptelea este adaptabilitatea: planul include praguri și mecanisme de revizuire. Al optulea este responsabilitatea: fiecare rezultat are proprietar și termen. Al nouălea este învățarea: diferența dintre plan și realitate este analizată, nu ascunsă.

8.26. Concluzii

Planificarea strategică este disciplina prin care organizația teatrală își transformă misiunea în alegeri, priorități, capacități și rezultate. Ea conectează identitatea artistică cu resursele, publicurile, oamenii, infrastructura, riscurile și responsabilitatea publică.

Strategia nu elimină incertitudinea și nu poate garanta rezultatul artistic. Ea oferă însă un cadru în care riscul este asumat conștient, resursele sunt distribuite argumentat, iar adaptarea nu distruge coerența instituției.

Un plan credibil este în același timp ferm și deschis: ferm în misiune, valori și responsabilități; deschis în mijloace, învățare și răspuns la schimbare. Capitolul următor va analiza guvernanta și managementul public, adică mecanismele prin care autoritatea, autonomia, controlul, transparența și responsabilitatea sunt organizate într-o instituție teatrală.

¹⁹⁵ Boureanu, Proiect de management 2021-2026, 43-57 și tabelele de indicatori previzionați.

¹⁹⁶ Alexandru Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, Teatrul Național „Marin Sorescu” din Craiova (2026), 55-83.

CAPITOLUL IX

GUVERNANȚA ȘI MANAGEMENTUL PUBLIC

În organizația teatrală publică, conducerea nu se reduce la administrarea curentă a bugetului, personalului și patrimoniului. Ea presupune construirea unui sistem legitim de distribuire a puterii, de asumare a răspunderii și de control al deciziilor prin care misiunea artistică este transformată în serviciu public. Prima ediție a acestei cărți observa deja că un consiliu de conducere poate deveni fie o resursă de idei, relații și susținere, fie o frână organizațională, în funcție de claritatea rolurilor și de modul în care managerul valorifică participarea colegială. Ediția de față extinde această observație către conceptul de guvernanta, indispensabil pentru înțelegerea instituției culturale contemporane.¹⁹⁷

Guvernanta descrie arhitectura prin care sunt stabilite direcția, limitele autorității, mecanismele de consultare, regulile de transparență și formele de verificare a responsabilității. Managementul operează în interiorul acestei arhitecturi: planifică, organizează, coordonează și evaluează. Administrația execută proceduri și asigură funcționarea legală. Cele trei dimensiuni se întâlnesc, dar nu sunt sinonime. O instituție poate fi administrată corect și, totuși, guvernată slab, dacă deciziile sunt opace, responsabilitățile se suprapun, consiliile funcționează formal, iar relația cu publicul și autoritatea finanțatoare nu produce încredere.¹⁹⁸

În cazul teatrului public, guvernanta are o dificultate suplimentară: trebuie să protejeze simultan autonomia artistică și interesul public. Autonomia nu înseamnă absența răspunderii, după cum răspunderea nu trebuie transformată în control politic asupra conținutului artistic. Între cele două se construiește un spațiu instituțional al încrederii, bazat pe mandat, reguli, resurse, evaluare profesională și justificarea publică a deciziilor. În acest spațiu, valoarea publică nu este produsă numai prin numărul spectacolelor sau al spectatorilor, ci și prin calitatea repertoriului, diversitatea vocilor, condițiile de muncă, accesibilitate, continuitate și capacitatea teatrului de a rămâne relevant pentru comunitate.¹⁹⁹

9.1. Guvernanta, management public și administrație

Termenul de guvernanta s-a impus pentru a explica faptul că organizațiile nu sunt conduse exclusiv prin ordine ierarhice. Ele funcționează prin relații între autorități, manageri, consilii, profesioniști, parteneri, finanțatori, publicuri și organisme de control. Guvernanta stabilește cine poate decide, asupra căror probleme, în ce limite, cu ce informații, după ce consultări și în fața cui trebuie justificată decizia. Într-un teatru, răspunsurile sunt diferite pentru politica repertorială, buget, achiziții, angajarea colaboratorilor, siguranța publicului, accesibilitate, comunicare sau investiții.

Managementul public este ansamblul practicilor prin care conducerea unei instituții utilizează resurse publice pentru realizarea unei misiuni stabilite prin lege și prin politici culturale. El presupune eficacitate și eficiență, dar și legalitate, echitate, continuitate, integritate și transparență. Spre deosebire de organizația comercială, instituția publică nu își poate selecta exclusiv beneficiarii profitabili și nu își poate defini succesul numai prin venit. Ea administrează o responsabilitate colectivă: accesul la cultură și protejarea patrimoniului artistic și instituțional.

Administrația reprezintă suportul procedural al acestei misiuni. Registrele, circuitul documentelor, achizițiile, contractele, evidența patrimoniului, salarizarea, securitatea muncii și

¹⁹⁷ Alexandru Boureanu, Bazele managementului în compania de teatru: strategii și tehnici pentru producția teatrală (Craiova: Editura Universitaria, 2012), 46-47.

¹⁹⁸ Gerry Stoker, „Governance as Theory: Five Propositions”, *International Social Science Journal* 50, nr. 155 (1998): 17-28; Tony Bovaird și Elke Löffler, ed., *Public Management and Governance*, ed. a 2-a (London: Routledge, 2009), 3-16.

¹⁹⁹ Mark H. Moore, *Creating Public Value: Strategic Management in Government* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995), 27-57.

raportarea financiară nu sunt activități secundare. Ele fac posibilă creația în condiții legale și profesionale. Problema apare când procedura devine scop în sine, iar instituția evaluează succesul prin numărul documentelor elaborate, nu prin capacitatea lor de a susține obiectivele artistice și publice. Buna guvernanță cere ca procedura să protejeze instituția fără să substituie judecata profesională.

9.2. Arhitectura juridică a teatrului public

Instituțiile publice de spectacole sunt persoane juridice de drept public care realizează și prezintă producții artistice. Cadrul juridic românesc urmărește susținerea inițiativei publice și private, promovarea valorilor artistice și creșterea accesului publicului la spectacole. Organizarea concretă este stabilită prin actul de înființare, regulamentul de organizare și funcționare, organigramă, statul de funcții, regulamente interne și proceduri.²⁰⁰

Această arhitectură produce un sistem cu mai multe centre de autoritate. Autoritatea publică în subordinea căreia funcționează teatrul aprobă resurse, obiective, structura și, în limitele legii, principalele acte de organizare. Managerul conduce instituția și răspunde de realizarea proiectului de management. Consiliul administrativ examinează și deliberază asupra problemelor de organizare, buget și funcționare. Consiliul artistic oferă expertiză profesională asupra repertoriului și proiectelor. Structurile economice, juridice, tehnice și de control verifică legalitatea și fezabilitatea. Niciunul dintre aceste niveluri nu trebuie să absoarbă integral competențele celorlalte.

Pentru instituțiile publice de cultură, O.U.G. nr. 189/2008 și Ordinul ministrului culturii nr. 2.799/2015 organizează raportul dintre autoritate și manager în jurul proiectului de management, contractului, programului minimal și evaluării periodice. Guvernanta nu este, așadar, o construcție informală adăugată legii, ci modul coerent în care instrumentele juridice sunt transformate într-un sistem funcțional de conducere și răspundere.²⁰¹

9.3. Autonomia artistică și răspunderea publică

Autonomia artistică reprezintă capacitatea instituției și a profesioniștilor săi de a formula opțiuni repertoriale, estetice și curatoriale fără ingerințe arbitrar. Ea protejează experimentul, pluralismul și libertatea de expresie. În același timp, teatrul public utilizează resurse colective, administrează patrimoniu și îndeplinește o misiune de interes general. De aceea, deciziile sale trebuie să fie explicabile și supuse unor mecanisme de răspundere.

Răspunderea publică nu înseamnă că fiecare alegere artistică trebuie validată de preferința majoritară sau de autoritatea finanțatoare. Ea înseamnă că instituția poate demonstra coerența dintre misiune, strategie, programe, resurse și rezultate; că selecțiile sunt făcute prin criterii profesionale; că există reguli pentru conflicte de interese; că banii sunt utilizați legal; că publicurile sunt tratate echitabil; iar eventualele eșecuri sunt analizate, nu ascunse.

Principiile guvernării deschise - transparență, integritate, responsabilitate și participarea actorilor interesați - pot fi adaptate instituției teatrale fără a transforma repertoriul într-un referendum permanent. Consultarea este legitimă în definirea accesibilității, programării, serviciilor pentru public, strategiilor educaționale și impactului comunitar. Decizia artistică rămâne una profesională, dar trebuie să fie integrată într-un mandat public inteligibil.²⁰²

9.4. Proiectul și contractul de management ca instrumente de guvernanta

Proiectul de management nu este doar un document de concurs. El trebuie să devină contractul strategic dintre instituție, manager și autoritate. Diagnoza, misiunea, obiectivele,

²⁰⁰ Ordonanța Guvernului nr. 21/2007 privind instituțiile și companiile de spectacole sau concerte, precum și desfășurarea activității de impresariat artistic, art. 1-4, forma consolidată, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026.

²⁰¹ Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, forma consolidată; Ordinul ministrului culturii nr. 2.799/2015 pentru aprobarea regulamentelor și modelelor-cadru privind concursul, evaluarea, caietul de obiective, raportul de activitate și contractul de management, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026.

²⁰² OECD, Recommendation of the Council on Open Government, OECD/LEGAL/0438 (Paris, 2017), dispozițiile privind transparența, integritatea, responsabilitatea și participarea actorilor interesați.

programele și indicatorii propun o direcție pe o perioadă determinată. Contractul de management transformă această direcție în obligații, limite de competență, resurse negociate și calendar de evaluare. Când cele două documente sunt tratate formal, guvernanta se fragmentează: bugetul anual evoluează separat de strategie, iar evaluarea devine o verificare retrospectivă fără efect asupra deciziei curente.

Legea prevede că durata contractului este egală cu perioada proiectului aprobat, că documentul cuprinde clauze organizatorice, financiare și tehnice și că programul minimal poate fi negociat anual în funcție de bugetul aprobat. Această posibilitate este esențială pentru un domeniu expus fluctuațiilor de cost, modificărilor legislative și imposibilității de a programa toate producțiile exclusiv în interiorul unui exercițiu bugetar.²⁰³

O guvernanta matură utilizează negocierea anuală pentru a adapta mijloacele fără a abandona direcția strategică. Orice reducere, amânare sau reformulare a programului trebuie documentată prin relația dintre cauză, resurse, risc și efectul asupra misiunii. Autoritatea trebuie să evite transferarea către manager a unor obligații pentru care nu asigură resursele necesare, iar managerul trebuie să evite promisiunile care nu sunt susținute de capacitatea instituțională.

9.5. Relația cu autoritatea finanțatoare

Autoritatea finanțatoare este simultan proprietar public, ordonator de credite, evaluator și garant al continuității serviciului cultural. Aceste roluri îi conferă drepturi de supraveghere, dar și obligații. Relația sănătoasă nu este nici una de subordonare politică a actului artistic, nici una de autonomie financiară necontrolată. Ea este o relație contractuală și instituțională bazată pe obiective, resurse, raportare și dialog.

Bugetul public este autorizarea anuală a utilizării resurselor și trebuie administrat potrivit principiilor legalității, universalității, transparenței, specializării și responsabilității. Planificarea artistică multianuală trebuie, prin urmare, corelată cu realitatea creditelor bugetare și a angajamentelor legale. Tensiunea dintre stagiune și anul bugetar nu poate fi eliminată complet, dar poate fi gestionată prin programare etapizată, prioritizare, contractare prudentă, scenariu și negociere instituțională.²⁰⁴

Autoritatea trebuie să primească informații relevante, nu doar volume de raportare. Un tablou de bord util poate include indicatori artistici, de public, financiar, de accesibilitate, resurse umane, patrimoniu, risc și impact. În schimb, instituția are nevoie de predictibilitate: calendar al aprobărilor, reguli clare, răspunsuri motivate și continuitatea dialogului. Incertitudinea administrativă produce costuri artistice și economice, chiar dacă acestea nu apar imediat în contabilitate.

9.6. Managerul și organismele colegiale

Managerul este centrul responsabilității executive. El reprezintă instituția, încheie acte juridice în limitele competenței, coordonează structurile și răspunde de programul asumat. Puterea sa nu trebuie însă confundată cu monopolul deciziei. Organizația teatrală are nevoie de spații colegiale în care dimensiunea administrativă, economică și artistică să se confrunte înainte ca decizia să fie adoptată.

Consiliul administrativ trebuie să funcționeze ca loc de deliberare asupra bugetului, achizițiilor, tarifelor, organizării, riscurilor, investițiilor și proiectelor majore. Consiliul artistic trebuie să ofere analiză profesională asupra repertoriului, selecției proiectelor, echilibrului dintre tradiție și inovație, dezvoltării artiștilor și identității instituției. Rolul consultativ nu trebuie redus la o validare ceremonială. O opinie profesională bine documentată poate îmbunătăți decizia chiar dacă răspunderea finală îi revine managerului.

²⁰³ O.U.G. nr. 189/2008, art. 23-25: durata contractului, clauzele organizatorice, financiare și tehnice, verificarea anuală și negocierea programului minimal în funcție de bugetul aprobat.

²⁰⁴ Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, forma consolidată, principiile și regulile privind formarea, administrarea, angajarea și utilizarea fondurilor publice, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026.

Proiectul managerial TnMS 2021-2026 a prevăzut explicit funcționarea Consiliului Administrativ și a Consiliului Artistic, selecția membrilor acestuia din urmă pe criterii de integritate și diversitate profesională, precum și reuniuni săptămânale de tip „Minute de informare și lucru”.²⁰⁵

Raportul final arată că organismele colegiale au analizat bugete, rectificări, achiziții, reglementări interne, tarife, proiecte culturale, festivaluri, reparații și probleme de personal.²⁰⁶

Calitatea funcționării colegiale depinde de câteva reguli simple: ordine de zi transmisă în timp util, documente de fundamentare, consemnarea opiniilor, declararea conflictelor de interese, termene pentru implementare și monitorizarea deciziilor. Frecvența ședințelor nu este, singură, dovada unei bune guvernante. Importante sunt relevanța problemelor, calitatea informației și legătura dintre deliberare și acțiune.

9.7. Delegarea, subsidiaritatea și matricea responsabilităților

Delegarea permite managerului să distribuie sarcini și autoritate către nivelul care deține informația și competența necesare. Ea nu înseamnă abandonarea răspunderii. Conducătorul stabilește obiectivul, limitele, resursele, termenul și modul de raportare, iar persoana delegată primește o competență reală, nu doar obligația de a executa.

În organizațiile teatrale, delegarea este indispensabilă deoarece producția combină decizii artistice, tehnice, financiare, juridice și de siguranță. Directorul artistic, directorul de scenă, directorul tehnic, directorul economic și conducătorii structurilor trebuie să poată decide în aria lor, în limite explicit definite. Când toate aprobările sunt concentrate la vârf, instituția încetinește, iar managerul ajunge să decidă probleme pe care nu le poate cunoaște în profunzime. Când delegarea este vagă, apar decizii contradictorii și transferul reciproc al răspunderii.

O matrice de tip RACI - responsabil de execuție, autoritate de aprobare, consultat și informat - poate clarifica rolurile pentru procese precum aprobarea repertoriului, lansarea unei producții, angajarea colaboratorilor, achiziția de materiale, turneul, gestionarea incidentelor și comunicarea publică. Documentul trebuie corelat cu organigrama, fișele de post, procedurile și limitele de competență. Delegarea funcționează numai dacă este însoțită de acces la informație, competențe profesionale și dreptul de a semnaliza riscuri.

9.8. Controlul intern managerial și managementul riscului

Controlul intern managerial nu trebuie confundat cu controlul exercitat exclusiv după producerea unei erori. El este ansamblul structurilor, politicilor, procedurilor și comportamentelor prin care instituția obține o asigurare rezonabilă că își va îndeplini obiectivele, va proteja resursele și va respecta legea. Codul aprobat prin Ordinul S.G.G. nr. 600/2018 organizează acest sistem prin standarde referitoare la etică, atribuții, competență, obiective, planificare, monitorizare, risc, proceduri, continuitate, informare, documente, raportare și audit.²⁰⁷

Într-un teatru, controlul intern trebuie integrat în procesele reale: contractarea drepturilor de autor, producția decorurilor, securitatea instalațiilor, programarea personalului, încasările, accesul publicului, deplasările, patrimoniul, arhiva, comunicarea și protecția datelor. O procedură care nu este cunoscută de cei care o aplică sau care nu reflectă fluxul real produce conformitate aparentă, nu control.

O.G. nr. 119/1999 plasează în responsabilitatea conducătorului elaborarea, aplicarea și perfecționarea structurilor, procedurilor și criteriilor de evaluare, cu obiective de regularitate, eficacitate, economicitate, eficiență și protejare a fondurilor și patrimoniului. Această

²⁰⁵ Alexandru Boureanu, Proiect de management 2021-2026, Teatrul Național „Marin Sorescu” din Craiova (2021), 23-24.

²⁰⁶ Alexandru Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, Teatrul Național „Marin Sorescu” din Craiova (iunie 2026), 40-42.

²⁰⁷ Ordinul Secretariatului General al Guvernului nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, anexă, forma consolidată, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026.

responsabilitate nu poate fi transferată unei comisii sau unui compartiment. Controlul intern este o responsabilitate managerială distribuită pe toate nivelurile.²⁰⁸

Managementul riscului pornește de la obiective. Riscul nu este orice problemă posibilă, ci incertitudinea care poate afecta realizarea unui obiectiv. Instituția trebuie să identifice cauze, probabilitate, impact, măsuri, responsabil și risc rezidual. În teatru, registrul riscurilor trebuie să includă nu numai aspecte financiare și juridice, ci și anularea unui artist, accidentul de scenă, pierderea datelor, indisponibilitatea spațiilor, criza reputațională, epuizarea echipei, deteriorarea patrimoniului, blocarea unui turneu sau imposibilitatea respectării cerințelor de accesibilitate.²⁰⁹

9.9. Audit, control financiar preventiv și supraveghere externă

Auditul public intern este o activitate independentă și obiectivă de asigurare și consiliere, menită să adauge valoare și să îmbunătățească managementul riscului, controlul și procesele de guvernare. El nu conduce activitatea și nu substituie managerul; verifică dacă sistemele concepute de management sunt adecvate și funcționează. Recomandările auditului trebuie tratate ca instrumente de învățare instituțională, nu ca simple obligații de răspuns formal.²¹⁰

Controlul financiar preventiv verifică legalitatea și regularitatea operațiunilor înainte de aprobare. El protejează fondurile și patrimoniul, dar nu poate decide oportunitatea artistică în locul conducerii. Managerul trebuie să fundamenteze oportunitatea, iar structurile de specialitate să verifice legalitatea, încadrarea bugetară și conformitatea procedurală. Separarea atribuțiilor de inițiere, verificare, aprobare, plată și înregistrare reduce riscul de eroare și fraudă.

Supravegherea externă poate fi exercitată de autoritatea finanțatoare, Curtea de Conturi, organele fiscale, inspectoratele de muncă, structurile pentru situații de urgență, autoritățile de protecție a datelor și alte organisme. Buna guvernare nu urmărește doar să treacă un control, ci să transforme constatările recurente în îmbunătățiri sistemice. O instituție care repară de fiecare dată aceeași eroare nu învață organizațional.

9.10. Guvernarea bugetului, achizițiilor și patrimoniului

Bugetul exprimă prioritățile instituției. Modul în care sunt alocate resursele între repertoriu, personal, patrimoniu, accesibilitate, educație, comunicare și investiții arată ce consideră organizația important. De aceea, bugetarea trebuie să pornească de la programe și rezultate, nu numai de la repetarea cheltuielilor istorice.

Achizițiile publice introduc principii de nediscriminare, tratament egal, transparență, proporționalitate și asumarea răspunderii. În domeniul teatral, aplicarea lor este dificilă atunci când obiectul achiziției este unic, timpul de producție este scurt sau specificația tehnică evoluează în timpul repetițiilor. Această dificultate nu justifică improvizația juridică. Ea impune planificare timpurie, dialog între echipa artistică și achiziții, lotizare adecvată, cercetarea pieței, documentarea caracterului artistic sau tehnic al cerinței și calendar realist.²¹¹

Patrimoniul teatral include clădiri, instalații, decoruri, costume, recuzită, arhive, fotografii, înregistrări, documente și drepturi. Guvernarea patrimoniului presupune inventariere, clasificare, condiții de conservare, reguli de împrumut și reutilizare, digitizare și decizii transparente privind scoaterea din funcțiune. Valoarea unui obiect scenic nu este întotdeauna egală cu valoarea sa contabilă. Instituția trebuie să protejeze memoria materială a creației fără a transforma depozitul într-un spațiu paralizat de acumulare.

9.11. Transparența, comunicarea publică și participarea

Transparența este capacitatea publicului și a actorilor interesați de a înțelege cum funcționează instituția, ce resurse utilizează, ce servicii oferă și cum poate fi contactată. Legea nr.

²⁰⁸ Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv, art. 1-4, forma consolidată, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026.

²⁰⁹ OECD, OECD Public Integrity Handbook (Paris: OECD Publishing, 2020), cap. 10, „Risk Management”.

²¹⁰ Legea nr. 672/2002 privind auditul public intern, republicată în Monitorul Oficial nr. 142 din 20 februarie 2024, art. 1-3, forma consolidată, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026.

²¹¹ Legea nr. 98/2016 privind achizițiile publice, art. 1-2, forma consolidată; principiile nediscriminării, tratamentului egal, transparenței, proporționalității și asumării răspunderii, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026.

544/2001 garantează accesul la informațiile de interes public, iar Legea nr. 52/2003 reglementează transparența decizională în administrația publică. Pentru teatru, obligația legală trebuie completată prin comunicare activă: bugete și rapoarte inteligibile, organigramă actuală, program, tarife, proceduri pentru solicitări, informații despre accesibilitate și rezultate.²¹²

Publicarea documentelor nu este suficientă dacă ele sunt greu de găsit, ilizibile sau lipsite de context. Transparența de calitate selectează informația relevantă, explică indicatorii și arată legătura dintre decizie și efect. O rectificare bugetară, de exemplu, poate fi legal publicată, dar rămâne neinteligibilă fără explicația consecințelor asupra producțiilor și serviciilor.

Participarea stakeholderilor trebuie proiectată în funcție de problemă. Angajații pot fi consultați asupra fluxurilor de lucru și condițiilor profesionale; persoanele cu dizabilități asupra accesibilității; școlile asupra programelor educaționale; artiștii independenți asupra mecanismelor de colaborare; publicurile asupra experienței și barierelor de participare. OECD a recomandat României consolidarea coordonării, capacității instituționale și evaluării participării, astfel încât aceasta să nu rămână formală.²¹³

9.12. Etică, integritate și protecția avertizorilor

Integritatea instituțională nu se reduce la absența faptelor de corupție. Ea privește modul în care sunt gestionate favoritismul, conflictele de interese, selecțiile artistice, invitațiile, sponsorizările, achizițiile, utilizarea spațiilor, relațiile de rudenie, cadourile, incompatibilitățile și accesul privilegiat la informații. Într-un domeniu bazat pe reputație și rețele profesionale, riscul informalității este ridicat.

Codul de conduită trebuie să formuleze standarde aplicabile situațiilor concrete, iar conducerea trebuie să creeze un climat în care întrebările și dezacordul profesional pot fi exprimate fără represalii. Canalele de raportare prevăzute de Legea nr. 361/2022 protejează persoanele care semnalează încălcări ale legii și obligă organizațiile să gestioneze confidențial și imparțial avertizările. Un mecanism credibil are responsabili identificați, termene, protecția identității, trasabilitate și măsuri împotriva represaliilor.²¹⁴

Integritatea se verifică mai ales în deciziile cu discreție ridicată: alegerea colaboratorilor, distribuirea oportunităților, accesul la turnee, acordarea unor titluri, utilizarea invitațiilor sau selectarea proiectelor. Criteriile profesionale trebuie explicate și aplicate consecvent. Nu toate deciziile artistice pot fi standardizate, dar toate pot fi protejate prin declararea intereselor, pluralitatea evaluării și documentarea motivelor.

9.13. Guvernanța datelor și instrumentele digitale

Instituția teatrală colectează date despre angajați, colaboratori, spectatori, abonați, participanți la proiecte educaționale, furnizori și parteneri. Ticketingul, newsletterele, supravegherea video, aplicațiile de acces, arhivele digitale și platformele sociale extind volumul și sensibilitatea acestor informații. Regulamentul general privind protecția datelor impune legalitate, limitarea scopului, minimizarea datelor, exactitate, securitate și responsabilitate.²¹⁵

Guvernanța datelor stabilește cine colectează, cine validează, cine accesează, cât timp păstrează și cum șterge informațiile. Ea include și calitatea datelor manageriale. Indicatorii de public, venituri, producții, ore de muncă, incidente și impact trebuie definiți uniform, astfel încât rapoartele anuale să fie comparabile. Datele incorecte sau colectate fără metodă pot produce decizii aparent obiective, dar greșite.

²¹² Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, forma consolidată la 10 mai 2024; Legea nr. 52/2003 privind transparența decizională în administrația publică, republicată și consolidată, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026.

²¹³ OECD, Open Government Review of Romania (Paris: OECD Publishing, 2023), capitolele privind coordonarea, participarea cetățenilor, comunicarea publică și evaluarea reformelor de guvernare deschisă.

²¹⁴ Legea nr. 361/2022 privind protecția avertizorilor în interes public, cu modificările și completările ulterioare, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026.

²¹⁵ Regulamentul (UE) 2016/679 al Parlamentului European și al Consiliului din 27 aprilie 2016 privind protecția persoanelor fizice în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal, art. 5 și 24-32, Jurnalul Oficial al Uniunii Europene L 119, 4 mai 2016.

Instrumentele de inteligență artificială pot sprijini analiza documentelor, traducerea, accesibilizarea conținutului, planificarea sau comunicarea, însă decizia publică nu trebuie delegată opac unui sistem automat. Instituția trebuie să stabilească reguli privind datele introduse, verificarea rezultatelor, drepturile de autor, confidențialitatea, atribuirea contribuției și supravegherea umană. Noua orientare europeană pentru cultură tratează condițiile artiștilor, drepturile culturale, reziliența și inteligența artificială ca teme comune ale politicii culturale.²¹⁶

9.14. Evaluarea performanței și răspunderea pentru rezultate

Evaluarea managerială trebuie să răspundă la trei întrebări: au fost respectate obligațiile și regulile? au fost realizate obiectivele cu resursele disponibile? ce valoare a produs instituția pentru artiști, publicuri și comunitate? Prima întrebare privește conformitatea, a doua performanța, iar a treia valoarea publică. Confundarea lor conduce fie la birocratizare, fie la evaluări impresioniste.

Indicatorii trebuie să combine cantitatea și calitatea: premiere, reprezentații, public, grad de ocupare, venituri, costuri, accesibilitate, diversitate repertorială, dezvoltarea artiștilor, parteneriate, mobilitate, educație culturală, satisfacția publicului, condiții de muncă, incidente, patrimoniu și impact. Fiecare indicator are nevoie de definiție, sursă, periodicitate, responsabil și valoare de referință. Creșterea numărului de activități nu este automat progres dacă echipa este suprasolicitată, calitatea scade sau publicul rămâne neschimbat.

Cadrul legal românesc prevede evaluarea anuală și finală prin analizarea obligațiilor asumate în contract, a programului și a resurselor alocate. Evaluarea trebuie să aibă caracter formativ, nu numai sancționator. Ea poate produce ajustarea obiectivelor, redefinirea indicatorilor, negocierea resurselor și corectarea mecanismelor. Raportul de activitate trebuie să explice diferențele dintre plan și realizare, inclusiv cauzele externe și deciziile de adaptare.²¹⁷

9.15. Guvernanța crizei și continuitatea activității

Criza testează guvernanța mai sever decât rutina. Incendiul, pandemia, avaria tehnică, atacul informatic, indisponibilitatea spațiului, accidentul de muncă, retragerea unei finanțări sau criza reputațională cer decizii rapide. Rapiditatea nu justifică însă lipsa rolurilor, a documentării și a comunicării.

Planul de continuitate trebuie să identifice activitățile critice, lanțul de comandă, înlocuitorii, datele esențiale, canalele de comunicare, furnizorii alternativi, procedurile de evacuare și criteriile de suspendare sau reluare. Exercițiile și simulările sunt mai utile decât existența unui document necunoscut personalului. După criză, instituția trebuie să realizeze o analiză a deciziilor și să integreze lecțiile în proceduri, buget și formare.

Guvernanța adaptivă nu abandonează regulile, ci distinge între principiile care trebuie păstrate și procedurile care pot fi modificate. Legalitatea, siguranța, integritatea și protecția persoanelor nu sunt negociabile. Calendarul, formatul activității, alocarea resurselor și canalele de comunicare pot fi ajustate pentru a menține misiunea.

9.16. Matricea guvernanței într-un teatru public

O reprezentare sintetică a nivelurilor de decizie ajută instituția să evite atât centralizarea excesivă, cât și dispersarea răspunderii. Matricea de mai jos trebuie adaptată actului de înființare, regulamentului de organizare și contractului de management.

Matricea nu înlocuiește regulamentul sau legea. Ea funcționează ca instrument de verificare: fiecare decizie importantă trebuie să aibă un titular al responsabilității, un document de fundamentare, o consultare proporțională și o formă de verificare. Zonele goale sau suprapunerile indică vulnerabilități de guvernanță.

²¹⁶ Comisia Europeană, A Culture Compass for Europe, comunicare adoptată la 12 noiembrie 2025, direcțiile privind drepturile culturale, condițiile artiștilor, accesul, reziliența și inteligența artificială.

²¹⁷ O.U.G. nr. 189/2008, art. 36-39; Ordinul ministrului culturii nr. 2.799/2015, anexa privind regulamentul-cadru de evaluare și modelul-cadru al raportului de activitate.

Tabelul 9.1. Arhitectura orientativă a guvernantei teatrului public

Nivel / actor	Rol principal	Decizii și responsabilități	Documente-cheie	Verificare / răspundere
Autoritatea finanțatoare	Mandat public și resurse	Stabilește obiectivele generale, aprobă bugetul și structura, organizează evaluarea	Act de înființare, caiet de obiective, buget, contract	Control administrativ, evaluare, raportare publică
Managerul	Conducere executivă	Transformă mandatul în strategie, programe, decizii, organizare și rezultate	Proiect și contract de management, decizii, planuri	Evaluare anuală/finală, audit, indicatori
Consiliul administrativ	Deliberare administrativă	Analizează bugetul, organizarea, achizițiile, tarifele, investițiile și riscurile	Ordini de zi, note de fundamentare, hotărâri, procese-verbale	Urmărirea deciziilor și declararea intereselor
Consiliul artistic	Expertiză profesională	Formulează opinii privind repertoriul, proiectele, identitatea artistică și dezvoltarea creatorilor	Criterii, avize, recomandări, rapoarte curatoriale	Calitatea argumentării și coerența repertorială
Structuri executive	Implementare specializată	Planifică și execută activități artistice, tehnice, economice, juridice și de comunicare	Fișe de post, proceduri, calendare, bugete de proiect	Raportare, indicatori, control ierarhic și profesional
Control intern și audit	Asigurare și prevenție	Evaluează riscurile, legalitatea, controlul, trasabilitatea și protejarea patrimoniului	Registru de riscuri, proceduri, rapoarte de audit și control	Planuri de măsuri, monitorizarea recomandărilor
Publicuri și stakeholderi	Legitimare și feedback	Semnaleză nevoi, bariere, efecte și calitatea experienței culturale	Consultări, chestionare, petiții, date de acces și impact	Răspuns public, transparență, ajustarea serviciilor

9.17. Aplicație: guvernanta TnMS în perioada 2021-2026

Proiectul de management al Teatrului Național „Marin Sorescu” pentru perioada 2021-2026 a tratat guvernanta prin mai multe instrumente: revizuirea ROF-ului și a organigramei, actualizarea fișelor de post, consolidarea controlului intern managerial, funcționarea consiliilor, delegarea către directorii de specialitate și organizarea reuniunilor săptămânale de coordonare. Aceste măsuri arată trecerea de la o reprezentare a conducerii centrată exclusiv pe manager la una bazată pe procese, niveluri de decizie și responsabilități distribuite.²¹⁸

Raportul final consemnează că în 2022 instituția a funcționat pe baza unui nou regulament de organizare și funcționare, a unei noi organigrame și a unui nou stat de funcții. În anii următori, documentele au fost ajustate în raport cu schimbările legislative, cerințele de siguranță, inventarierea patrimoniului și continuitatea activității. Reglementările interne au fost tratate ca instrumente dinamice, iar comisiile pentru control intern, situații de urgență, sănătate și securitate în muncă și integritate au fost menținute și monitorizate.²¹⁹

Un indicator al activității colegiale este frecvența Consiliului Administrativ: două reuniuni în 2021, zece în 2022, șase în 2023, patru în 2024, cinci în 2025 și trei până la data raportării în 2026. Ordinea de zi a inclus bugetul, rectificări, planuri de achiziții, modificări organizaționale, tarife, proiecte culturale, Festivalul Internațional Shakespeare, salarizare, reparații și amenajări. Din perspectivă academică, această evidență trebuie completată în viitor cu indicatori calitativi:

²¹⁸ Boureanu, Proiect de management 2021-2026, 15-24.

²¹⁹ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 38-43.

proporția deciziilor implementate la termen, numărul problemelor revenite pe ordinea de zi, calitatea fundamentării și modul de gestionare a opiniilor divergente.²²⁰

Reuniunile de tip „Minute de informare și de lucru” au creat un circuit regulat de coordonare între conducători, iar întâlnirile cu colectivul au susținut transparența internă. Valoarea acestui mecanism nu constă numai în ritmicitate, ci în reducerea decalajului dintre decizia strategică și implementarea operațională. Pentru etapa următoare, minutele pot fi corelate cu un registru al deciziilor, termene, responsabili și indicatori de finalizare.

Experiența TnMS arată și limitele guvernantei instituționale. Reabilitarea clădirii, investițiile majore, modificările legislative și nivelul creditelor bugetare depind de decizii situate în afara teatrului. Managerul poate diagnostica, fundamenta și susține proiectul, dar nu poate controla integral calendarul autorităților. Analiza performanței trebuie să distingă, prin urmare, între responsabilitatea directă a instituției, responsabilitatea partajată și dependențele externe.

O altă lecție privește raportarea. Raportul final a urmărit corelarea obiectivelor cu date de activitate, finanțe, public, imagine, organizare și riscuri. Pentru o ediție viitoare a modelului de guvernanta, această raportare poate fi consolidată printr-un tablou public anual, cu definiții stabile ale indicatorilor, ținte, valori realizate, explicații ale abaterilor și măsuri de corecție. În acest fel, evaluarea managerială devine instrument de învățare și negociere, nu doar moment administrativ de validare.

9.18. Concluzii

Guvernanta unui teatru public este arta instituțională de a face compatibile autonomia artistică, legalitatea, responsabilitatea financiară și interesul public. Ea nu se reduce la organigramă și nici la existența consiliilor. Se verifică în calitatea informației, claritatea competențelor, modul de gestionare a dezacordului, protejarea integrității, trasabilitatea deciziilor și capacitatea organizației de a învăța.

Un sistem de guvernanta funcțional trebuie să evite două excese. Primul este centralizarea personală, în care instituția depinde de decizia unui singur conducător, iar consiliile și procedurile devin decorative. Al doilea este birocratizarea defensivă, în care nimeni nu își asumă oportunitatea unei decizii, iar procedura este folosită pentru a amâna acțiunea. Între ele se află conducerea responsabilă: autoritate clară, delegare reală, consultare profesională, control proporțional și evaluare orientată către valoare.

Teatrul public este legitimat nu numai prin faptul că respectă legea, ci și prin valoarea pe care o creează pentru comunitate. Valoarea publică include excelență artistică, acces, pluralism, memorie, educație, condiții demne de muncă și continuitatea unei infrastructuri culturale.²²¹

Declarația MONDIACULT 2022, care recunoaște cultura ca bun public global, întărește această perspectivă: instituțiile culturale trebuie guvernate nu ca simple unități de cheltuială, ci ca spații în care drepturile culturale și libertatea artistică devin experiență socială concretă.²²²

Managementul public performant nu se opune creației. El îi oferă cadrul de încredere, resurse, responsabilitate și continuitate fără de care libertatea artistică rămâne fragilă. Guvernanta este, în acest sens, infrastructura invizibilă a instituției: atunci când funcționează, permite teatrului să se concentreze asupra misiunii sale; atunci când eșuează, orice problemă artistică, financiară sau umană se amplifică.

²²⁰ Ibid., 40-41. Raportul consemnează reuniunile Consiliului Administrativ și principalele categorii de decizii analizate în perioada 2021-2026.

²²¹ John Benington și Mark H. Moore, ed., *Public Value: Theory and Practice* (Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2011), 1-30.

²²² UNESCO, MONDIACULT 2022 Declaration, World Conference on Cultural Policies and Sustainable Development, Mexico City, 28-30 septembrie 2022, paragrafele privind cultura ca bun public global, drepturile culturale și libertatea artistică.

PARTEA A-IV-A

PRODUȚIA ȘI MANAGEMENTUL PROIECTULUI TEATRAL

CAPITOLUL X

DE LA IDEE LA PROIECT

Proiectul teatral începe adesea printr-o intuiție: un text care solicită scena, o întâlnire artistică, o temă urgentă, un spațiu nefolosit sau nevoia de a intra în dialog cu un anumit public. Intuiția este necesară, dar nu este încă un proiect. Ea devine proiect atunci când este transformată într-o construcție coerentă, cu scop, destinatari, responsabilități, resurse, calendar, criterii de calitate și condiții de realizare.

Ediția din 2012 identifica managementul proiectelor culturale drept una dintre formele specifice de organizare a activității companiilor independente și lega apariția proiectului de mobilitatea artiștilor, multiplicarea festivalurilor, democratizarea culturii și dezvoltarea teritorială. Această perspectivă rămâne valabilă, dar trebuie extinsă: proiectul contemporan integrează accesibilitatea, sustenabilitatea ecologică, drepturile profesionale, guvernanta datelor, comunicarea digitală, evaluarea impactului și capacitatea de adaptare.²²³

În sens managerial, proiectul nu este doar formularul transmis unui finanțator. Formularul reprezintă o traducere administrativă a proiectului, adaptată unui apel. Proiectul există înaintea aplicației și trebuie să poată fi argumentat chiar dacă sursa de finanțare se schimbă. El este un sistem temporar prin care o idee artistică este transformată într-o experiență realizabilă și relevantă, fără ca organizarea să anuleze caracterul exploratoriu al creației.

10.1. Proiectul teatral: definiție și specific

Ordonanța Guvernului nr. 21/2007 definește proiectul din domeniul artelor spectacolului ca ansamblu de activități artistice, tehnice și logistice concretizate într-o producție artistică, realizat, de regulă, într-o singură stagiune. Aceeași reglementare distinge proiectul de program, acesta din urmă reunind mai multe proiecte și depășind, de regulă, durata unui exercițiu financiar.²²⁴

Definiția juridică surprinde caracterul temporar și multidisciplinar al proiectului, dar practica actuală este mai diversă. Un proiect teatral poate produce un spectacol, un festival, o rezidență, un laborator, o cercetare performativă, o intervenție comunitară, o arhivă digitală, un turneu, o platformă de cooperare sau un program de educație culturală.

Standardele internaționale descriu proiectul ca demers temporar, realizat pentru atingerea unor obiective și crearea unor rezultate sau beneficii, prin practici adaptate contextului. ISO 21502 acceptă abordări predictive, iterative, adaptative și hibride, aspect important pentru teatru, unde anumite componente trebuie planificate strict, iar altele se clarifică prin repetiție și experiment.²²⁵

²²³ Alexandru Boureanu, Bazele managementului în compania de teatru: strategii și tehnici pentru producția teatrală (Craiova: Editura Universitaria, 2012), 3-5 și 51-77.

²²⁴ Ordonanța Guvernului nr. 21/2007 privind instituțiile și companiile de spectacole sau concerte, precum și desfășurarea activității de impresariat artistic, art. 3 lit. d)-f), forma consolidată, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026.

²²⁵ International Organization for Standardization, ISO 21500:2021, Project, Programme and Portfolio Management - Context and Concepts (Geneva: ISO, 2021); ISO 21502:2020, Project, Programme and Portfolio Management - Guidance on Project Management (Geneva: ISO, 2020).

10.2. Ideea artistică și ipoteza managerială

Ideea artistică formulează ceea ce proiectul dorește să exploreze, să exprime sau să facă posibil. Ipoteza managerială explică de ce această idee poate fi realizată într-un anumit context, cu anumite resurse și pentru anumite publicuri. Cele două trebuie dezvoltate împreună, fără ca una să o domine pe cealaltă.

O idee poate avea forță estetică, dar să fie imposibil de produs în condițiile disponibile; un proiect poate fi impecabil administrativ, dar lipsit de necesitate artistică. Munca inițială constă în testarea raportului dintre miză, formă, echipă, spațiu, timp și public. Întrebarea nu este numai „ce vrem să facem?”, ci și „de ce trebuie făcut acum, aici și de către această echipă?”.

În această etapă este util un document scurt, de una sau două pagini, care să conțină nucleul artistic, problema sau oportunitatea, publicurile, formatul, valoarea distinctivă, principalele resurse și necunoscutele. Scopul său nu este să închidă procesul, ci să permită conversația și verificarea timpurie.

10.3. De la intuiție la problemă, nevoie sau oportunitate

Un proiect convingător nu pornește obligatoriu de la o problemă socială. El poate porni de la o necesitate artistică: reinterpretarea unui text, dezvoltarea unei metode, întâlnirea dintre discipline sau crearea unui limbaj scenic. Totuși, proiectul trebuie să precizeze ce schimbă față de situația existentă.

Formularea problemei distinge simptomele de cauze. Lipsa publicului tânăr poate fi simptomul unei programări nepotrivite, al unei comunicări inadecvate, al barierelor de preț, transport sau familiaritate culturală. Dacă proiectul intervine numai asupra promovării, în timp ce cauza este experiența irelevantă pentru public, rezultatul va fi limitat.

Problema trebuie descrisă prin dovezi proporționale: date de public, observație, interviuri, experiența echipei, cercetare artistică, statistici teritoriale sau documente de politică. Dovada nu înlocuiește viziunea, dar împiedică proiectul să transforme presupunerile în certitudini.

10.4. Contextul și relevanța

Contextul explică mediul artistic, social, instituțional, teritorial și tehnologic în care proiectul va funcționa. Nu este necesară o descriere exhaustivă, ci selectarea factorilor care influențează direct ideea, fezabilitatea sau rezultatele.

Relevanța se demonstrează prin relația dintre nevoie, misiunea organizației și contribuția distinctă a proiectului. Pentru finanțările europene, simpla prezență a unor parteneri din mai multe țări nu este suficientă; cooperarea trebuie să producă o valoare care nu ar putea fi obținută la fel de bine prin acțiuni izolate. Apelul Europa Creativă 2026 pentru proiecte de cooperare pune accent pe coproducție, inovare, mobilitate, învățare reciprocă și acces la creația europeană.²²⁶

Proiectul trebuie să arate și ceea ce există deja: inițiative similare, resurse locale, competențe disponibile, proiecte anterioare și goluri reale. Originalitatea nu înseamnă absența precedentelor, ci o contribuție clară în raport cu acestea.

10.5. Conceptul artistic și identitatea proiectului

Conceptul artistic definește relația dintre temă, material, limbaj scenic, spațiu, temporalitate și experiența spectatorului. El trebuie să fie suficient de precis pentru a orienta producția și suficient de deschis pentru a permite cercetarea.

Identitatea proiectului include titlul, narațiunea publică, poziționarea și promisiunea făcută participanților. Titlul nu poate compensa un concept neclar. Înaintea campaniei vizuale,

²²⁶ Comisia Europeană, „2026 European Cooperation Projects”, CREA-CULT-2026-COOP, Culture and Creativity, 2026; proiectele urmăresc coproducția, cooperarea, experimentarea, inovarea, mobilitatea și învățarea reciprocă.

echipa trebuie să poată explica proiectul într-o frază, într-un paragraf și într-o prezentare extinsă, fără contradicții între aceste niveluri.

În proiectele interdisciplinare și comunitare, conceptul trebuie discutat cu partenerii și participanții încă din faza de dezvoltare. Co-crearea autentică presupune influență asupra procesului, nu doar prezență într-un format stabilit integral de organizație.

10.6. Publicuri, beneficiari și stakeholderi

Proiectul teatral se adresează unor publicuri și implică o rețea de stakeholderi. Publicul nu trebuie definit numai demografic; sunt relevante relația anterioară cu teatrul, motivațiile, barierele, practicile de participare, teritoriul și canalele de informare.

Beneficiarii direcți pot fi spectatorii, artiștii, participanții la ateliere, școlile sau comunitățile implicate. Beneficiarii indirecti includ familii, organizații partenere, profesioniști, cercetători sau comunitatea locală. Finanțatorul, autoritatea, furnizorii, presa și deținătorii de drepturi sunt stakeholderi chiar dacă nu sunt beneficiari.

Harta stakeholderilor analizează interesul, influența, contribuția, așteptările și riscurile. Managementul relațiilor nu se reduce la comunicarea finală; anumite categorii trebuie consultate în definire, altele implicate în decizie, iar altele informate periodic. Dezvoltarea publicurilor este un proces organizațional care combină accesul, participarea, medierea și învățarea, nu o anexă a promovării.²²⁷

10.7. Scopul și obiectivele

Scopul exprimă schimbarea amplă la care proiectul contribuie. Obiectivele precizează rezultate realizabile în perioada și limitele proiectului. O formulare precum „promovarea teatrului” este prea generală; ea trebuie tradusă în schimbări observabile privind creația, publicurile, competențele, circulația sau accesul.

Obiectivele trebuie să fie coerente, verificabile și proporționale. Criteriul SMART este util, dar nu trebuie aplicat mecanic. În proiectele artistice, calitatea și descoperirea nu pot fi reduse integral la valori numerice. Obiectivul poate combina un prag cantitativ cu un standard calitativ și cu o metodă de verificare.

Numărul obiectivelor trebuie limitat. Un proiect care promite simultan excelență artistică, incluziune, digitalizare, turism, educație, dezvoltare economică și transformare ecologică riscă să folosească priorități contemporane drept vocabular, fără capacitatea reală de a le realiza.

10.8. Teoria schimbării și logica intervenției

Teoria schimbării descrie traseul dintre activități și schimbarea urmărită. Ea explică de ce echipa consideră că un atelier, un spectacol, o rezidență sau un turneu vor produce anumite rezultate și ce condiții trebuie să fie îndeplinite.

Lanțul poate fi formulat astfel: resurse - activități - produse imediate - rezultate - impact. Între niveluri există ipoteze. De exemplu, oferirea de bilete gratuite nu garantează dezvoltarea unui public; trebuie presupus și verificat că informația ajunge la destinatari, experiența este accesibilă și există o posibilitate de revenire.

Teoria schimbării nu trebuie să transforme proiectul artistic într-un mecanism determinist. Ea face vizibile presupunerile, ajută la alegerea indicatorilor și permite revizuirea.

²²⁷ Comisia Europeană, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, Study on Audience Development: How to Place Audiences at the Centre of Cultural Organisations (Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017).

Evaluarea bazată pe teorie este utilă mai ales în proiectele complexe, unde rezultatele depind de context și de interacțiunea dintre mai mulți actori.²²⁸

10.9. Domeniul proiectului și limitele sale

Domeniul proiectului stabilește ce este inclus și ce rămâne în afara intervenției. Claritatea protejează echipa împotriva extinderii continue a sarcinilor și îi ajută pe parteneri să înțeleagă angajamentul real.

În teatru, extinderea domeniului apare frecvent prin adăugarea de reprezentații, evenimente conexe, materiale editoriale, invitați, transmisii online sau activități educaționale după aprobarea bugetului. Fiecare adăugare produce efecte asupra timpului, costului, drepturilor și personalului.

Orice modificare importantă trebuie evaluată prin raportare la scop, beneficii, resurse și risc. Flexibilitatea nu înseamnă acceptarea nelimitată a ideilor noi, ci capacitatea de a decide conștient ce schimbare este justificată și ce activitate trebuie eliminată sau amânată.

10.10. Rezultate, livrabile și impact

Livrabilul este produsul verificabil al activității: spectacol, atelier, platformă, publicație, arhivă, raport sau metodologie. Rezultatul descrie efectul imediat asupra participanților sau organizației, iar impactul privește schimbări mai ample și mai durabile.

Confuzia dintre aceste niveluri produce evaluări superficiale. Realizarea unei premiere este un livrabil; numărul spectatorilor este un rezultat de participare; modificarea relației unei comunități cu instituția poate constitui impact, dar necesită timp și dovezi suplimentare.

Evaluarea trebuie să folosească criterii precum relevanța, coerența, eficacitatea, eficiența, impactul și sustenabilitatea, adaptate specificului cultural. Criteriile OECD nu prescriu indicatori unici, ci oferă întrebări care trebuie interpretate în funcție de intervenție și context.²²⁹

10.11. Echipa, rolurile și guvernanta proiectului

Proiectul teatral reunește responsabilități artistice, de producție, tehnice, financiare, juridice, de comunicare și mediere. Organigrama temporară trebuie să arate cine decide, cine coordonează, cine execută, cine este consultat și cine este informat.

Rolurile de director artistic, regizor, producător, manager de proiect și director tehnic pot fi distribuite diferit, dar limitele trebuie negociate. Ambiguitatea dintre autoritatea estetică și cea administrativă produce întârzieri, cheltuieli neautorizate și conflicte. Matricea RACI poate fi folosită pentru deciziile importante, fără a înlocui comunicarea directă.

PMBOK Guide, ediția a VIII-a, pune accent pe valoare, calitate, responsabilitate, sustenabilitate și echipe împuternicite și tratează guvernanta, domeniul, calendarul, finanțele, stakeholderii, resursele și riscul drept domenii centrale ale practicii contemporane.²³⁰

10.12. Parteneriatul și coproducția

Partenerul nu este furnizor și nici nume adăugat pentru credibilitate. Parteneriatul presupune contribuție, risc, decizie și beneficii negociate. Înaintea aplicației trebuie clarificate interesul comun, rolul fiecărei organizații, resursele, drepturile asupra rezultatului și regulile de ieșire.

²²⁸ Carol H. Weiss, „Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families”, în *New Approaches to Evaluating Community Initiatives*, ed. James P. Connell et al. (Washington, DC: Aspen Institute, 1995), 65-92.

²²⁹ OECD, *Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use* (Paris: OECD Publishing, 2019).

²³⁰ Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) and The Standard for Project Management*, ed. a 8-a (Newtown Square, PA: PMI, 2025), descrierea oficială a principiilor și domeniilor de performanță; errata ediției a doua, aprilie 2026.

Coproducția poate împărți costurile și poate extinde circulația, dar creează dependențe privind distribuția, calendarele, standardele tehnice, limba, drepturile și imaginea. Acordul trebuie să precizeze proprietatea elementelor de producție, numărul reprezentațiilor, costurile reluării, veniturile, asigurările și condițiile turneului.

În proiectele transnaționale, dimensiunea europeană trebuie să fie prezentă în creație și în procesul de învățare, nu doar în geografia partenerilor. Proiectele de cooperare Europa Creativă urmăresc tocmai coproducția, experimentarea, inovarea, mobilitatea și accesul extins la operele europene.²³¹

10.13. Structura activităților, calendarul și reperele

Structura de descompunere a lucrărilor transformă proiectul în pachete gestionabile: dezvoltare, cercetare, contractare, repetiții, producție tehnică, comunicare, premieră, circulație și evaluare. Descompunerea trebuie să urmărească rezultate, nu să producă o listă microscopică de sarcini.

Calendarul teatral pornește de la date fixe: premieră, festival, disponibilitatea sălii, turneu sau termen de finanțare. Planificarea inversă identifică reperele, dependențele și drumul critic. Contractele, drepturile, achizițiile, construcția decorului, probele și repetițiile tehnice trebuie începute înaintea momentului în care întârzierea devine ireversibilă.

Calendarul trebuie să includă timp pentru cercetare, feedback, refaceri și odihnă. Un plan care utilizează integral fiecare zi disponibilă nu este eficient, ci fragil. Rezervele de timp și punctele de decizie sunt componente ale managementului riscului.

10.14. Resursele, bugetul și fluxul de numerar

Bugetul exprimă proiectul în resurse. El trebuie construit din activități, nu din sume globale. Costurile includ onorarii și salarii, drepturi, scenografie, materiale, servicii tehnice, transport, cazare, comunicare, accesibilitate, asigurări, traducere, documentare, evaluare și cheltuieli indirecte.

Contribuțiile în natură și resursele interne trebuie estimate realist, chiar dacă nu sunt eligibile la finanțare. Timpul angajaților, folosirea sălii, echipamentele, depozitarea și administrarea au cost. Ascunderea lor produce impresia falsă că proiectul este mai ieftin și transferă presiunea asupra organizației.

Bugetul aprobat nu este identic cu fluxul de numerar. Momentul plăților poate preceda rambursarea sau tranșa finanțatorului. Proiectul trebuie să prevadă avansurile, garanțiile, TVA-ul, variația cursului, întârzierile și capacitatea organizației de a susține temporar cheltuielile.

10.15. Sursele de finanțare și adecvarea la apel

Sursele pot include subvenția, finanțarea nerambursabilă, coproducția, sponsorizarea, donația, veniturile din bilete, contribuțiile partenerilor și resursele proprii. Mixul trebuie ales în funcție de misiune, risc și autonomie. Diversificarea finanțării nu înseamnă acceptarea oricărei surse sau adaptarea artificială a proiectului.

În România, Ordonanța nr. 51/1998 reglementează finanțarea nerambursabilă a proiectelor culturale și, în forma actuală, include posibilitatea finanțărilor multianuale. Proiectul finanțat devine obiectul unui contract, iar eligibilitatea, raportarea și modificările trebuie urmărite din etapa de concepție.²³²

Adecvarea la apel presupune verificarea obiectivelor, solicitanților eligibili, parteneriatului, duratei, priorităților, bugetului, criteriilor de evaluare și documentelor obligatorii.

²³¹ Comisia Europeană, „European Cooperation Projects”, Creative Europe Culture Strand, actualizat la 10 septembrie 2025; Comisia Europeană, „2026 European Cooperation Projects”, 2026.

²³² Ordonanța Guvernului nr. 51/1998 privind îmbunătățirea sistemului de finanțare nerambursabilă a proiectelor culturale, art. 1 și urm., forma consolidată după modificările din 2022, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026.

Scrierea nu trebuie începută înaintea unei decizii de tip „aplicăm sau nu aplicăm”, bazate pe compatibilitatea reală dintre proiect și finanțare.

10.16. Drepturi, contracte și autorizări

Drepturile trebuie clarificate înaintea angajării costurilor majore. Textul dramatic, traducerea, muzica, imaginea, înregistrarea, scenografia, adaptarea, transmiterea online și materialele de arhivă pot presupune titulari și licențe diferite.

Legea nr. 8/1996 protejează drepturile morale și patrimoniale ale autorilor, precum și drepturile conexe ale artiștilor interpreți sau executanți. Directiva europeană privind dreptul de autor în piața unică digitală a actualizat cadrul pentru utilizările digitale, fără a elimina necesitatea negocierii contractuale specifice fiecărei producții.²³³

Contractele trebuie să precizeze obiectul, perioada, remunerația, cesiunea sau licența, teritoriul, mediile de utilizare, obligațiile, creditarea, anularea, forța majoră și soluționarea disputelor. Înregistrarea unui spectacol pentru arhivă nu conferă automat dreptul de a-l transmite public.

10.17. Riscul și planul de continuitate

Riscul este efectul incertitudinii asupra obiectivelor. Registrul riscurilor notează cauza, evenimentul, efectul, probabilitatea, impactul, responsabilul, măsurile preventive și răspunsul. El trebuie actualizat la reperele proiectului, nu completat formal la început.

Riscurile teatrale includ indisponibilitatea unui artist, întârzierea decorului, depășirea bugetului, neobținerea drepturilor, accidentul, defecțiunea tehnică, vremea, mobilitatea internațională, vânzarea redusă, conflictul în echipă, atacul cibernetice și criza reputațională. Riscul artistic nu trebuie eliminat, ci separat de neglijența organizațională.

ISO 31000 recomandă integrarea riscului în guvernare și decizie, implicarea stakeholderilor și atenția acordată factorilor umani și culturali. Planul de continuitate stabilește ce activități critice pot fi menținute, în ce formă și cu ce resurse alternative.²³⁴

10.18. Accesibilitate, incluziune și etică

Accesibilitatea trebuie proiectată, nu adăugată după premieră. Ea poate presupune trasee fizice, informație clară, subtitrare, interpretare în limbaj mimico-gestual, audiodescriere, reprezentări relaxate, politica de însoțitori, materiale ușor de citit și formarea personalului.

Convenția ONU privind drepturile persoanelor cu dizabilități recunoaște dreptul de acces la teatru și la activități culturale în formate accesibile, precum și dreptul persoanelor cu dizabilități de a-și dezvolta potențialul creator. Participanții trebuie implicați în definirea soluțiilor, deoarece accesibilitatea nu poate fi dedusă numai de către organizator.²³⁵

Etica proiectului privește reprezentarea, consimțământul, protecția minorilor și a persoanelor vulnerabile, remunerarea, creditarea, siguranța și distribuția puterii. Proiectele comunitare trebuie să evite extragerea poveștilor fără beneficii și control pentru persoanele care le oferă.

10.19. Sustenabilitatea ecologică

Sustenabilitatea începe în faza de concept. Alegerea materialelor, modularitatea decorului, consumul energetic, transportul, cazarea, tipăriturile, cateringul și durata de viață a producției influențează amprenta proiectului.

²³³ Legea nr. 8/1996 privind dreptul de autor și drepturile conexe, forma consolidată, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026; Directiva (UE) 2019/790 privind dreptul de autor și drepturile conexe pe piața unică digitală, JO L 130, 17 mai 2019.

²³⁴ International Organization for Standardization, ISO 31000:2018, Risk Management - Guidelines (Geneva: ISO, 2018), standard confirmat în 2023.

²³⁵ Organizația Națiunilor Unite, Convenția privind drepturile persoanelor cu dizabilități, art. 30, „Participarea la viața culturală, activități recreative, timp liber și sport”.

Evaluarea trebuie să evite gesturile simbolice fără efect. O producție poate utiliza materiale reciclate, dar genera deplasări disproporționate; o transmisie digitală poate reduce mobilitatea publicului, dar implică infrastructură și consum energetic. Decizia se bazează pe impactul semnificativ și pe alternative realiste.

Studiul Comisiei Europene privind ecologizarea programului Europa Creativă a propus un ghid de bune practici, o strategie de ecologizare și indicatori pentru monitorizarea proiectelor. Finanțatorii europeni integrează tot mai explicit tranziția verde în proiectarea și evaluarea culturală.²³⁶

10.20. Digitalizarea, datele și inteligența artificială

Componenta digitală poate privi creația, producția, participarea, ticketingul, arhivarea, comunicarea și evaluarea. Fiecare utilizare trebuie să răspundă unei nevoi și să aibă un responsabil, o infrastructură, un buget și reguli privind securitatea și protecția datelor.

Datele colectate despre public și participanți trebuie limitate la scopul declarat, păstrate în siguranță și utilizate transparent. Chestionarele, fotografiile, înregistrările și bazele de date nu sunt simple resurse de comunicare, ci creează obligații juridice și etice.

Inteligența artificială poate sprijini documentarea, traducerea, simularea, planificarea sau analiza, dar nu trebuie să înlocuiască atribuirea autoriei, consimțământul și responsabilitatea umană. Recomandarea UNESCO privind etica IA cere protejarea demnității, diversității culturale, transparenței și controlului uman, iar PMBOK Guide 2025 include IA între temele emergente ale managementului de proiect.²³⁷

10.21. Comunicarea și dezvoltarea publicurilor

Planul de comunicare pornește din obiective și publicuri, nu din lista canalelor. El precizează mesajul, momentul, responsabilul, formatul, accesibilitatea, bugetul și acțiunea așteptată. Comunicarea artistică, informația practică și obligațiile de vizibilitate ale finanțatorului trebuie coordonate.

Promovarea începe suficient de devreme pentru a construi înțelegerea, dar trebuie să respecte procesul artistic. Prezentarea exagerată a unor rezultate încă incerte poate crea așteptări imposibil de susținut. Materialele de tip jurnal de proces, întâlnirile, atelierele și conținutul contextual pot funcționa ca mediere, nu doar ca publicitate.

Dezvoltarea publicurilor presupune traseul complet: informare, acces, experiență, feedback și revenire. Indicatorii de vizibilitate trebuie corelați cu conversia, participarea, diversitatea și fidelizarea. Numărul de vizualizări nu reprezintă automat participare culturală.

10.22. Monitorizare, evaluare și documentare

Monitorizarea urmărește activitățile, costurile, termenele, calitatea și riscurile pe durata implementării. Evaluarea analizează relevanța, rezultatele și lecțiile. Cele două trebuie proiectate înaintea începerii, pentru ca datele necesare să poată fi colectate.

Indicatorul are nevoie de definiție, valoare inițială, țintă, sursă, frecvență și responsabil. În proiectele culturale, metodele pot include ticketing, observație, interviuri, focus-grupuri, jurnale de proces, analiză critică, evaluare colegială și documentare audiovizuală.

Documentarea nu servește numai finanțatorului. Ea sprijină reluarea, turneul, arhiva, cercetarea și învățarea organizațională. Dosarul final trebuie să păstreze contractele, versiunile, bugetul, rapoartele, materialele de comunicare, evidențele tehnice, evaluarea și deciziile importante.

²³⁶ Comisia Europeană, Greening the Creative Europe Programme: Good Environmental Practices Guide, Creative Europe Programme Greening Strategy și Creative Europe Monitoring Guide for Programme Greening (Bruxelles, 2023).

²³⁷ UNESCO, Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence (Paris: UNESCO, 2021), secțiunile privind cultura, diversitatea și controlul uman; Project Management Institute, PMBOK Guide, ed. a 8-a, 2025.

Tabelul 10.1. Matricea de dezvoltare a proiectului teatral

Nivel	Întrebarea centrală	Conținut minim	Dovadă / instrument	Decizie
Necesitate	De ce este necesar?	Problemă, oportunitate, miză artistică	Date, cercetare, observație	Continuăm / reformulăm
Concept	Ce experiență propunem?	Formă, limbaj, spațiu, public	Sinopsis, referințe, laborator	Validare artistică
Schimbare	Ce va fi diferit?	Scop, obiective, rezultate, ipoteze	Teoria schimbării	Priorități și indicatori
Guvernanță	Cine răspunde?	Roluri, decizii, parteneri	Organigramă, RACI, acorduri	Mandat și responsabilitate
Realizare	Cum se produce?	Activități, calendar, resurse	WBS, Gantt, buget	Fezabilitate
Protecție	Ce poate eșua?	Riscuri, drepturi, siguranță	Registru de riscuri, contracte	Măsuri și rezerve
Valoare publică	Pentru cine și cu ce efect?	Acces, participare, relevanță	Hartă publicuri, consultare	Mediere și accesibilitate
Responsabilitate	Cum reducem efectele negative?	Etică, mediu, date, IA	Checklist și responsabil desemnat	Condiții de implementare
Învățare	Cum știm ce am realizat?	Monitorizare, evaluare, arhivă	Tablou de bord, raport, feedback	Adaptare și transfer

10.23. Poarta de fezabilitate

Înainte de contractarea completă sau a depunerii, proiectul trebuie supus unei decizii formale de fezabilitate. Echipa verifică relevanța, coerența artistică, disponibilitatea drepturilor, capacitatea organizației, bugetul, calendarul, partenerii, accesibilitatea, riscurile și compatibilitatea cu finanțarea.

Decizia poate fi: continuare, continuare condiționată, pilotare, amânare sau oprire. Oprirea timpurie a unui proiect nefezabil protejează resursele și reputația; ea nu reprezintă eșec, ci guvernanță responsabilă.

Condițiile trebuie consemnate: obținerea unei licențe, confirmarea unui partener, reducerea domeniului, asigurarea cofinanțării, modificarea calendarului sau realizarea unui laborator. Proiectul trece la producție numai după îndeplinirea condițiilor critice.

10.24. Dosarul proiectului

Dosarul intern trebuie să fie mai complet decât aplicația de finanțare. El include fișa proiectului, conceptul artistic, analiza contextului, publicurile, obiectivele, teoria schimbării, activitățile, calendarul, bugetul, guvernanța, drepturile, riscurile, comunicarea, accesibilitatea, sustenabilitatea și evaluarea.

Documentele trebuie versionate și păstrate într-un spațiu comun cu drepturi de acces diferențiate. Deciziile majore, modificările și aprobările trebuie să poată fi urmărite. Practica de a conserva informația numai în mesaje personale ale membrilor echipei produce pierderi și dependențe.

Pentru granturile gestionate prin portalul european Funding & Tenders, ghidurile și manualul online acoperă procesul de la pregătirea și depunerea propunerii până la contractare,

implementare și raportare. Dosarul intern trebuie să permită traducerea ușoară către aceste cerințe, fără a fi organizat exclusiv după formular.²³⁸

10.25. Aplicație: proiectul în arhitectura managerială TnMS 2021-2026

Proiectul de management al Teatrului Național „Marin Sorescu” pentru perioada 2021-2026 a integrat proiectele într-o arhitectură de programe, obiective, publicuri și indicatori. Beneficiarii au fost segmentați, iar direcțiile de creație, educație, comunicare, acces și internaționalizare au fost corelate cu misiunea instituției.²³⁹

Raportul final arată organizarea activității artistice și culturale în programe multianuale, care au permis gruparea coerentă a producțiilor, inițiativelor educaționale, proiectelor conexe repertoriului și colaborărilor. Această structură ilustrează diferența dintre proiect, ca intervenție temporară, și program, ca direcție managerial-artistică de continuitate.²⁴⁰

Lecția transferabilă este că proiectul nu trebuie tratat izolat. El dobândește sens atunci când contribuie la o prioritate, folosește și dezvoltă capacitatea instituțională, produce documentare și lasă resurse, relații sau competențe care pot fi valorificate ulterior.

10.26. Principii pentru transformarea ideii în proiect

Primul principiu este necesitatea: proiectul explică de ce merită realizat. Al doilea este coerența: conceptul, publicurile, obiectivele, activitățile și bugetul se susțin reciproc. Al treilea este proporționalitatea: amploarea promisiunilor corespunde resurselor.

Al patrulea principiu este responsabilitatea: rolurile, drepturile și deciziile sunt clare. Al cincilea este grija: proiectul protejează oamenii, mediul, datele și relațiile. Al șaselea este adaptabilitatea: există rezerve, repere și posibilitatea revizuirii.

Al șaptelea este învățarea: proiectul colectează dovezi și transmite cunoaștere. Al optulea este continuitatea: chiar dacă structura este temporară, valoarea sa nu se încheie odată cu ultima reprezentație sau cu raportul final.

10.27. Concluzii

Trecerea de la idee la proiect este procesul prin care intenția artistică dobândește condiții de existență. Managementul nu trebuie să domesticească ideea, ci să o confrunte cu realitatea și să îi construiască un cadru profesionist, etic și sustenabil.

Proiectul matur face vizibile alegerile: ce urmărește, pentru cine, cu cine, cu ce resurse, în ce termen, sub ce responsabilitate și cu ce riscuri. El recunoaște incertitudinea creației, dar refuză confuzia organizațională.

Capitolul următor va analiza producția spectacolului, adică transformarea proiectului aprobat într-un proces concret de creație, repetiție, construcție, coordonare tehnică, premieră și exploatare.

²³⁸ Comisia Europeană, EU Funding & Tenders Portal, Online Manual 2021-2027 și Guidance & Manuals, consultate la 23 iulie 2026.

²³⁹ Alexandru Boureanu, Proiect de management 2021-2026, Teatrul Național „Marin Sorescu” din Craiova (2021), 7-15 și 43-57.

²⁴⁰ Alexandru Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, Teatrul Național „Marin Sorescu” din Craiova (2026), 56-69.

CAPITOLUL XI

PRODUȚIA SPECTACOLULUI

Producția spectacolului este procesul prin care proiectul aprobat devine realitate scenică. În această etapă, intenția artistică este confruntată cu timpul, spațiul, corpul actorului, materialele, tehnologia, drepturile, bugetul și capacitatea organizației. Producția nu reprezintă o simplă execuție a unei idei deja încheiate, deoarece spectacolul se transformă pe parcursul repetițiilor, al construcției scenografice și al întâlnirii dintre discipline.

Ediția din 2012 sublinia caracterul colectiv al teatrului și necesitatea coordonării resurselor artistice, tehnice și administrative. Această teză rămâne fundamentală, dar trebuie extinsă prin integrarea unor teme care au dobândit între timp o importanță decisivă: securitatea psihologică, practicile de intimitate și luptă scenică, accesibilitatea, sustenabilitatea, documentarea digitală, guvernanta datelor și continuitatea producției după premieră.²⁴¹

În sens profesional, producția spectacolului poate fi definită ca un sistem temporar de colaborare care transformă un concept artistic într-o experiență repetabilă în condiții de calitate, siguranță și responsabilitate. Scopul managementului de producție nu este să reducă explorarea, ci să organizeze incertitudinea astfel încât libertatea artistică să nu depindă de improvizație administrativă.

11.1. Producția artistică: definiție și specific

Ordonanța Guvernului nr. 21/2007 definește producțiile artistice ca spectacole sau concerte prezentate direct publicului de către artiști interpreți ori executanți și definește proiectul ca ansamblu de activități artistice, tehnice și logistice concretizate într-o producție artistică. Reglementarea surprinde faptul că rezultatul scenic nu poate fi separat de infrastructura care îl face posibil.²⁴²

În teatru, producția este simultan proces și rezultat. Ca proces, include cercetarea, distribuirea rolurilor, repetițiile, proiectarea și execuția scenografiei, dezvoltarea luminii, sunetului și componentei video, coordonarea tehnică, comunicarea, premiera și documentarea. Ca rezultat, ea include nu doar spectacolul vizibil, ci și ansamblul de cunoștințe, obiecte, fișiere, drepturi, proceduri și relații care permit reluarea sa.

Caracterul viu al spectacolului impune o distincție între prototip și serie. Premiera fixează o versiune publică, dar fiecare reprezentare actualizează opera prin prezența actorilor și a publicului. Managementul producției trebuie să asigure repetabilitatea fără a transforma spectacolul într-un mecanism rigid.

11.2. De la proiectul aprobat la mandatul de producție

După aprobarea proiectului, prima sarcină este transformarea dosarului conceptual într-un mandat operațional. Acesta trebuie să precizeze rezultatul urmărit, limitele bugetare, calendarul, spațiul de joc, echipa, drepturile, nivelul de risc acceptat, condițiile tehnice și responsabilitățile de aprobare.

Documentul de pornire poate lua forma unui production brief. El nu substituie conceptul regizoral, ci îl traduce în întrebări verificabile: ce trebuie construit, ce poate fi adaptat, ce trebuie

²⁴¹ Alexandru Boureanu, Bazele managementului în compania de teatru: strategii și tehnici pentru producția teatrală (Craiova: Editura Universitaria, 2012), 51-77.

²⁴² Ordonanța Guvernului nr. 21/2007 privind instituțiile și companiile de spectacole sau concerte, precum și desfășurarea activității de impresariat artistic, art. 3 lit. a), d) și j), forma consolidată, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026.

achiziționat sau închiriat, ce dependențe există, ce elemente sunt critice și ce decizii nu mai pot fi amânate fără costuri suplimentare.

Producția trebuie să înceapă cu o reuniune de lansare la care participă reprezentanții direcției artistice, producției, regiei de scenă, atelierelor, tehnicii, financiarului, juridicului, comunicării și, când este relevant, accesibilității și sustenabilității. Literatura profesională recentă tratează producția ca domeniu al planificării, relațiilor, comunicării, bugetului și siguranței, nu ca simplu suport tehnic.²⁴³

11.3. Arhitectura responsabilităților

Claritatea rolurilor este o condiție a colaborării. Producătorul își asumă responsabilitatea generală pentru realizarea producției și asigurarea mijloacelor materiale sau financiare. Managerul de producție transformă obiectivele în plan de lucru, coordonează bugetul, calendarul, resursele și interfețele dintre departamente. Regizorul de scenă sau stage managerul organizează circulația informației în repetiții și în timpul reprezentațiilor.

Regizorul artistic conduce cercetarea scenică și coerența expresivă. Scenograful, designerul de costume, light-designerul, sound-designerul, video-designerul, coregraful și ceilalți creatori dezvoltă sisteme interdependente. Directorul tehnic și șefii de atelier verifică fezabilitatea, securitatea, costul și posibilitatea de montare, exploatare și transport.

În organizațiile mici, aceeași persoană poate îndeplini mai multe funcții. Suprapunerea nu este în sine problematică, dacă autoritatea și răspunderea sunt explicite. Dificultățile apar atunci când decizia nu are proprietar, informația este transmisă informal sau o funcție artistică este folosită pentru a evita obligații juridice, financiare ori de securitate.

11.4. Calendarul de producție și reperele de control

Calendarul de producție pornește de la data premierei, dar nu trebuie construit exclusiv în sens invers. El corelează timpul de creație cu timpul atelierelor, achizițiilor, drepturilor, livrărilor, probelor, instalării, repetițiilor tehnice, comunicării și recepției bunurilor.

Reperetele critice includ aprobarea conceptului, machetei și devizului, înghețarea soluțiilor constructive, predarea desenelor tehnice, probele de costume, verificarea recuzitei, finalizarea partiturilor de lumină și sunet, intrarea pe scenă, repetiția tehnică, repetiția generală și premiera. Fiecare reper trebuie asociat unei persoane responsabile și unui criteriu de acceptare.

Un calendar realist conține rezerve. Spectacolul nu beneficiază de flexibilitate reală atunci când întreaga rezervă de timp este consumată înaintea primei repetiții tehnice. Ghidurile actuale de producție insistă asupra programării, întâlnirilor, relațiilor și siguranței ca elemente interdependente ale meseriei.²⁴⁴

11.5. Repetiția ca proces de cercetare și organizare

Repetiția este spațiul principal al creației, dar și un proces de muncă ce necesită program, condiții materiale, reguli de comunicare și documentare. Planificarea trebuie să țină seama de distribuție, disponibilități, efort fizic, durata legală a muncii, necesitatea pauzelor, particularitățile textului și momentele în care sunt necesari specialiști suplimentari.

Regizorul de scenă menține raportul dintre explorare și continuitate. El documentează mișcările, modificările, necesarul de recuzită, solicitările către ateliere, incidentele și deciziile. Cercetarea contemporană descrie stage managementul ca practică de proiectare a comunicării, situată la intersecția administrației, managementului, artei și scenografiei.²⁴⁵

²⁴³ Cary Gillett și Jay Sheehan, *The Production Manager's Toolkit: Successful Production Management in Theatre and Performing Arts*, ed. a 2-a (New York: Routledge, 2023), în special capitolele despre comunicare, planificare, buget, siguranță și teatru.

²⁴⁴ Gillett și Sheehan, *The Production Manager's Toolkit*, ed. a 2-a, 2023.

²⁴⁵ Michael Smalley, *Stage Management: Communication Design as Scenography* (London: Methuen Drama, 2024).

Un raport zilnic de repetiție eficient este sintetic, neutru și orientat spre acțiune. El nu devine jurnal al conflictelor și nici instrument de supraveghere informală. Informațiile sensibile se transmit numai persoanelor competente, iar documentele accesibile întregii echipe trebuie să evite date personale inutile.

11.6. Întâlnirile de producție și circuitul informației

Întâlnirea de producție este locul în care departamentele confruntă progresul, dependențele și riscurile. Ordinea de zi trebuie să urmărească decizii, nu simple rapoarte descriptive. Fiecare problemă se încheie prin stabilirea acțiunii, responsabilului, termenului și, dacă este necesar, a persoanei care aprobă.

Informația trebuie organizată pe niveluri: decizii strategice, instrucțiuni operaționale, date tehnice, modificări de creație și avertizări de siguranță. Un singur canal nu este suficient pentru toate. Mesajele rapide pot anunța, dar planurile, desenele, listele și aprobările trebuie păstrate într-un sistem versionat.

Comunicarea nu înseamnă distribuirea tuturor datelor către toți. Ea presupune informație corectă, la momentul potrivit, pentru persoana care trebuie să acționeze. În această privință, promptbook-ul, rapoartele de repetiție, minutele de producție și registrele de modificări formează memoria operațională a spectacolului.²⁴⁶

11.7. Scenografia și proiectarea sistemului vizual

Scenografia nu este decorarea unui text, ci proiectarea relației dintre corp, spațiu, obiect, lumină și privire. Din perspectiva producției, fiecare alegere estetică trebuie analizată prin dimensiuni, materiale, greutate, stabilitate, comportament la foc, timp de execuție, mentenanță, depozitare, transport și posibilitate de reutilizare.

Macheta, planurile, secțiunile, mostrele și prototipurile permit detectarea timpurie a conflictelor. Aprobarea unei imagini fără verificarea soluției tehnice produce frecvent costuri suplimentare. Directorul tehnic și atelierele nu trebuie chemați numai pentru execuție; contribuția lor în faza de proiectare poate păstra intenția artistică printr-o soluție mai sigură și mai economică.

Stagecraft-ul contemporan reunește construcția decorului, mecanica scenică, costumele, recuzita, lumina, sunetul, efectele și sistemele video. Un manual actual de referință tratează aceste domenii împreună cu precauțiile de siguranță, subliniind caracterul integrat al producției tehnice.²⁴⁷

11.8. Atelierele, achizițiile și controlul calității

Atelierele transformă desenele și specificațiile în obiecte scenice. Fluxul trebuie să cuprindă fișa de execuție, responsabilul, materialele, toleranțele, termenul, costul, testarea și recepția. Modificarea verbală a unui element aflat deja în lucru trebuie confirmată documentar, pentru a evita erori, dublarea muncii și conflicte privind responsabilitatea.

Achiziția nu trebuie separată de producție. Specificațiile prea vagi favorizează produse neadecvate, iar specificațiile excesiv restrictive pot limita concurența sau crește costul. Pentru materiale și echipamente critice, alegerea trebuie să considere compatibilitatea, durata de viață, disponibilitatea pieselor, întreținerea și cerințele de securitate.

Controlul calității nu se reduce la aspectul vizual. Un element este acceptabil dacă îndeplinește intenția artistică, este sigur, funcționează repetabil, poate fi manevrat de echipa

²⁴⁶ Emily Roth, Jonathan Allender-Zivic și Katy McGlaughlin, *Stage Management Basics: A Primer for Performing Arts Stage Managers*, ed. a 2-a (New York: Routledge, 2022), capitolele 7-12.

²⁴⁷ Rita Kogler Carver, *Stagecraft Fundamentals: A Guide and Reference for Theatrical Production*, ed. a 4-a (New York: Focal Press/Routledge, 2023).

disponibilă și are documentația necesară. Recepția târzie mută riscul către repetițiile tehnice, când capacitatea de corecție este redusă.

11.9. Drepturile și autorizările producției

Producția trebuie să clarifice înaintea repetițiilor dreptul de reprezentare a textului, traducerea, adaptarea, muzica, imaginile, filmările, software-ul, materialele de arhivă și contribuțiile creatorilor. Protecția legală privește și opera nefinalizată, iar drepturile morale și patrimoniale nu pot fi tratate ca formalitate ulterioară.²⁴⁸

Contractele trebuie să precizeze teritoriul, durata, numărul de reprezentații, turneele, captarea și difuzarea, materialele promoționale, modificările și modul de creditare. O licență pentru reprezentația live nu include automat transmiterea online, arhivarea publică sau utilizarea fragmentelor în alte producții.

Documentarea contribuțiilor este importantă mai ales în procesele colective și devising. Libertatea de explorare nu exclude clarificarea autoratului, a consimțământului și a exploataării ulterioare. Lipsa acordurilor poate bloca turneul, reluarea sau publicarea documentelor spectacolului.

11.10. Dosarul tehnic și caietul de spectacol

Dosarul tehnic reunește planurile, listele de echipamente, sarcinile electrice, cerințele de rigging, fișele de materiale, evaluările de risc, instrucțiunile de montare, planul de evacuare și contactele. Caietul de spectacol sau promptbook-ul integrează textul, mișcarea, semnalele, temporizările și modificările necesare conducerii reprezentației.

Documentele trebuie să reflecte versiunea reală, nu proiectul inițial. După fiecare modificare tehnică semnificativă, desenele și listele trebuie actualizate. Fișierul denumit „final” nu este o metodă de versionare. Numerotarea versiunilor și data aprobării permit identificarea rapidă a documentului valabil.

Instrumentele digitale pot simplifica distribuția și actualizarea, dar necesită drepturi de acces, copii de siguranță și plan de continuitate. În timpul reprezentației, o soluție esențială nu trebuie să depindă exclusiv de accesul la internet sau de un singur dispozitiv.

11.11. Săptămâna tehnică și repetițiile generale

Intrarea pe scenă schimbă natura procesului. Elementele dezvoltate separat devin un sistem: actor, decor, costume, recuzită, lumină, sunet, video și mecanică. Repetiția tehnică urmărește integrarea și siguranța, nu valoarea interpretativă în sine.

Ordinea trebuie stabilită după risc și dependențe. Mișcările mecanice, schimbările de decor, zborurile, efectele, focul scenic, fumul, armele de recuzită, proiecțiile și momentele cu vizibilitate redusă necesită teste și repetiții dedicate. Orice persoană are dreptul și obligația de a opri procesul când observă un pericol imediat.

Programarea tehnică trebuie să evite oboseala cumulativă. Prelungirea repetată a zilelor de lucru poate produce erori exact în etapa cu cel mai mare risc. Legea securității și sănătății în muncă obligă angajatorul să prevină riscurile, să informeze, să consulte și să instruiască lucrătorii.²⁴⁹

11.12. Securitate, incendiu și managementul riscului

Siguranța producției începe înaintea construcției. Evaluarea riscurilor trebuie să includă persoane, sarcini, materiale, echipamente, spații, public și situații de urgență. Măsurile se stabilesc după ierarhia controlului: eliminarea pericolului, substituirea, soluțiile tehnice, organizarea muncii și echipamentul individual.

²⁴⁸ Legea nr. 8/1996 privind dreptul de autor și drepturile conexe, republicată, art. 1, 7 și dispozițiile privind operele dramatice, scenografia și drepturile conexe, forma consolidată, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026.

²⁴⁹ Legea nr. 319/2006 a securității și sănătății în muncă, art. 1 și urm., forma consolidată, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026.

Legea nr. 307/2006 impune administratorilor, conducătorilor instituțiilor și salariaților obligații privind prevenirea incendiilor, utilizarea instalațiilor, raportarea defecțiunilor și acțiunea în situații de pericol. Modificările consolidate până în 2026 subliniază responsabilitatea documentării măsurilor alternative și a funcționării sistemelor de alarmare, stingere și iluminat de securitate.²⁵⁰

Evaluarea nu este un document produs o singură dată. Ea se revizuieste când se schimbă decorul, distribuția, spațiul, turneul, efectele sau programul. Cadrul european privind securitatea în muncă formulează prevenirea, informarea, consultarea și adaptarea muncii la persoană ca principii generale aplicabile și artelor spectacolului.²⁵¹

11.13. Intimitate, luptă scenică și consimțământ

Scenete de intimitate, violență sau expunere corporală necesită coregrafie, consimțământ și limite clare. Intenția artistică nu justifică solicitări imprevizibile sau presiunea exercitată asupra actorului în numele autenticității. Consimțământul poate fi revizuit, iar soluția scenică trebuie adaptată fără sancționarea persoanei.

Specialistul în intimitate sau luptă scenică poate traduce obiectivul regizoral într-o partitură repetabilă și sigură. Repetițiile trebuie programate, iar accesul în sală limitat la persoanele relevante. Ghidurile profesionale susțin protocoale explicite și repetiții închise pentru conținutul intim.²⁵²

Aceeași logică se aplică minorilor, persoanelor vulnerabile și scenelor cu solicitare emoțională ridicată. Protecția nu înseamnă evitarea temelor dificile, ci organizarea lor astfel încât riscul artistic să nu fie transferat unilateral asupra interpretului.

11.14. Accesibilitatea integrată în producție

Accesibilitatea este mai eficientă și mai puțin costisitoare când este proiectată de la început. Supratitrarea, interpretarea în limba semnelor, audiodescrierea, materialele în format accesibil, spectacolele relaxate și traseele fără bariere pot influența scenografia, lumina, ritmul, comunicarea și planificarea locurilor.

Accesibilitatea nu trebuie redusă la o reprezentare specială. Organizația poate dezvolta mai multe niveluri: acces la informație și ticketing, acces fizic, acces senzorial și cognitiv, posibilitatea de a participa fără stigmatizare și formarea personalului care interacționează cu publicul.

Convenția ONU privind drepturile persoanelor cu dizabilități recunoaște dreptul de a participa la viața culturală în condiții de egalitate. Cadrul european de accesibilitate aplicabil din 2025 întărește obligațiile privind anumite produse și servicii digitale, inclusiv interfețe și comerț electronic.²⁵³

11.15. Producția sustenabilă și economia circulară

Sustenabilitatea producției începe prin reducerea necesarului, nu prin gestionarea deșeurilor la final. Scenografia poate utiliza materiale recuperate, închiriate, modulare sau proiectate pentru o viață ulterioară. Alegerile trebuie să considere proveniența, toxicitatea, transportul, reparabilitatea și posibilitatea de refolosire.

Theatre Green Book, ediția a doua, oferă un cadru comun pentru producții, operațiuni și clădiri și instrumente de măsurare. Standardul de bază pentru producții include ținte privind proveniența reutilizată a materialelor și existența unei vieți ulterioare pentru acestea.²⁵⁴

²⁵⁰ Legea nr. 307/2006 privind apărarea împotriva incendiilor, art. 19-22, forma consolidată inclusiv modificările din martie 2026, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026.

²⁵¹ Directiva 89/391/CEE a Consiliului din 12 iunie 1989 privind introducerea de măsuri pentru promovarea îmbunătățirii securității și sănătății lucrătorilor la locul de muncă.

²⁵² Equity, „Intimacy for Stage and Screen Guidelines”, 2020; Equity, Higher Education Intimacy Coordination & Direction Guidelines, actualizate și consultate la 23 iulie 2026.

²⁵³ Organizația Națiunilor Unite, Convenția privind drepturile persoanelor cu dizabilități, art. 30; Directiva (UE) 2019/882 privind cerințele de accesibilitate aplicabile produselor și serviciilor, aplicabilă de la 28 iunie 2025.

ISO 20121:2024 propune un sistem de management al sustenabilității evenimentelor care integrează efectele sociale, economice și de mediu. Aplicarea sa în teatru înseamnă implicarea furnizorilor, documentarea deciziilor, evaluarea impactului și îmbunătățirea continuă, nu doar o declarație ecologică.²⁵⁵

11.16. Bugetul de producție și controlul modificărilor

Bugetul trebuie urmărit pe pachete de lucru: drepturi, creație, distribuție, scenografie, costume, recuzită, tehnică, ateliere, transport, documentare, accesibilitate și rezervă. Costul angajat, costul plătit și costul estimat la final sunt indicatori diferiți și trebuie urmăriți separat.

Modificarea artistică are consecințe asupra timpului, materialelor și personalului. Procesul de change control nu trebuie să blocheze creația, ci să facă vizibil prețul alegerii. Pentru schimbările importante, decizia trebuie să includă efectul artistic, costul, termenul, riscul și alternativa.

Economia falsă apare când se elimină testarea, mentenanța, personalul calificat sau rezerva. Reducerea costului inițial poate crește cheltuiala de exploatare și riscul. Managerul de producție trebuie să distingă între simplificarea inteligentă și transferul ascuns al costului către echipă ori către reprezentațiile viitoare.

11.17. Premiera și transferul către exploatare

Premiera nu este finalul producției, ci momentul transferului de la procesul de creație la regimul de exploatare. Înaintea acesteia trebuie stabilite versiunea artistică, instrucțiunile tehnice, distribuția responsabilităților, mentenanța, inventarul, planul de urgență și procedura de raportare a incidentelor.

După premieră este necesară o perioadă de stabilizare. Problemele observate în primele reprezentații trebuie analizate fără a transforma orice variație într-o intervenție regizorală. Schimbările trebuie comunicate prin circuitul convenit și introduse în documentație.

Echipa de producție predă spectacolul, dar nu dispare. Elemente cu risc, mecanisme noi, costume sensibile sau procese complexe pot necesita monitorizare și mentenanță programată. Calitatea exploatarei depinde de continuitatea informației.

11.18. Repertoriu, mentenanță și înlocuiri

Un spectacol de repertoriu solicită verificări înaintea fiecărei reluări: disponibilitatea distribuției, starea decorurilor și costumelor, licențele, compatibilitatea tehnică și timpul de repetiție. Relația dintre costul de reluare și valoarea repertorială trebuie analizată anual.

Înlocuirea unui actor sau tehnician nu este o operațiune administrativă neutră. Ea necesită repetiții, transfer de cunoaștere și uneori adaptarea partiturii. Promptbook-ul și înregistrările de lucru pot sprijini procesul, dar nu înlocuiesc transmiterea profesională directă.

Mentanța trebuie bugetată. Decorul, costumele, recuzita și echipamentele se degradează prin exploatare, transport și depozitare. Lipsa unui registru de intervenții produce costuri neprevăzute și poate afecta siguranța sau calitatea artistică.

11.19. Turneul, coproducția și adaptarea la alte spații

Turneul transformă spectacolul într-un sistem mobil. Dosarul trebuie să includă riderul tehnic, planurile, greutatea, necesarul electric, personalul, timpii de încărcare și montare, transportul, cazarea, asigurările, documentele vamale și condițiile de securitate.

²⁵⁴ Buro Happold și Renew Culture Ltd, Theatre Green Book, Version 2 (2024); Theatre Green Book, Sustainable Productions Toolkit, consultat la 23 iulie 2026.

²⁵⁵ International Organization for Standardization, ISO 20121:2024, Event Sustainability Management Systems - Requirements with Guidance for Use (Geneva: ISO, 2024).

Riderul nu este o listă ideală imposibil de negociat. El trebuie să distingă cerințele esențiale de cele adaptabile și să ofere soluții alternative. Vizita tehnică sau schimbul timpuriu de planuri poate evita costuri și compromisuri artistice în ziua montării.

Coproducția necesită acord asupra proprietății bunurilor, drepturilor, costurilor, creditării, calendarului și responsabilității în exploatare. Literatura de producție tratează separat coproducția și turneul tocmai pentru că distribuirea riscului și a controlului diferă de producția realizată integral de o singură instituție.²⁵⁶

11.20. Captarea, transmiterea și componenta digitală

Captarea video nu este o consecință automată a existenței spectacolului. Ea presupune regie de filmare, drepturi, consimțământ, contracte, metadate, securitatea fișierelor și decizie privind accesul. Înregistrarea de arhivă, materialul promoțional și produsul destinat difuzării sunt obiecte diferite.

Producțiile hibride trebuie proiectate pentru două regimuri de prezență. Camera, microfonul, subtitlarea și platforma modifică experiența și pot influența repetiția. Publicul online nu trebuie tratat ca spectator secundar, dar nici performanța live nu trebuie subordonată integral aparatului de captare.

Drepturile privind textul, muzica, interpretarea, imaginea și scenografia trebuie verificate distinct. Legea dreptului de autor și contractele pot impune limite diferite pentru reprezentare, reproducere și comunicare publică.²⁵⁷

11.21. Închiderea producției, demontarea și arhivarea

Închiderea planificată include ultima reprezentație, demontarea, inventarierea, returnarea bunurilor, plata finală, eliberarea spațiilor și decizia privind păstrarea, reutilizarea sau reciclarea. Demontarea are propriile riscuri și nu trebuie tratată ca operațiune grăbită după epuizarea bugetului și a echipei.

Arhiva producției poate include textul de lucru, contractele, planurile, fotografiile, înregistrarea, promptbook-ul, caietul-program, afișele, cronică, rapoartele și fișele obiectelor. Accesul, durata de păstrare și drepturile trebuie stabilite înainte de publicarea sau transferul materialelor.

Arhivarea nu servește numai memoriei. Ea facilitează reluarea, cercetarea, raportarea, formarea și dezvoltarea viitoarelor producții. O arhivă fără metadate și reguli de acces este o acumulare, nu un sistem de cunoaștere.

11.22. Evaluarea producției și învățarea organizațională

Evaluarea post-producție trebuie realizată cât timp experiența este încă accesibilă. Ea analizează respectarea conceptului, calendarului și bugetului, funcționarea echipei, incidentele, accesibilitatea, sustenabilitatea, relația cu publicul și posibilitățile de exploatare.

Întâlnirea de închidere nu trebuie folosită pentru atribuirea retrospectivă a vinovăției. Scopul este identificarea lecțiilor, condițiilor care au produs rezultatul și modificărilor necesare în proceduri, estimări sau contracte. Observațiile trebuie transformate în acțiuni cu responsabil și termen.

Organizația învață numai dacă informația este reutilizată. Estimările de materiale, timpii de atelier, incidentele și soluțiile tehnice pot constitui o bază internă care îmbunătățește deciziile următoare și reduce dependența de memoria informală.

²⁵⁶ Gillett și Sheehan, *The Production Manager's Toolkit*, ed. a 2-a, capitolele „Co-productions” și „Touring”.

²⁵⁷ Legea nr. 8/1996 privind dreptul de autor și drepturile conexe, forma consolidată; Directiva (UE) 2019/790 privind dreptul de autor și drepturile conexe pe piața unică digitală.

Tabelul 11.1. Etapele producției și documentele principale de control

Etapă	Întrebare principală	Documente	Decizie de control	Risc dominant
Lansare	Ce trebuie produs și în ce limite?	Brief, contracte, calendar-cadru	Mandat și responsabilități aprobate	Ambiguitate
Proiectare	Este conceptul realizabil?	Machetă, planuri, deviz, mostre	Soluția artistică și tehnică validată	Cost și incompatibilitate
Repetiții	Cum se dezvoltă și se documentează spectacolul?	Program, raport zilnic, promptbook	Modificări comunicate și urmărite	Pierdere de informație
Execuție	Sunt elementele conforme și sigure?	Fișe atelier, recepții, evaluări de risc	Acceptare sau remediere	Defect și întârziere
Integrare	Funcționează ansamblul?	Plan tehnic, cue list, raport de incident	Aprobarea pentru public	Accident și suprasolicitare
Exploatare	Poate spectacolul fi reluat constant?	Caiet spectacol, mentenanță, inventar	Predare către echipa de repertoriu	Degradare și pierderea calității
Turneu/închidere	Cum circulă sau ce rămâne după proiect?	Rider, arhivă, plan de reutilizare	Adaptare, păstrare sau dezafectare	Drepturi și pierdere de patrimoniu

11.23. Aplicație: producția în cadrul TnMS 2021-2026

Proiectul managerial al Teatrului Național „Marin Sorescu” descria o infrastructură complexă: săli de spectacole, ateliere de producție și reparații decoruri, tâmplărie, lăcătușerie, croitorie, tapițerie, magazine, cabine, spații tehnice și un atelier de pictură utilizat și pentru proiecte neconvenționale. Documentul identifica simultan potențialul acestei infrastructuri și necesitatea modernizării tehnicii, ventilației, siguranței și spațiilor de repetiție.²⁵⁸

Raportul final evidențiază rolul personalului artistic, tehnic și de scenă în continuitatea repertorială și în susținerea proiectelor de amploare, precum și angajări orientate către regie de scenă, sunet, lumini, producție delegată și ateliere. Activitatea a fost transpusă în premiere, festivaluri, turnee și programe multianuale, în condițiile unor presiuni bugetare și infrastructurale.²⁵⁹

Experiența este relevantă pentru înțelegerea producției ca sistem instituțional. Capacitatea de a realiza spectacole nu depinde numai de bugetul fiecărui titlu, ci de competența acumulată a trupei, atelierelor și tehnicii, de starea clădirii, de proceduri, de relațiile cu colaboratorii și de capacitatea de a programa simultan repertoriul și noile producții.

11.24. Principii profesionale ale producției spectacolului

Primul principiu este coerența: fiecare decizie tehnică susține conceptul artistic. Al doilea este anticiparea: problemele sunt analizate înainte de a deveni urgențe. Al treilea este trasabilitatea: modificările, aprobările și versiunile pot fi urmărite.

Al patrulea principiu este siguranța: niciun rezultat nu justifică expunerea necontrolată la risc. Al cincilea este respectul profesional: timpul, competența, consimțământul și contribuția fiecărei persoane sunt recunoscute. Al șaselea este proporționalitatea: soluția corespunde scopului, resurselor și duratei de exploatare.

Al șaptelea principiu este sustenabilitatea: materialele și energia sunt gândite pe întreg ciclul de viață. Al optulea este accesibilitatea: participarea este proiectată, nu adăugată. Al nouălea

²⁵⁸ Alexandru Boureanu, Proiect de management 2021-2026, Teatrul Național „Marin Sorescu” din Craiova (2021), 21-23.

²⁵⁹ Alexandru Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, Teatrul Național „Marin Sorescu” din Craiova (2026), 19-20, 40-41 și 76-83.

este continuitatea: producția lasă documentație și capacitate organizațională. Al zecelea este învățarea: fiecare spectacol îmbunătățește modul de lucru al organizației.

11.25. Concluzii

Producția spectacolului este locul în care arta și organizația devin inseparabile. Conceptul se materializează prin corpuri, obiecte, tehnologii, contracte, ore de muncă și decizii. Managementul profesionist nu reduce procesul la eficiență, ci construiește condițiile în care explorarea poate ajunge la public fără a compromite oamenii, resursele și continuitatea instituției.

Calitatea producției nu se măsoară numai prin efectul premierei. Ea se vede în claritatea colaborării, siguranță, respectarea drepturilor, utilizarea responsabilă a bugetului, posibilitatea reluării, adaptarea la turneu, arhivarea și lecțiile transmise organizației.

Capitolul următor va analiza finanțarea proiectelor culturale, adică arhitectura surselor, bugetelor, parteneriatelor și fluxurilor financiare prin care producția și celelalte forme de acțiune culturală pot fi susținute.

CAPITOLUL XII

FINANȚAREA PROIECTELOR CULTURALE

Finanțarea proiectelor culturale este procesul prin care misiunea artistică este transformată într-o arhitectură realistă de resurse, obligații și fluxuri financiare. Un proiect nu devine sustenabil prin simpla existență a unei idei valoroase și nici prin obținerea unei singure finanțări. El are nevoie de un buget coerent, de surse compatibile, de lichiditate, de reguli de eligibilitate, de documente justificative și de capacitatea organizației de a administra riscul.

Ediția din 2012 acorda un rol important finanțărilor nerambursabile, sponsorizării, mecenatului și veniturilor proprii. Aceste direcții rămân valabile, dar cadrul actual este mai complex: programele europene au introdus priorități transversale privind incluziunea, digitalizarea și sustenabilitatea; finanțările naționale au dezvoltat mecanisme multianuale; iar organizațiile sunt obligate să trateze mai riguros cofinanțarea, achizițiile, protecția datelor, raportarea și evitarea dublei finanțări.²⁶⁰

Finanțarea nu trebuie separată de decizia artistică. Bugetul exprimă priorități: arată ce activități sunt considerate esențiale, cum este remunerată munca, ce publicuri pot participa, cât timp este acordat cercetării și ce riscuri sunt acceptate. De aceea, finanțarea proiectului cultural este o funcție strategică și etică, nu doar contabilă.

12.1. Finanțarea ca funcție strategică

Într-o organizație culturală, strategia financiară răspunde la trei întrebări: ce resurse sunt necesare pentru îndeplinirea misiunii, din ce surse pot fi obținute și în ce condiții pot fi utilizate. Răspunsul nu se reduce la maximizarea veniturilor, deoarece sursele de finanțare pot impune obiective, calendare, categorii de cheltuieli, publicuri sau forme de vizibilitate.

O finanțare adecvată este compatibilă cu identitatea artistică, capacitatea administrativă și calendarul proiectului. Un grant de mare valoare poate deveni destabilizator dacă presupune o cofinanțare imposibilă, o rambursare tardivă sau o extindere pe care echipa nu o poate gestiona. În sens invers, un proiect modest poate construi competență și relații durabile dacă este dimensionat realist.

Literatura contemporană de management artistic tratează finanțele, fundraisingul, marketingul și evaluarea ca funcții integrate ale organizației. Decizia financiară trebuie corelată cu guvernanta, politica repertorială, resursele umane și relația cu comunitatea.²⁶¹

12.2. Principiile unei arhitecturi financiare sănătoase

Primul principiu este adecvarea: sursa trebuie să corespundă scopului și formei juridice a solicitantului. Al doilea este diversificarea: dependența de o singură sursă amplifică vulnerabilitatea. Al treilea este trasabilitatea: fiecare sumă trebuie legată de un contract, o categorie bugetară și un rezultat verificabil.

Al patrulea principiu este prudența. Veniturile incerte nu trebuie tratate drept resurse garantate, iar estimările optimiste trebuie însoțite de scenarii alternative. Al cincilea este

²⁶⁰ Alexandru Boureanu, Bazele managementului în compania de teatru: strategii și tehnici pentru producția teatrală (Craiova: Editura Universitaria, 2012), secțiunile privind finanțarea, sponsorizarea și parteneriatele.

²⁶¹ Constance DeVereaux, ed., Managing the Arts and Culture: Cultivating a Practice (New York: Routledge, 2023), capitolele privind managementul financiar, fundraisingul și evaluarea; William J. Byrnes, Management and the Arts, ed. a 6-a (New York: Routledge, 2022).

integralitatea: bugetul include toate costurile reale, inclusiv coordonarea, comunicarea, accesibilitatea, asigurările, taxele, arhivarea și timpul de închidere a proiectului.

Al șaselea principiu este proporționalitatea administrativă. Costul pregătirii, contractării și raportării nu trebuie să depășească beneficiul finanțării. Al șaptelea este independența artistică: finanțatorul sau sponsorul poate primi recunoaștere și rapoarte, dar nu trebuie să substituie conducerea artistică sau să condiționeze nelegal conținutul.

12.3. Bugetul: traducerea financiară a proiectului

Bugetul este reprezentarea financiară a activităților și nu o listă de sume construită după încheierea conceptului. Fiecare linie trebuie să poată fi explicată printr-o activitate, o cantitate, un preț unitar, o perioadă și o responsabilitate. Dacă o cheltuială nu poate fi legată de proiect, ea nu este suficient justificată.

Construcția pornește de la structura de descompunere a activităților. Pentru fiecare etapă se estimează resursele umane, materialele, serviciile, deplasările, drepturile, spațiile, echipamentele, comunicarea și costurile de coordonare. Devizul artistic trebuie confruntat cu calendarul și cu capacitatea de plată, deoarece aceeași sumă distribuită diferit în timp produce riscuri distincte.

Bugetul profesionist include ipotezele de calcul, sursa estimării și marja de incertitudine. O ofertă preliminară nu este un preț garantat, iar inflația, cursul valutar, transportul internațional și modificarea distribuției pot afecta costul final.

12.4. Costuri directe, indirecte, în numerar și în natură

Costurile directe pot fi atribuite unei activități sau unui rezultat: onorarii, decor, costume, drepturi, transport, cazare, închiriere ori promovare. Costurile indirecte susțin proiectul fără a aparține exclusiv unei activități: contabilitate, utilități, administrare, infrastructură digitală și timp de conducere.

Distincția nu este identică în toate programele. Unele apeluri permit o rată forfetară pentru costurile indirecte; altele solicită justificarea lor sau nu le consideră eligibile. Bugetul intern trebuie să arate costul complet chiar și atunci când finanțatorul nu îl recunoaște integral. Diferența trebuie acoperită transparent, nu ascunsă prin subevaluarea muncii.

Contribuțiile în natură includ spații, echipamente, materiale, voluntariat sau servicii oferite fără plată. Ele pot demonstra parteneriatul, dar trebuie evaluate realist și acceptate de regulile programului. O contribuție în natură nu rezolvă automat lipsa de lichiditate și nu justifică munca artistică neplătită.

12.5. Finanțarea publică instituțională

Instituțiile publice de spectacole funcționează, potrivit cadrului lor legal, din venituri proprii și subvenții sau alocații de la bugetele publice. Subvenția susține continuitatea repertoriului, personalul, patrimoniul și misiunea publică, adică acele obligații care nu pot fi acoperite constant prin piață.²⁶²

Finanțarea instituțională oferă stabilitate, dar este legată de exercițiul bugetar, clasificarea cheltuielilor, creditele aprobate și regulile finanțelor publice. Managerul trebuie să distingă între credite de angajament, credite bugetare, venituri proprii și surse cu destinație specială și să coreleze programarea artistică cu termenele aprobării bugetului.²⁶³

Pentru proiectele mari, principalul risc este incongruența dintre timpul artistic și timpul bugetar. Contractarea creatorilor, producția decorurilor și cooperarea internațională au nevoie

²⁶² Ordonanța Guvernului nr. 21/2007 privind instituțiile și companiile de spectacole sau concerte, precum și desfășurarea activității de impresariat artistic, forma consolidată, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026.

²⁶³ Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice și Legea nr. 273/2006 privind finanțele publice locale, formele consolidate, Portalul Legislativ, consultate la 23 iulie 2026.

adeseori de angajamente înaintea anului de implementare. Planificarea multianuală și acordurile-cadru pot diminua această problemă, fără a elimina obligația aprobărilor anuale.

12.6. Finanțările nerambursabile naționale

Ordonanța Guvernului nr. 51/1998 reglementează cadrulul general al finanțărilor nerambursabile pentru proiecte culturale din bugetul de stat, bugetele locale și bugetele altor autorități finanțatoare. Finanțarea este acordată, de regulă, prin selecție publică și contract și poate acoperi parțial sau integral cheltuielile necesare implementării, în condițiile stabilite de apel.²⁶⁴

Administrația Fondului Cultural Național organizează sesiuni competitive pentru proiecte și programe culturale. Procedura actuală distinge între proiecte și programe multianuale, stabilește arii tematice, priorități, plafoane și documente specifice pentru fiecare sesiune. Condițiile trebuie verificate la lansarea apelului, deoarece pot fi actualizate anual.²⁶⁵

Finanțările competitive nu trebuie tratate ca înlocuitor permanent al finanțării de bază. Ele susțin inovarea, cooperarea și extinderea, însă creează discontinuitate dacă organizația își bazează funcționarea curentă pe succesul repetat în concursuri.

12.7. Finanțarea multianuală și schimbarea de paradigmă

Una dintre evoluțiile importante ale cadrului românesc este recunoașterea finanțărilor culturale multianuale. OG nr. 51/1998 include programe și finanțări cu caracter multianual, iar modificările aduse Legii nr. 350/2005 prin Legea nr. 91/2026 permit acorduri-cadru de finanțare de până la patru ani pentru activități nonprofit de interes general.²⁶⁶

Multianualitatea permite proiectelor să depășească logica unei singure ediții și să investească în cercetare, echipă, publicuri și evaluare. Totuși, ea nu înseamnă automat finanțare necondiționată. Acordul-cadru stabilește plafonul și obiectivele, iar contractele anuale și bugetele aprobate mențin obligațiile de raportare și performanță.

Pentru organizațiile teatrale, această schimbare poate susține rezidențe, festivaluri, programe educaționale și rețele care au nevoie de continuitate. Solicitantul trebuie să demonstreze atât valoarea artistică, cât și capacitatea de a administra un angajament mai lung.

12.8. Finanțarea europeană

Programul Europa Creativă 2021-2027 este principalul instrument al Uniunii Europene dedicat culturii și audiovizualului. Componenta Cultura susține cooperarea transnațională, circulația operelor, inovarea, mobilitatea și dezvoltarea organizațiilor culturale. Proiectele de cooperare sunt structurate pe categorii de dimensiune și presupun consorții internaționale.²⁶⁷

Finanțarea europeană nu se limitează la Europa Creativă. Ghidul CulturEU reunește oportunități din aproximativ douăzeci de programe ale Uniunii, inclusiv Erasmus+, CERV, Interreg, Horizon Europe și fonduri cu dimensiune regională, digitală, socială sau de patrimoniu.²⁶⁸

Alegerea programului trebuie să pornească de la obiectiv, nu de la disponibilitatea unei linii. Un proiect teatral poate fi artistic în centrul său și, simultan, educațional, social, tehnologic

²⁶⁴ Ordonanța Guvernului nr. 51/1998 privind îmbunătățirea sistemului de finanțare nerambursabilă a proiectelor culturale, art. 1 și urm., forma consolidată, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026.

²⁶⁵ Administrația Fondului Cultural Național, „Proiecte / programe culturale” și „Finanțări”, informații privind sesiunile competitive, programele multianuale și platforma fonduri-cultura.ro, consultate la 23 iulie 2026.

²⁶⁶ Legea nr. 350/2005 privind regimul finanțărilor nerambursabile din fonduri publice alocate pentru activități nonprofit de interes general, astfel cum a fost modificată prin Legea nr. 91/2026, inclusiv dispozițiile privind finanțarea multianuală și acordul-cadru de maximum patru ani, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026.

²⁶⁷ Regulamentul (UE) 2021/818 al Parlamentului European și al Consiliului din 20 mai 2021 de instituire a programului Europa Creativă (2021-2027); Comisia Europeană, „About the Creative Europe Programme”, consultat la 23 iulie 2026.

²⁶⁸ Comisia Europeană, CulturEU Funding Guide: EU Funding Opportunities for the Cultural and Creative Sectors 2021-2027, consultat la 23 iulie 2026.

sau transfrontalier. Totuși, dimensiunea complementară trebuie să fie reală, nu adăugată artificial pentru eligibilitate.

12.9. Consorțiul și bugetul european

Într-un proiect internațional, bugetul este și un instrument de guvernanță. Distribuția resurselor trebuie să reflecte rolurile, volumul de muncă, responsabilitățile și diferențele dintre costurile naționale. O împărțire egală poate fi inechitabilă dacă sarcinile sunt inegale, iar concentrarea excesivă la coordonator poate slăbi responsabilitatea partenerilor.

Acordul de consorțiu trebuie să precizeze fluxul prefinanțării, condițiile plăților intermediare, proprietatea intelectuală, documentele justificative, cursurile valutare, recuperarea sumelor neeligibile și procedura în cazul retragerii unui partener.

Prioritățile transversale ale apelurilor europene - publicuri, incluziune, sustenabilitate, digitalizare și dimensiune internațională - trebuie să producă activități, costuri și indicatori, nu să rămână formule declarative. Apelurile pentru proiecte europene de cooperare solicită alegerea unui obiectiv și integrarea unor priorități definite în documentație.²⁶⁹

12.10. Sponsorizarea și mecenatul

Legea nr. 32/1994 definește sponsorizarea ca transfer de bunuri materiale sau mijloace financiare pentru susținerea unor activități fără scop lucrativ, în baza unui contract scris. Instituțiile publice și persoanele juridice fără scop patrimonial pot fi beneficiare pentru activități culturale și artistice. Mecenatul este distinct și vizează un act de liberalitate către o persoană fizică, în formă autentică.²⁷⁰

Sponsorizarea nu este vânzare de publicitate. Contractul poate prevedea comunicarea numelui sau mărcii sponsorului și beneficii de reprezentare, dar contrapartida nu trebuie să transforme raportul într-un serviciu comercial disimulat și nici să ofere sponsorului control asupra activității de ansamblu a beneficiarului.

Regimul fiscal al sponsorizării este stabilit de Codul fiscal și se modifică periodic. Organizația trebuie să verifice, la data contractului, statutul sponsorului, condițiile de scădere sau redirectionare și, pentru anumite entități beneficiare, înscrierea în registrul fiscal relevant. Promisiunile privind avantajul fiscal nu trebuie făcute fără validare contabilă și juridică.²⁷¹

12.11. Strategia de sponsorizare

Fundraisingul începe cu potrivirea dintre proiect și partener, nu cu trimiterea nediferențiată a unui dosar. Organizația trebuie să înțeleagă obiectivele de responsabilitate socială, aria geografică, publicurile și standardele reputaționale ale companiei, păstrând dreptul de a refuza surse incompatibile cu valorile sale.

Un pachet de sponsorizare clar prezintă scopul, publicurile, calendarul, bugetul, beneficiile de vizibilitate, indicatorii și limitele implicării. Beneficiile trebuie evaluate la costul lor real: biletele, ospitalitatea, materialele și expunerea de marcă nu sunt gratuite pentru organizație.

Relația se dezvoltă prin raportare, recunoaștere și continuitate. Sponsorul primește dovezi ale utilizării contribuției și ale impactului, nu doar fotografii de la premieră. O organizație matură își construiește un portofoliu de parteneri, evitând dependența exclusivă de o singură companie.

²⁶⁹ Comisia Europeană, „European Cooperation Projects”, actualizat la 10 septembrie 2025, și documentația apelurilor Creative Europe Culture, consultate la 23 iulie 2026.

²⁷⁰ Legea nr. 32/1994 privind sponsorizarea, art. 1 și 4, forma consolidată, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026.

²⁷¹ Legea nr. 227/2015 privind Codul fiscal, în special art. 25 și dispozițiile privind sponsorizarea, redirectionarea și Registrul entităților/unităților de cult pentru care se acordă deduceri fiscale, forma consolidată la 23 iulie 2026.

12.12. Donații, membri și comunități de susținători

Donațiile individuale pot fi ocazionale, recurente sau legate de o campanie. Ele se bazează pe încredere și apartenență, iar comunicarea trebuie să explice concret ce schimbare produce contribuția. Mesajul „susțineți cultura” este mai slab decât prezentarea unui rezultat clar: acces pentru elevi, restaurarea unei arhive, o rezidență sau subtitrarea unui spectacol.

Programele de membri sau prieteni ai teatrului oferă o relație pe termen lung, cu beneficii simbolice, informaționale sau participative. Ele nu trebuie să creeze privilegii care contrazic misiunea publică și nici să transforme accesul la artiști într-o marfă.

Datele donatorilor sunt date cu caracter personal. Colectarea, comunicarea și segmentarea trebuie realizate cu temei legal, transparență și posibilitatea retragerii consimțământului, în acord cu Regulamentul general privind protecția datelor.²⁷²

12.13. Crowdfundingul

Crowdfundingul mobilizează contribuții de la un număr mare de persoane printr-o campanie publică. În cultură, cele mai frecvente forme sunt donația, recompensa și precomanda. Campania este simultan instrument financiar, test de interes și proces de comunicare.

Succesul depinde de existența unei comunități înaintea lansării, de o țintă realistă, de costul recompenselor și de un calendar intens de comunicare. Suma brută nu este egală cu resursa disponibilă: trebuie scăzute comisioanele, taxele, producția și livrarea recompenselor.

Crowdfundingul nu este finanțare fără obligații. Promisiunile publice creează așteptări și pot produce răspundere contractuală sau reputațională. Regimul juridic și fiscal diferă după forma contribuției și platformă și trebuie verificat înaintea lansării.

12.14. Veniturile proprii

Veniturile proprii pot proveni din bilete, abonamente, turnee, servicii culturale, închirieri, ateliere, publicații, merchandising, licențiere și exploatarea unor drepturi. Ele oferă flexibilitate, dar nu trebuie transformate în unic criteriu de performanță.

Politica de prețuri trebuie să echilibreze accesul, poziționarea și costul. Prețul diferențiat, abonamentele, ofertele pentru elevi, studenți sau grupuri și mecanismele de tip pay-what-you-can pot extinde participarea, dar trebuie evaluate prin date de ocupare, venit mediu și profilul beneficiarilor.

Veniturile conexe trebuie analizate prin costul marginal și riscul reputațional. O închiriere care blochează repetițiile sau un produs de merchandising cu stoc nevândut poate diminua, nu crește, valoarea economică a organizației.

12.15. Parteneriatele, coproducția și contribuțiile în natură

Coproducția distribuie costurile și extinde circulația, dar cere o definire exactă a contribuțiilor. Contractul trebuie să precizeze cine produce, cine deține sau administrează drepturile, cum sunt împărțite veniturile, cine suportă mentenanța și ce se întâmplă cu decorurile, costumele și înregistrările.

Parteneriatul public-public sau public-privat poate include spații, personal, transport, promovare și acces la comunități. Fiecare contribuție trebuie evaluată și documentată, chiar dacă nu produce o plată. Altfel, costul real al proiectului și aportul partenerilor rămân invizibile.

Un parteneriat bun nu este doar o listă de logo-uri. El modifică pozitiv capacitatea proiectului prin competențe, resurse, legitimitate, distribuție sau publicuri.

²⁷² Regulamentul (UE) 2016/679 al Parlamentului European și al Consiliului din 27 aprilie 2016 privind protecția persoanelor fizice în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal.

12.16. Cofinanțarea și combinarea surselor

Multe programe solicită contribuție proprie sau surse complementare. Cofinanțarea poate proveni din numerar, venituri proprii, sponsorizare, contribuții ale partenerilor sau, dacă regulile permit, aport în natură. Sursa trebuie să fie certă la momentul prevăzut de contract.

Combinarea finanțărilor este legitimă numai dacă nu conduce la finanțarea aceleiași cheltuieli de două ori. Organizația trebuie să mențină o hartă a surselor și să aloce documentele justificative unei singure finanțări, respectând condițiile fiecărui program.

Bugetul consolidat al proiectului trebuie să fie unic, chiar dacă finanțatorii solicită formate diferite. Lipsa unei versiuni interne comune produce contradicții între aplicații și raportări.

12.17. Fluxul de numerar și lichiditatea

Un proiect poate avea buget echilibrat și totuși să intre în blocaj. Granturile sunt adeseori plătite în tranșe, după semnarea contractului, după raport intermediar sau prin rambursare. Cheltuielile pot apărea înaintea încasării și trebuie finanțate temporar.

Cash-flow-ul lunar arată soldul inițial, încasările probabile, plățile și soldul final. El trebuie construit pe termene contractuale realiste, nu pe data optimistă a aprobării. Facturile, avansurile artiștilor, biletele de transport și taxele pot crea vârfuri de numerar.

Soluțiile includ negocierea tranșelor, etapizarea contractelor, rezerve, linii de credit sau împrumuturi permise de statut și lege. Costul finanțării temporare trebuie inclus în decizie, iar riscul nu trebuie transferat informal către artiști prin întârzierea plății.

12.18. Eligibilitatea, achizițiile și documentele justificative

Eligibilitatea unei cheltuieli presupune legătura cu proiectul, realizarea în perioada autorizată, respectarea bugetului și existența documentelor cerute. Necesitatea artistică nu înlocuiește condiția juridică, iar aprobarea internă nu garantează acceptarea de către finanțator.

Organizațiile publice și, în anumite situații, beneficiarii de fonduri publice trebuie să aplice regulile de achiziție prevăzute de lege și contract. Planificarea achizițiilor trebuie începută odată cu proiectul, deoarece termenele și procedurile pot influența soluția artistică.²⁷³

Dosarul financiar include contracte, facturi, recepții, dovezi de plată, foi de parcurs, pontaje, documente de călătorie și rapoarte. Documentația trebuie organizată pe măsură ce proiectul evoluează, nu reconstruită în ultima săptămână.

12.19. Controlul bugetar și raportarea

Controlul bugetar compară periodic bugetul aprobat, angajamentele, plățile și prognoza până la final. Diferența dintre buget și realizat nu este suficientă; managerul trebuie să cunoască și sumele contractate, dar încă neplătite.

Reconfigurarea bugetului trebuie făcută înaintea cheltuielii și în limitele contractului. Unele finanțări permit transferuri între linii, altele solicită act adițional. O economie pe o categorie nu poate fi folosită automat în alta.

Raportarea financiară trebuie să fie coerentă cu raportarea narativă. Activitățile nerealizate, indicatorii modificați și economiile trebuie explicate. Transparența reduce riscul corecțiilor și crește credibilitatea pentru finanțările viitoare.

12.20. Riscul financiar și scenariile

²⁷³ Legea nr. 98/2016 privind achizițiile publice și normele sale de aplicare, formele consolidate, Portalul Legislativ, consultate la 23 iulie 2026.

Riscurile principale sunt reducerea finanțării, întârzierea contractului, neîncasarea contribuțiilor, creșterea prețurilor, fluctuația cursului, anularea unei deplasări și declararea unor cheltuieli drept neeligibile. Fiecare risc trebuie asociat unei probabilități, unui impact și unei măsuri.

Bugetul poate fi construit în trei scenarii: minim, de bază și extins. Scenariul minim protejează nucleul artistic și obligațiile contractuale; cel de bază realizează proiectul aprobat; cel extins activează activități suplimentare numai dacă sursele sunt confirmate.

Rezerva de contingență este utilă numai dacă este permisă de finanțator și guvernată prin reguli. În lipsa ei, managementul trebuie să identifice dinainte cheltuieli variabile și praguri de decizie.

12.21. Etica finanțării și independența artistică

Originea resurselor poate afecta legitimitatea proiectului. Organizația trebuie să adopte criterii pentru acceptarea sponsorizărilor și donațiilor, analizând compatibilitatea cu valorile, impactul asupra comunității, riscul de greenwashing sau cultural washing și eventualele conflicte de interese.

Transparența presupune publicarea surselor majore și a naturii parteneriatului, fără a expune date confidențiale. Beneficiile acordate sponsorilor trebuie să fie proporționale și să nu limiteze libertatea de creație, critica sau selecția artistică.

Finanțarea responsabilă include remunerarea echitabilă. Echilibrarea bugetului prin subplata artiștilor, voluntariat forțat sau muncă administrativă invizibilă transferă costul proiectului către persoanele cu cea mai redusă putere de negociere.

Tabelul 12.1. Sursele de finanțare și criteriile de utilizare

Sursă	Avantaj principal	Condiție critică	Risc dominant	Instrument de control
Subvenție publică	Continuitate și misiune publică	Încadrare bugetară și aprobare anuală	Rigiditate și întârziere	Buget multianual și plan de angajamente
Grant național	Inovare și proiecte competitive	Eligibilitate și raportare	Discontinuitate	Calendar de apeluri și dosar standard
Grant european	Cooperare și anvergură internațională	Consortiu și cofinanțare	Lichiditate și complexitate	Acord de parteneriat și cash-flow
Sponsorizare	Resurse flexibile și relație cu mediul privat	Compatibilitate și contract clar	Influență reputațională	Politică de acceptare și raport de impact
Donații/membri	Comunitate și venit recurent	Încredere și protecția datelor	Volatilitate	CRM și comunicare periodică
Crowdfunding	Validare publică și vizibilitate	Comunitate activă și recompense realiste	Nerealizarea țintei	Plan de campanie și buget net
Venituri proprii	Autonomie și flexibilitate	Cerere, accesibilitate și cost marginal	Comercializare excesivă	Analiza prețului și a portofoliului
Coproducție/i n-kind	Partajarea costurilor și circulație	Evaluarea contribuțiilor și drepturilor	Ambiguitate contractuală	Contract și inventar comun

12.22. Aplicație: finanțarea TnMS în perioada 2021-2026

Proiectul de management 2021-2026 a construit prognoza pe trei componente principale: venituri proprii, venituri din prestări de servicii și subvenția de la bugetul de stat. Documentul a

subliniat caracterul prudent al estimării veniturilor și imposibilitatea tratării surselor fluctuante ca resurse sigure, mai ales după șocul pandemic.²⁷⁴

Raportul final arată diferența dintre finanțarea curentă și anii de macro-proiect. Veniturile totale au ajuns la 32,88 milioane lei în 2024, susținute de venituri proprii de peste 8,37 milioane lei, inclusiv transferuri voluntare de 5,8 milioane lei. În 2025, an fără Festivalul Internațional Shakespeare, veniturile totale s-au repliat la aproximativ 20,61 milioane lei, evidențiind caracterul ciclic al proiectelor de anvergură.²⁷⁵

Indicatorii raportului consemnează fonduri nerambursabile atrase de 278.338 lei în 2024, 183.444 lei în 2025 și 142.492 lei în primul semestru al anului 2026. Veniturile din activitatea de bază au depășit un milion de lei în 2024 și au ajuns la 1.297.328 lei în primele două trimestre din 2026, iar veniturile din alte activități au crescut de la 440.481 lei în 2021 la 1.685.806 lei în semestrul I 2026.²⁷⁶

Cazul TnMS arată că diversificarea nu înseamnă reducerea mecanică a subvenției, ci combinarea finanțării publice cu venituri proprii, transferuri, sponsorizări, parteneriate și granturi. Anii de festival necesită o arhitectură financiară distinctă, iar performanța trebuie analizată împreună cu numărul și tipul beneficiarilor, nu numai prin valoarea brută a bugetului.

12.23. Instrumente de lucru

Dosarul financiar al unui proiect trebuie să conțină cel puțin: bugetul consolidat, ipotezele de calcul, planul surselor, cash-flow-ul, calendarul contractelor și achizițiilor, registrul riscurilor, matricea responsabilităților, evidența modificărilor și lista documentelor justificative.

Pentru fundraising sunt necesare harta finanțatorilor, calendarul apelurilor, fișa de potrivire proiect-finanțator, istoricul relațiilor, portofoliul de rezultate și politica de acceptare a sponsorizărilor. Aceste instrumente transformă atragerea de fonduri dintr-o reacție ocazională într-o funcție instituțională.

După proiect, organizația trebuie să actualizeze baza de costuri și să compare estimările cu realizările. Cunoașterea prețurilor, timpilor și riscurilor reale crește calitatea bugetelor viitoare.

12.24. Principii profesionale

Finanțarea urmează misiunea, nu o înlocuiește. Nicio sursă nu este gratuită: fiecare implică timp, condiții, raportare sau reputație. Bugetul trebuie să arate costul real al muncii și să nu se echilibreze prin costuri ascunse.

Veniturile sunt diversificate, dar administrarea rămâne unitară. Fluxul de numerar este urmărit separat de buget. Modificările sunt aprobate înaintea cheltuielii, iar documentele sunt organizate continuu.

Relația cu finanțatorul se bazează pe promisiuni realizabile, date verificabile și raportare onestă. Încrederea acumulată este una dintre cele mai importante resurse financiare ale organizației.

12.25. Concluzii

Finanțarea proiectelor culturale este o formă de proiectare instituțională. Ea leagă scopul artistic de resurse, contracte, timp și responsabilitate. Un proiect bine finanțat nu este neapărat cel cu bugetul cel mai mare, ci acela în care sursele, activitățile și capacitatea organizației sunt coerente.

²⁷⁴ Alexandru Boureanu, Proiect de management 2021-2026, Teatrul Național „Marin Sorescu” din Craiova (2021), 50-56.

²⁷⁵ Alexandru Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, Teatrul Național „Marin Sorescu” din Craiova (2026), 48-53.

²⁷⁶ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 52-53.

Sustenabilitatea rezultă dintr-un portofoliu echilibrat: finanțare publică pentru misiune și continuitate, granturi pentru dezvoltare și cooperare, venituri proprii pentru flexibilitate, sponsorizări și donații pentru legătura cu mediul privat și comunitatea. Nicio componentă nu poate compensa singură lipsa strategiei.

Capitolul următor va analiza publicurile teatrului, trecând de la finanțarea producției la relația dintre organizație, participare, acces și comunitățile pentru care proiectele culturale dobândesc valoare.

PARTEA A-V-A

PUBLICURI, COMUNICARE ȘI IMPACT

CAPITOLUL XIII

PUBLICURILE TEATRULUI

Publicul nu reprezintă capătul pasiv al procesului teatral, ci una dintre condițiile prin care spectacolul dobândește existență socială. În teatru, întâlnirea dintre scenă și sală produce sens, memorie, dezbateri și apartenență. De aceea, managementul publicurilor nu se reduce la vânzarea biletelor, la ocuparea sălii sau la promovarea programului, ci privește întreaga relație dintre instituție, persoane, comunități și formele lor de participare.

Ediția din 2012 utilizează predominant termenii de spectator, consumator cultural și beneficiar. Aceștia rămân utili în anumite contexte, dar nu surprind suficient pluralitatea relațiilor contemporane cu teatrul. Astăzi vorbim despre publicuri: grupuri diferențiate prin experiență culturală, vârstă, educație, venit, teritoriu, motivație, accesibilitate, frecvență de participare și raportare la mediul digital.²⁷⁷

O politică profesionistă de public pornește de la cercetare, continuă prin programare, mediere, comunicare și accesibilizare și se verifică prin evaluare. Ea nu substituie misiunea artistică și nu transformă repertoriul într-un răspuns mecanic la cerere. Scopul său este să creeze condițiile unei întâlniri relevante, echitabile și durabile între creație și societate.

13.1. De la public la publicuri

Noțiunea de public la singular sugerează, în mod înșelător, o comunitate omogenă. În realitate, aceeași instituție poate fi frecventată de abonați fideli, spectatori ocazionali, grupuri școlare, turiști culturali, profesioniști, utilizatori digitali și participanți la evenimente gratuite în spațiul public. Fiecare grup are motivații, bariere și așteptări distincte.

Pluralul nu este doar o schimbare terminologică. El obligă organizația să renunțe la figura spectatorului mediu și să observe diferențele reale. Categoriile sunt instrumente de analiză, nu identități fixe: o persoană poate fi public fidel al comediei, public potențial pentru dramaturgia contemporană și non-public pentru festivalurile în aer liber.

Abordarea publicurilor trebuie să rămână deschisă și critică. Segmentarea ajută decizia, dar poate produce stereotipuri dacă reduce oamenii la vârstă, venit sau comportament de cumpărare. Datele trebuie interpretate împreună cu experiențele, aspirațiile și contextul social al participanților.

13.2. Participare culturală, capital cultural și inegalitate

Participarea la teatru este influențată de resurse economice, educație, familiaritate, timp, proximitate și experiențele culturale anterioare. Sociologia culturii a arătat că gusturile și practicile nu sunt exclusiv alegeri individuale, ci se formează în familie, școală, grupuri sociale și instituții.²⁷⁸

Capitalul cultural poate facilita înțelegerea convențiilor teatrale și sentimentul de apartenență. Persoanele fără experiență pot percepe instituția ca distantă, elitistă sau dificil de

²⁷⁷ Alexandru Boureanu, Bazele managementului în compania de teatru: strategii și tehnici pentru producția teatrală (Craiova: Editura Universitaria, 2012), secțiunile privind spectatorul, consumul cultural și cercetarea nevoilor publicului.

²⁷⁸ Pierre Bourdieu, *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*, trad. Richard Nice (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1984); Pierre Bourdieu și Alain Darbel, *The Love of Art: European Art Museums and Their Public*, trad. Caroline Beattie și Nick Merriman (Stanford: Stanford University Press, 1991).

utilizat, chiar dacă prețul biletului este redus. Barierele simbolice sunt la fel de importante ca cele financiare sau geografice.

O organizație responsabilă nu presupune că absența înseamnă lipsă de interes. Ea cercetează cauzele non-participării și dezvoltă intervenții adaptate: educație culturală, orientare pentru prima vizită, limbaj clar, programe în comunitate, transport, politici de preț, accesibilitate și reprezentare relevantă.

13.3. Marketing, dezvoltare de public și democrație culturală

Marketingul cultural urmărește, în principal, conectarea unei oferte cu segmentele pentru care aceasta poate fi relevantă. Dezvoltarea publicurilor are o miză mai amplă: urmărește aprofundarea relației cu participanții existenți, extinderea către persoane noi și diversificarea socială a participării.

Instituția trebuie să clarifice ce urmărește: mai multe persoane, persoane diferite, participare mai frecventă, relații mai profunde sau implicare în creație. Aceste obiective nu sunt identice și presupun resurse, metode și indicatori diferiți.

13.4. De la audiență la angajament

Angajamentul publicului descrie intensitatea și calitatea relației cu organizația. El poate începe prin informare, continua prin achiziția unui bilet, revenire, abonare, participare la o discuție, voluntariat, recomandare sau implicare într-un proces de co-creare.

Ben Walmsley propune înțelegerea publicurilor ca parteneri ai misiunii organizației și subliniază schimbul reciproc de valoare. Cercetarea nu trebuie făcută doar despre public, ci, atunci când este posibil, împreună cu acesta.²⁷⁹

Angajamentul nu poate fi dedus automat din reach, like-uri sau gradul de ocupare. O sală plină poate ascunde o relație superficială, iar un proiect cu puțini participanți poate produce transformări profunde. Evaluarea trebuie să combine amploarea, frecvența, diversitatea și calitatea experienței.

13.5. O organizație centrată pe publicuri

Centrarea pe public nu înseamnă că repertoriul este decis prin sondaj și nici că instituția renunță la risc artistic. Studiul european privind dezvoltarea publicurilor definește schimbarea ca pe o reorientare organizațională, în care rolul publicurilor este explicit în misiune, leadership, programare, comunicare și evaluare.²⁸⁰

Responsabilitatea nu aparține exclusiv departamentului de marketing. Direcția artistică, dramaturgia, producția, agenția de bilete, personalul de sală, tehnicul, educația și conducerea influențează experiența participantului. O promisiune comunicațională nu poate compensa un traseu confuz, lipsa accesibilității sau o relație neprietenoasă la sediu.

Trecerea la o cultură organizațională orientată spre public necesită obiective comune, circulația datelor, responsabilități clare și mecanisme prin care observațiile din contactul direct ajung la cei care decid repertoriul, programarea și serviciile.

13.6. Tipologii manageriale ale publicurilor

O clasificare utilă distinge publicul fidel, publicul ocazional, publicul potențial și non-publicul. Publicul fidel revine, urmărește repertoriul și deține o relație stabilă cu instituția. Publicul ocazional participă în funcție de titlu, distribuție, recomandare, eveniment sau disponibilitate.

²⁷⁹ Ben Walmsley, *Audience Engagement in the Performing Arts: A Critical Analysis* (Cham: Palgrave Macmillan, 2019), <https://doi.org/10.1007/978-3-030-26653-0>.

²⁸⁰ Alessandro Bollo, Cristina Da Milano, Alessandra Gariboldi și Chris Torch, *Study on Audience Development: How to Place Audiences at the Centre of Cultural Organisations. Guide Part I: Tools of Audience Development* (Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017), <https://doi.org/10.2766/119284>.

Publicul potențial manifestă interes pentru cultură, dar participă rar din cauza barierelor sau a lipsei unei invitații relevante. Non-publicul nu intră în relație cu instituția; această categorie trebuie cercetată cu prudență, deoarece poate include persoane excluse de infrastructură, educație, limbaj, reprezentare sau geografie.

Segmentarea geodemografică și comportamentală poate sprijini programarea și comunicarea. Instrumente precum Audience Spectrum combină date despre participare, atitudini și teritoriu, dar modelele externe trebuie adaptate contextului local și completate cu cercetare proprie.²⁸¹

13.7. Criterii de segmentare

Segmentarea poate utiliza criterii socio-demografice: vârstă, educație, venit, ocupație și structură familială. Acestea sunt ușor de colectat, dar explică incomplet comportamentul. Două persoane de aceeași vârstă pot avea motivații și istorii culturale radical diferite.

Criteriile comportamentale urmăresc frecvența, recența participării, tipurile de spectacole, canalul de achiziție, sensibilitatea la preț și traseul de informare. Criteriile motivaționale analizează dorința de socializare, explorare, învățare, divertisment, apartenență, prestigiu sau susținere a artiștilor.

Criteriile teritoriale disting publicul local, metropolitan, regional, național, internațional și digital. Segmentarea matură combină aceste dimensiuni și se verifică periodic, deoarece publicurile se schimbă odată cu repertoriul, mobilitatea, tehnologia și contextul economic.

13.8. Traseul participantului

Relația cu teatrul începe înaintea spectacolului și continuă după ieșirea din sală. Traseul poate include descoperirea informației, evaluarea opțiunilor, cumpărarea biletului, deplasarea, orientarea în clădire, experiența artistică, conversația ulterioară și decizia de revenire.

Fiecare etapă poate conține bariere: informație insuficientă, website dificil, procedură de plată complicată, preț neclar, transport, semnalizare, cozi, lipsa garderobei, acces fizic limitat sau absența unui context pentru înțelegerea spectacolului.

Cartografierea traseului participantului transformă experiența într-un proces gestionabil. Instituția identifică momentele critice, stabilește standarde de serviciu și urmărește dacă promisiunea artistică și comunicațională este susținută de întreaga interacțiune.

13.9. Cercetarea publicurilor: principii

Cercetarea trebuie să pornească de la o întrebare managerială clară. Organizația poate dori să afle cine participă, cine lipsește, cum a fost trăit un spectacol, ce bariere există sau care este efectul unui program educațional. Fără o întrebare, datele se acumulează fără să orienteze decizia.

Metodele cantitative măsoară frecvențe, distribuții și tendințe; metodele calitative explică motivații, sensuri și experiențe. Un sistem robust combină ticketingul, chestionarele, interviurile, focus-grupurile, observația, datele digitale și dialogul cu partenerii comunitari.

Eșantionarea, formularea întrebărilor și momentul aplicării influențează rezultatele. Chestionarele completate exclusiv de spectatori entuziaști nu descriu publicul în ansamblu, iar cercetarea realizată numai la sediu nu poate explica non-participarea.

13.10. Date de ticketing și comportament de participare

Sistemul de ticketing poate furniza date despre frecvență, recență, valoarea achizițiilor, tipul biletului, canalul de vânzare și combinațiile repertoriale. Aceste informații permit diferențierea dintre spectatorul unic și numărul total de participări, două unități adeseori confundate în raportare.

²⁸¹ The Audience Agency, „Audience Spectrum”, instrument de segmentare a populației în funcție de atitudinile și practicile culturale, și „Audience Spectrum Now Digs Deeper”, 21 aprilie 2022, consultate la 23 iulie 2026.

Indicatorii de ocupare trebuie interpretați împreună cu numărul de reprezentații, capacitatea sălii, gratuitățile, politica de preț și distribuția în timp. O rată mare de ocupare la puține spectacole nu este echivalentă cu dezvoltarea unei baze largi de public.

Analiza cohortelor arată dacă persoanele care participă pentru prima dată revin. Acesta este un indicator mai relevant pentru fidelizare decât numărul brut de cumpărători noi. Datele trebuie transformate în întrebări și acțiuni, nu doar în rapoarte retrospective.

13.11. Chestionare, interviuri și focus-grupuri

Chestionarul este potrivit pentru măsurarea satisfacției, motivației, profilului și barierelor, dar trebuie să fie scurt, clar și proporțional cu experiența oferită. Întrebările deschise completează scalele și permit apariția unor teme neanticipate.

Interviurile și focus-grupurile sunt utile pentru experiențe complexe, publicuri tinere, persoane cu dizabilități, profesori, comunități locale sau spectatori aflați la prima vizită. Ele nu produc reprezentativitate statistică, dar oferă profunzime și explicații.

Cercetarea participativă poate implica publicurile în formularea întrebărilor și interpretarea rezultatelor. Această abordare reduce riscul ca organizația să proiecteze propriile presupuneri asupra comunităților pe care declară că dorește să le atragă.

13.12. Contextul românesc al participării teatrale

Barometrul de Consum Cultural 2024 indică menținerea participării la spectacole de teatru la 25% dintre respondenți, cel puțin o dată pe an, același nivel ca în 2023. Studiul evidențiază ponderea mare a non-publicului și rolul educației, infrastructurii și mediului de rezidență în accesul la cultură.²⁸²

Datele nu trebuie transferate mecanic asupra unei instituții. Ele oferă un reper național, în timp ce teatrul are nevoie de informații locale despre aria de captare, mobilitate, structura populației și oferta concurentă. Compararea datelor proprii cu cercetarea națională permite identificarea particularităților.

Eurobarometrul special din 2025 confirmă importanța acordată culturii și creșterea participării active la activități artistice în Uniunea Europeană. În același timp, cetățenii plasează accesibilitatea artelor între prioritățile politicilor culturale.²⁸³

13.13. Educația culturală și publicurile tinere

Publicul tânăr nu trebuie tratat ca o singură categorie. Copiii, adolescenții, studenții și tinerii profesioniști au nevoi, autonomie și contexte de participare distincte. Programarea pentru ei presupune texte relevante, mediere, orare compatibile, prețuri accesibile și canale de comunicare adecvate.

Educația teatrală nu înseamnă doar spectacole bazate pe programa școlară. Ea poate include ateliere, tururi, întâlniri cu artiștii, lecturi, cluburi de spectatori, resurse pentru profesori, proiecte de critică și procese de creație participativă.

Parteneriatul cu școala trebuie să depășească deplasarea organizată la spectacol. Instituția are nevoie de relații stabile cu cadrele didactice, obiective educaționale clare și evaluarea efectelor asupra curiozității, vocabularului artistic și autonomiei de participare.

²⁸² Carmen Croitoru și Anda Becuț Marinescu, coord., Barometrul de Consum Cultural 2024: Dinamicile tipurilor de consum cultural și rolul educației culturale (București: Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală, 2025), <https://doi.org/10.61789/bcc.24>. Studiul raportează o participare anuală la teatru de 25% în 2023 și 2024.

²⁸³ Comisia Europeană, Special Eurobarometer 562: Citizens' Attitudes towards Culture, publicat la 8 mai 2025; „Eurobarometer publishes findings on Europeans' attitudes towards culture”, consultat la 23 iulie 2026.

13.14. Accesibilitate, incluziune și drepturi culturale

Accesul la viața culturală este un drept, nu o măsură facultativă de imagine. Declarația MONDIACULT 2022 leagă participarea culturală de drepturi, diversitate și dezvoltare durabilă, iar Convenția ONU privind drepturile persoanelor cu dizabilități recunoaște dreptul de a participa la viața culturală în condiții de egalitate.²⁸⁴²⁸⁵

Accesibilitatea include clădirea, traseele, locurile, toaletele, informația, website-ul, rezervarea, prețul, subtitrarea, supratitrarea, interpretarea în limba semnelor, audiodescrierea, programele relaxate și pregătirea personalului. Nicio soluție nu răspunde tuturor nevoilor; planificarea trebuie realizată împreună cu persoanele vizate.

Pentru mediul digital, WCAG 2.2 oferă standarde privind navigarea, contrastul, folosirea tastaturii, autentificarea și compatibilitatea cu tehnologiile asistive. Accesibilitatea trebuie introdusă din faza de proiectare, nu adăugată după finalizarea produsului.²⁸⁶

13.15. Publicurile comunitare și teritoriale

Instituția teatrală are o arie de responsabilitate care poate depăși orașul în care funcționează. Publicurile regionale sunt influențate de distanță, transport, program, infrastructură și distribuția inegală a ofertei culturale.

Turneele, caravanele, spectacolele în spații neconvenționale și parteneriatele cu biblioteci, școli și centre culturale pot reduce barierele teritoriale. Aceste intervenții trebuie concepute ca relații continue, nu ca apariții izolate menite doar să mărească numărul de beneficiari.

Cercetarea comunitară pornește de la resursele și practicile locale. Teatrul nu intră într-un teritoriu gol, ci într-un ecosistem de instituții, grupuri informale, tradiții, conflicte și inițiative pe care trebuie să le cunoască și să le respecte.

13.16. Publicul festivalier și participantul urban

Festivalul schimbă relația obișnuită dintre teatru, timp și oraș. Participantul poate combina spectacole, conferințe, evenimente stradale, turism, socializare și consum urban. Prin urmare, publicul festivalier nu este echivalent cu publicul repertoriului curent.

Evaluarea trebuie să distingă biletele vândute, participanții unici, accesul liber, fluxul estimat și publicul digital. Estimările în spații deschise trebuie însoțite de metodologie, interval și marjă de eroare.

Festivalul poate funcționa ca poartă de intrare către instituție, dar conversia nu este automată. Sunt necesare mecanisme de continuitate: abonare, comunicare post-eveniment, invitații către repertoriu și programe care mențin relația cu publicurile nou atrase.

13.17. Publicul digital

Publicul digital include persoanele care urmăresc conținut, caută informații, cumpără bilete, participă la transmisiuni sau interacționează cu arhivele și rețelele sociale. El poate coincide parțial cu publicul de sală, dar are propriile trasee, ritmuri și așteptări.

Vizibilitatea online nu trebuie confundată cu participarea culturală. Reach-ul, vizualizările și reacțiile sunt indicatori intermediari; organizația trebuie să urmărească timpul de vizionare, accesările resurselor, înscrierile, conversia către bilete și revenirea.

²⁸⁴ Convenția Organizației Națiunilor Unite privind drepturile persoanelor cu dizabilități, art. 30, „Participarea la viața culturală, activități recreative, timp liber și sport”.

²⁸⁵ UNESCO, MONDIACULT 2022 Ministerial Declaration (Paris: UNESCO, 2022), secțiunile privind cultura ca bun public global, drepturile culturale, accesul și participarea.

²⁸⁶ World Wide Web Consortium, Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.2, W3C Recommendation, versiunea din 12 decembrie 2024, <https://www.w3.org/TR/WCAG22/>.

Cercetările post-pandemice au arătat că participarea digitală poate ajunge la grupuri diferite de publicul tradițional, dar și că accesul tehnologic, competențele digitale și designul platformei pot produce noi forme de excludere.²⁸⁷

13.18. Participare și co-creare

Participarea poate varia de la dialogul după spectacol la contribuția directă în cercetare, dramaturgie, performance sau decizia asupra unui program. Nu orice interacțiune este co-creare, iar termenul nu trebuie folosit pentru a cosmetiza consultări fără influență reală.

Nina Simon propune proiectarea instituțiilor participative prin cadre clare în care contribuțiile sunt relevante, ușor de realizat și conectate între ele. Participarea eficientă cere o promisiune explicită: ce poate influența publicul și ce rămâne responsabilitatea artistică a organizației.²⁸⁸

Co-crearea ridică probleme de autorat, remunerare, consimțământ, reprezentare și responsabilitate. Participanții nu trebuie utilizați ca resurse gratuite sau ca elemente decorative ale unei strategii de incluziune.

13.19. Etica datelor despre public

Datele de public pot include nume, contacte, istoricul achizițiilor, preferințe, locație și informații despre dizabilitate sau vulnerabilitate. Colectarea trebuie să respecte necesitatea, proporționalitatea, securitatea și scopul declarat.

Regulamentul general privind protecția datelor impune un temei legal, transparență, limitarea scopului și respectarea drepturilor persoanelor. Consimțământul pentru marketing nu trebuie confundat cu executarea contractului de vânzare, iar bazele de date nu trebuie păstrate nelimitat.²⁸⁹

Utilizarea algoritmilor pentru segmentare și recomandare trebuie supravegheată critic. Predicția bazată pe comportamentul anterior poate îngusta oferta, reproduce inegalități și transforma explorarea artistică într-o succesiune de recomandări repetitive.

13.20. Indicatori pentru dezvoltarea publicurilor

Indicatorii de volum includ participările, spectatorii unici, ocuparea, vânzările și audiența digitală. Indicatorii de structură urmăresc vârsta, teritoriul, frecvența, diversitatea și participarea grupurilor prioritare. Indicatorii de relație măsoară revenirea, abonarea, recomandarea și implicarea.

Evaluarea calitativă analizează satisfacția, relevanța, învățarea, sentimentul de apartenență, accesibilitatea și schimbarea percepțiilor. Indicatorii trebuie raportați la obiective; o instituție care urmărește diversificarea nu poate evalua succesul numai prin totalul biletelor.

Analiza trebuie să distingă efectul programului de efectul contextului. Creșterea participării poate proveni dintr-un festival, o vedetă, o politică de gratuitate sau o schimbare a capacității sălii. Explicația este la fel de importantă ca cifra.

Tabelul 13.1. Matrice orientativă de dezvoltare a publicurilor

Tip de public	Nevoie / barieră	Instrumente	Indicatori	Risc managerial
Fidel	Continuitate și recunoaștere	Abonamente, newsletter, dialog	Revenire, frecvență	Îmbătrânirea bazei

²⁸⁷ The Audience Agency, „Cultural Participation Monitor Findings Spring 2022”, 25 mai 2022, constatările privind revenirea la evenimente live, barierele post-pandemice, participarea locală și diferențele dintre grupurile de public.

²⁸⁸ Nina Simon, The Participatory Museum (Santa Cruz, CA: Museum 2.0, 2010), capitolele privind designul participativ și contribuția publicului.

²⁸⁹ Regulamentul (UE) 2016/679 al Parlamentului European și al Consiliului din 27 aprilie 2016 privind protecția persoanelor fizice în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal, Jurnalul Oficial al Uniunii Europene L 119, 4 mai 2016.

Tip de public	Nevoie / barieră	Instrumente	Indicatori	Risc managerial
Ocazional	Claritate și relevanță	Campanii tematice, recomandări	Conversie, a doua vizită	Dependență de eveniment
Potențial	Reducerea barierelor	Mediere, parteneriate preț,	Prima vizită, diversitate	Mesaje generice
Non-public	Încredere și proximitate	Cercetare comunitară, outreach	Contact, participare pilot	Instrumentalizare
Tânăr	Autonomie și limbaj relevant	Ateliere, cluburi, conținut scurt	Participare repetată	Infantilizare
Vulnerabil	Acces și suport adecvat	Design universal, servicii de acces	Utilizare, satisfacție	Incluziune declarativă
Digital	Navigare și continuitate	Website accesibil, video, CRM	Timp, click, conversie	Confuzia reach-participare

13.21. Aplicație: publicurile TnMS în perioada 2021-2026

Proiectul de management 2021-2026 a formulat obiective cantitative pentru abonați, spectatori unici, public nou, grupuri vulnerabile, turnee, copii, adolescenți, studenți și utilizatori digitali. A propus, de asemenea, realizarea unui sondaj profesionist și corelarea ofertei cu transformarea practicilor culturale și digitale.²⁹⁰

Raportul final a dezvoltat o arhitectură mai complexă: public fidel, ocazional, potențial și non-public, public educațional, festivalier, digital, vulnerabil, metropolitan și profesional. Instrumentele menționate includ ticketingul, analiza canalelor digitale, observația directă, chestionarele, focus-grupurile și monitorizarea barierelor de acces.²⁹¹²⁹²

Datele raportate indică extinderea puternică a participării: beneficiarii plători au crescut de la 6.404 în 2021 la 42.992 în primul semestru din 2026, iar beneficiarii neplătitori au ajuns la 167.812 în 2024 și 221.008 în primele două trimestre din 2026, în contextul festivalurilor și evenimentelor cu acces liber. Aceste volume trebuie interpretate separat după tipul participării și metoda de numărare.²⁹³

Experiența TnMS confirmă trecerea de la promovarea punctuală la managementul relației cu publicurile. Provocările rămase privesc consolidarea segmentelor tinere, transformarea interesului digital în participare, standardizarea datelor și măsurarea revenirii după marile evenimente.

13.22. Instrumente de lucru

Dosarul de publicuri al organizației poate include: harta segmentelor, traseul participantului, calendarul cercetărilor, chestionarul standard, protocolul pentru focus-grup, tabloul de bord, harta barierelor și planul anual de dezvoltare.

Pentru fiecare segment prioritar se recomandă definirea unei nevoi, a unei schimbări urmărite, a instrumentelor, responsabilului, bugetului și indicatorilor. Formularea «atragera publicului tânăr» este insuficientă fără delimitarea vârstei, a barierelor și a comportamentului dorit.

²⁹⁰ Alexandru Boureanu, Proiect de management 2021-2026, Teatrul Național „Marin Sorescu” din Craiova (2021), 6-9.

²⁹¹ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 19-24.

²⁹² Alexandru Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, Teatrul Național „Marin Sorescu” din Craiova (2026), 14-18.

²⁹³ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 52-53. Datele includ beneficiarii plători și neplătitori raportați pentru activitatea curentă, festivaluri și evenimente cu acces liber.

Datele trebuie discutate în ședințe interdisciplinare și transformate în decizii privind repertoriul, programarea, prețul, comunicarea, accesibilitatea și parteneriatele. Cercetarea fără capacitate de acțiune devine o obligație formală.

13.23. Principii profesionale

Publicurile sunt parteneri ai misiunii, nu simple ținte comerciale. Segmentarea servește înțelegerii și nu justifică stereotipurile. Datele cantitative sunt completate prin conversație, observație și empatie.²⁹⁴

Dezvoltarea publicurilor este responsabilitatea întregii organizații. Accesibilitatea este introdusă de la început, iar participarea promite numai ceea ce instituția este pregătită să ofere. Relația este evaluată în timp, nu doar la finalul unei campanii.

Autonomia artistică și orientarea spre public nu sunt opuse. Managementul profesionist creează spațiul în care organizația poate propune opere exigente, iar persoanele pot găsi context, încredere și posibilitatea reală de a participa.

13.24. Întrebări de verificare

Instituția își poate testa politica de public prin câteva întrebări simple: știm cine participă și cine lipsește? Putem diferenția spectatorii unici de numărul total de participări? Cunoaștem barierele primei vizite și motivele revenirii?

Programarea, comunicarea, prețurile și serviciile de acces sunt corelate cu segmente prioritare clar definite? Datele sunt discutate de direcția artistică, marketing, educație, ticketing și conducere sau rămân izolate într-un singur compartiment?

Putem demonstra nu doar amploarea, ci și diversitatea și calitatea participării? Persoanele consultate pot influența deciziile care le privesc? Organizația învață din cercetare și modifică efectiv ceea ce face?

13.25. Concluzii

Publicurile teatrului formează un ecosistem mobil de spectatori, participanți, comunități și utilizatori digitali. Cunoașterea lor nu înseamnă reducerea artei la preferințe existente, ci înțelegerea condițiilor în care întâlnirea teatrală devine posibilă și relevantă.

O strategie matură combină cercetarea, programarea, medierea, accesibilitatea, comunicarea și evaluarea. Ea urmărește simultan fidelizarea, extinderea și diversificarea, fără a confunda numărul de participări cu profunzimea relației.

Capitolul următor va analiza marketingul și comunicarea culturală, adică modul în care identitatea artistică, oferta, mesajele și canalele instituției sunt articulate pentru a crea vizibilitate, încredere și participare.

²⁹⁴ The Audience Agency, „What Works in Audience Development”, 2026, recomandările privind combinarea datelor de ticketing, sondajelor și analiticelor digitale cu conversații empatice și cercetare calitativă, consultat la 23 iulie 2026.

CAPITOLUL XIV

MARKETING ȘI COMUNICARE CULTURALĂ

Marketingul și comunicarea culturală fac vizibilă relația dintre misiunea artistică, oferta organizației și publicurile cărora aceasta li se adresează. În teatru, comunicarea nu începe odată cu afișul premierei și nu se încheie după vânzarea biletului. Ea traversează întregul parcurs al participantului: descoperirea unei producții, formarea așteptărilor, accesul la informație, experiența spațiului, întâlnirea artistică, conversația ulterioară și decizia de a reveni.

Ediția din 2012 distingea corect managementul de marketing și observa că marketingul se concentrează asupra circuitului cerere-ofertă, în timp ce managementul integrează acest circuit în proiectul mai larg al organizației. Totodată, textul avertiza asupra opoziției simplificatoare dintre valoarea artistică și orientarea către public. În ediția de față, această intuiție este dezvoltată printr-o abordare centrată pe misiune, relație, accesibilitate și valoare publică.²⁹⁵

Marketingul cultural profesionist nu decide valoarea operei și nu substituie direcția artistică. El cercetează contextul, formulează promisiunea organizației, reduce barierele de acces, identifică limbajele și canalele adecvate și verifică dacă mesajul comunicat corespunde experienței reale. Comunicarea devine astfel o funcție strategică și transversală, nu un serviciu auxiliar activat numai înaintea premierei.

14.1. Specificul marketingului cultural

Marketingul general urmărește crearea, comunicarea și schimbul de valoare. În cultură, noțiunea de valoare este plurală: artistică, simbolică, educațională, socială, reputațională și economică. O organizație teatrală nu oferă doar acces la un produs finit, ci propune o experiență irepetabilă, desfășurată într-un context social și spațial specific.

În acest domeniu, cererea nu poate fi considerată singurul criteriu al programării. O parte a misiunii teatrului constă tocmai în introducerea unor texte, forme și perspective pe care publicul nu le poate solicita înainte de a le cunoaște. De aceea, marketingul artistic trebuie să pornească de la misiune și să creeze punți către operă, nu să transforme repertoriul într-o simplă replică a preferințelor deja exprimate.

Literatura de specialitate descrie marketingul artistic matur ca pe o logică strategică în care obiectivele de public și cele artistice sunt analizate împreună, iar performanța este evaluată în raport cu îndeplinirea misiunii, nu numai prin volum de vânzări.²⁹⁶

14.2. Tensiunea dintre autonomie artistică și orientarea spre public

Rezistența artiștilor față de marketing are o istorie intelectuală importantă. Cercetările clasice au arătat că orientarea creatorului poate fi centrată pe sine, pe colegii de breaslă, pe public sau pe piață și că aplicarea mecanică a conceptului de marketing riscă să afecteze autonomia actului artistic. Această critică rămâne pertinentă atunci când marketingul pretinde să determine conținutul operei.²⁹⁷

Conflictul devine însă fals dacă marketingul este redus la cercetare, mediere și relație. A cunoaște publicurile, a explica o propunere dificilă, a elimina barierele și a construi încredere nu

²⁹⁵ Alexandru Boureanu, *Bazele managementului în compania de teatru: strategii și tehnici pentru producția teatrală* (Craiova: Editura Universitaria, 2012), 12-13 și 35-36.

²⁹⁶ Steven Hadley, ed., *A Reader on Audience Development and Cultural Policy* (Abingdon: Routledge, 2024), partea I, în special Miranda Boorsma, „A Strategic Logic for Arts Marketing” și Miranda Boorsma și Francesco Chiaravallotti, „Arts Marketing Performance: An Artistic-Mission-Led Approach to Evaluation”.

²⁹⁷ Elizabeth C. Hirschman, „Aesthetic Ideologies and the Limits of the Marketing Concept”, *Journal of Marketing* 47, nr. 3 (1983): 45-55, <https://doi.org/10.1177/002224298304700306>.

înseamnă a modifica opera pentru a obține consens. Înseamnă a asuma responsabilitatea pentru condițiile întâlnirii dintre operă și societate.

Autonomia artistică nu presupune indiferență față de receptare, iar orientarea spre public nu presupune obediență față de gustul majoritar. Managementul trebuie să păstreze această tensiune productivă și să facă explicite limitele competenței fiecărei funcții.

14.3. Marketing, comunicare, relații publice și dezvoltarea publicurilor

Marketingul cultural, comunicarea, relațiile publice și dezvoltarea publicurilor se intersectează, dar nu sunt sinonime. Marketingul formulează poziționarea, segmentele prioritare, oferta de valoare, politica de preț, accesul și obiectivele de participare. Comunicarea transformă aceste decizii în mesaje, conținuturi, relații și experiențe coerente.

Relațiile publice construiesc și întrețin raporturile cu presa, partenerii, profesioniștii, finanțatorii și comunitățile. Dezvoltarea publicurilor urmărește schimbarea pe termen lung: fidelizare, extindere, diversificare și aprofundarea participării. Studiul european dedicat acestui domeniu arată că orientarea către public presupune transformare organizațională, nu doar campanii mai eficiente.²⁹⁸

În organizațiile mici, aceleași persoane pot îndeplini toate funcțiile. Chiar și atunci, delimitarea conceptuală este necesară pentru a evita confuzia dintre vizibilitate, vânzare, reputație și participare.

14.4. Procesul strategic de marketing

Planificarea pornește de la misiunea organizației și de la problema concretă care trebuie rezolvată. Aceasta poate fi scăderea participării, îmbătrânirea publicului fidel, vizibilitatea redusă a unui program, lipsa conversiei digitale, necunoașterea repertoriului sau dificultatea accesului pentru anumite comunități.

Urmează analiza contextului, cercetarea publicurilor, segmentarea, alegerea priorităților, formularea poziționării, definirea obiectivelor și construirea mixului de acțiuni. Implementarea cere responsabilități, calendar, buget, flux de aprobare și coordonare cu producția și programarea artistică.

Evaluarea este proiectată de la început. Pentru fiecare obiectiv se stabilesc nivelul de referință, ținta, sursa datelor, periodicitatea și persoana responsabilă. O campanie fără ipoteză și fără criteriu de succes produce activitate, dar nu învățare.

14.5. Cercetarea și inteligența de marketing

Deciziile de marketing trebuie fundamentate prin combinația dintre date cantitative și cercetare calitativă. Ticketingul poate arăta ce s-a cumpărat, dar nu explică de ce o persoană a ales, a renunțat sau nu a aflat despre eveniment. Interviuurile, observația, focus-grupurile și analiza comentariilor completează comportamentul măsurabil cu motivații și bariere.

Sursele externe - barometre culturale, date demografice, cercetări locale, studii de mobilitate și analiză media - ajută organizația să interpreteze propriile cifre. Barometrul românesc din 2024 confirmă importanța educației culturale și a mediului digital în practicile de participare, dar datele naționale nu înlocuiesc cercetarea locală.²⁹⁹

Inteligența de marketing înseamnă transformarea datelor în decizii. Rapoartele trebuie discutate de direcția artistică, marketing, ticketing, educație și conducere, pentru ca observațiile să influențeze programarea, orarele, prețurile, accesibilitatea și mesajele.

²⁹⁸ Alessandro Bollo, Cristina Da Milano, Alessandra Gariboldi și Chris Torch, Study on Audience Development: How to Place Audiences at the Centre of Cultural Organisations. Guide Part I: Tools of Audience Development (Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017), <https://doi.org/10.2766/119284>.

²⁹⁹ Carmen Croitoru și Anda Becuț Marinescu, coord., Barometrul de Consum Cultural 2024: Dinamicile tipurilor de consum cultural și rolul educației culturale (București: Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală, 2025), <https://doi.org/10.61789/bcc.24>.

14.6. Segmentare, alegerea publicurilor prioritare și poziționare

Segmentarea grupează persoane cu nevoi sau comportamente comparabile. Criteriile pot fi demografice, teritoriale, comportamentale, motivaționale și relaționale. Segmentele sunt instrumente de lucru, nu etichete definitive; ele trebuie verificate și actualizate.

Alegerea publicurilor prioritare nu înseamnă excluderea celorlalte. Resursele limitate impun stabilirea unor direcții clare pentru fiecare program: public fidel, familii, adolescenți, profesioniști, turiști, comunități regionale sau utilizatori digitali. Mesajul generic adresat tuturor devine, de regulă, irelevant pentru fiecare.

Poziționarea exprimă locul distinct pe care organizația dorește să îl ocupe în percepția publicurilor și a partenerilor. Ea trebuie să rezulte din realitatea artistică și instituțională, nu dintr-un slogan fără acoperire. Poziționarea credibilă unește repertoriul, experiența, patrimoniul, comportamentul angajaților și comunicarea.

14.7. Oferta de valoare și promisiunea instituției

Oferta de valoare răspunde întrebării: de ce ar considera o persoană relevantă întâlnirea cu această organizație? Răspunsul poate include calitatea artistică, descoperirea unor texte, prestigiul creatorilor, experiența socială, accesul la patrimoniu, educația, apartenența comunitară sau caracterul unic al unui festival.

Promisiunea trebuie adaptată fără a deveni contradictorie. Același spectacol poate fi prezentat unui cunoscător prin echipa artistică și limbajul estetic, unui debutant prin temă și experiență, iar unui profesor prin resursele educaționale. Opera nu se schimbă, dar contextul de acces devine inteligibil.

Comunicarea responsabilă evită supra-promisiunea. O campanie poate atrage prima vizită, însă numai experiența reală poate produce încredere și revenire.

14.8. De la cei patru P la cei patru E

Modelul clasic - produs, preț, plasare și promovare - rămâne util pentru ordonarea deciziilor, dar trebuie adaptat specificului artistic. Anthony Rhine și Jay Pension propun pentru organizațiile nonprofit patru repere: experiență, ușurința accesului, mediul și educația. Acestea deplasează accentul de la obiectul vândut către întâlnirea culturală și condițiile participării.³⁰⁰

Experiența include spectacolul și toate contactele cu instituția. Ușurința accesului privește prețul, informarea, deplasarea, rezervarea, accesibilitatea și înțelegerea ofertei. Mediul cuprinde clădirea, sala, spațiile digitale și atmosfera socială. Educația oferă context și dezvoltă capacitatea de participare.

Cele două modele nu trebuie tratate ca alternative exclusive. Managerul poate utiliza cei patru P pentru control operațional și cei patru E pentru verificarea relevanței umane și culturale.

14.9. Identitate, brand și reputație

Identitatea organizațională este ceea ce instituția afirmă și practică despre sine; brandul este sistemul de semnificații prin care aceasta devine recognoscibilă; reputația este evaluarea acumulată în timp de către publicuri și stakeholderi. Logo-ul și paleta vizuală sunt importante, dar nu pot substitui coerența comportamentului.

În arte, brandul trebuie să protejeze pluralitatea creației. O identitate prea rigidă poate limita inovația, iar una prea difuză poate face instituția imposibil de recunoscut. Coerența se construiește la nivelul valorilor, tonului, calității și relației, nu prin uniformizarea tuturor producțiilor.

Brandul instituției, brandurile proiectelor, imaginea artiștilor și identitatea festivalurilor trebuie gestionate într-o arhitectură clară. Relațiile dintre ele se definesc înaintea campaniilor, inclusiv în privința partenerilor, sponsorilor și utilizării mărcilor.

³⁰⁰ Anthony S. Rhine și Jay Pension, *How to Market the Arts: A Practical Approach for the 21st Century* (New York: Oxford University Press, 2023), <https://doi.org/10.1093/oso/9780197556078.001.0001>. Autorii propun reperele Education, Experience, Environment și Ease of Access.

14.10. Oferta artistică și portofoliul de programe

Marketingul nu operează asupra unui singur spectacol, ci asupra unui portofoliu: repertoriu, premiere, festivaluri, educație, publicații, turnee, expoziții, arhive și servicii conexe. Fiecare componentă are cicluri, publicuri și obiective distincte.

Planificarea portofoliului urmărește echilibrul dintre proiectele-fanion, programele de continuitate, experimente și activități de acces. Vizibilitatea concentrată într-un singur eveniment poate produce notorietate, dar și dependență reputațională.

Campaniile trebuie corelate cu capacitatea de producție și exploatare. Promovarea intensă a unei reprezentări fără locuri disponibile sau a unei premiere care nu poate fi reluată consumă încrederea publicului și resursele organizației.

14.11. Prețul, accesul și conversia

Prețul este simultan instrument financiar, semnal de valoare și posibilă barieră. Politica tarifară poate utiliza categorii de loc, reduceri, abonamente, pachete, gratuități și tarife sociale, dar fiecare instrument trebuie legat de un obiectiv explicit.

Conversia descrie trecerea de la atenție la acțiune: accesarea paginii, consultarea programului, alegerea locului, plata, participarea și revenirea. Fiecare abandon trebuie analizat ca simptom posibil al unui traseu dificil, al lipsei de informație, al prețului sau al neîncrederii.

Optimizarea conversiei nu justifică presiunea manipulatoare, urgența artificială sau designul înșelător. Instituția publică trebuie să păstreze transparența tarifelor, a condițiilor și a politicii de returnare.

14.12. Spațiul și mediul experienței

Clădirea, foaiorul, sala, semnalizarea, garderoba, accesul, personalul de primire și atmosfera influențează percepția asupra ofertei. Conceptul de servicescape arată că mediul fizic, social și psihologic modelează așteptările și comportamentul participanților.³⁰¹

Mediul digital funcționează în aceeași logică: website-ul, pagina de eveniment, sistemul de ticketing și mesajele automate constituie spații ale experienței. Designul confuz sau inaccesibil poate anula efectul unei campanii vizibile.

Marketingul trebuie implicat în proiectarea traseului participantului și în standardele de servicii, nu numai în producerea materialelor promoționale.

14.13. Comunicarea integrată și modelul PESO

Comunicarea integrată coordonează mesajele și calendarul pe canale plătite, câștigate, partajate și proprii: paid, earned, shared și owned media. Afișajul, publicitatea, presa, parteneriatele, rețelele sociale, website-ul, newsletterul și contactul direct trebuie să susțină aceeași promisiune, adaptată specificului fiecărui canal.

Integrarea nu înseamnă repetarea identică a aceluiași text. Un comunicat de presă, un video vertical, o pagină de spectacol și o discuție cu profesorii au funcții diferite. Coerența privește sensul, datele, identitatea și chemarea la acțiune.

Planul de comunicare trebuie construit împreună cu programarea artistică și producția. Materialele, fotografiile, drepturile, aprobările, repetițiile deschise și disponibilitatea artiștilor se planifică înaintea lansării.

³⁰¹ Christian Julmi, „Servicescape Concept in the Cultural and Creative Sectors”, în *The Oxford Handbook of Arts and Cultural Management*, ed. Yuha Jung, Marilena Vecco și Marjolein C. J. Caniëls (Oxford: Oxford University Press, 2024), 497-520, <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197621615.013.29>.

14.14. Strategia editorială și conținutul

Conținutul cultural nu este umplerea spațiului dintre două anunțuri. El poate explica un proces de creație, contextualiza un text, prezenta patrimoniul, amplifica vocile artiștilor și pregăti experiența publicului. O strategie editorială stabilește teme, formate, ton, frecvență, responsabilități și criterii de calitate.

Calendarul editorial trebuie să combine informația de serviciu cu povestea instituției: premiere, reluări, repetiții, interviuri, arhivă, educație, accesibilitate și activități comunitare. Diversitatea formatelor nu trebuie să producă fragmentarea identității.

Conținutul este evaluat prin utilitate și efect, nu numai prin frecvență. O postare cu audiență modestă poate fi strategică dacă ajunge la publicul potrivit și generează participare.

14.15. Website, ticketing, CRM și newsletter

Website-ul este infrastructura principală de informare și conversie și trebuie să ofere program actualizat, descrieri clare, distribuții, durată, avertizări de conținut, condiții de acces, prețuri și legături funcționale către bilete. Platforma nu trebuie tratată ca arhivă statică sau simplă vitrină.

Ticketingul și sistemul de management al relației cu publicul pot integra istoricul achizițiilor, preferințele declarate, abonamentele și răspunsurile la campanii. Segmentarea trebuie să rămână proporțională, transparentă și orientată spre servicii, nu spre supraveghere.

Newsletterul este un canal propriu, mai puțin dependent de algoritmii platformelor. Eficiența lui se verifică prin livrare, deschidere, click, conversie, dezabonare și calitatea listelor, nu prin dimensiunea brută a bazei de date.

14.16. Social media și dependența de platforme

Rețelele sociale permit dialog, distribuirea rapidă a conținutului și acces la comunități noi. În același timp, vizibilitatea este mediată de algoritmi opaci, formate schimbătoare și modele comerciale asupra cărora instituția nu are control.

Organizația trebuie să evite transformarea strategiei într-o succesiune de reacții la tendințe. Fiecare platformă este aleasă în raport cu publicul, obiectivul, resursele și riscul reputațional. Conținutul propriu trebuie arhivat și reutilizabil independent de platformă.

Indicatorii de vanitate - urmăritori, reach și reacții - sunt insuficienți. Ei trebuie corelați cu vizitele pe website, înscrierile, achizițiile, participarea, revenirea și diversitatea publicurilor.

14.17. Relația cu presa, critica și creatorii de conținut

Relația media are rol informativ, reputațional și critic. Comunicatul, dosarul de presă, fotografiile, accesul la repetiții și disponibilitatea purtătorilor de cuvânt trebuie gestionate profesionist, cu respectarea independenței editoriale.

Critica teatrală nu este un instrument de promovare. Instituția poate facilita accesul și dialogul, dar nu poate condiționa opinia. Disconfortul produs de o cronică negativă nu justifică retragerea acreditării sau presiunea asupra autorului.

Creatorii de conținut și comunitățile online pot extinde accesul, însă colaborările plătite trebuie marcate transparent. Relevanța și compatibilitatea cu valorile instituției sunt mai importante decât numărul de urmăritori.

14.18. Accesibilitatea comunicării

Comunicarea accesibilă include limbaj clar, structură predictibilă, contrast, alternative text, subtitrări, transcrieri, navigare prin tastatură și informații complete despre accesul fizic și senzorial. WCAG 2.2 recomandă ca informația digitală să fie perceptibilă, operabilă, inteligibilă și robustă.³⁰²

³⁰² World Wide Web Consortium, Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.2, W3C Recommendation, 12 decembrie 2024, <https://www.w3.org/TR/WCAG22/>.

Accesibilitatea trebuie integrată în briefingul creativ și în buget. Adaptarea ulterioară a materialelor este mai costisitoare și produce soluții parțiale. Persoanele cu dizabilități trebuie implicate în testare și evaluare.

Claritatea nu diminuează prestigiul cultural. Dimpotrivă, limbajul precis și informația completă reduc anxietatea primei vizite și extind dreptul de participare.

14.19. Date personale, consimțământ și personalizare

Comunicarea directă utilizează date personale: adrese de e-mail, istoricul achizițiilor, preferințe, locație și uneori informații privind accesibilitatea. Regulamentul general privind protecția datelor impune legalitate, transparență, limitarea scopului, minimizarea și securitatea prelucrării.³⁰³

Executarea contractului de vânzare nu echivalează cu acordul pentru marketing. Persoanele trebuie să poată înțelege ce date sunt folosite, în ce scop, pe ce durată și cum își exercită drepturile. Dezabonarea trebuie să fie simplă și efectivă.

Personalizarea este legitimă atunci când aduce utilitate și respectă așteptările rezonabile. Devine problematică atunci când deduce caracteristici sensibile, exclude grupuri sau transformă repertoriul într-o bulă de recomandări bazată numai pe comportamentul anterior.

14.20. Inteligența artificială în marketing și comunicare

Instrumentele de inteligență artificială pot sprijini documentarea, traducerea, subtitrarea, analiza datelor, variantele de text, programarea conținutului și accesibilitatea. Ele nu elimină responsabilitatea editorială, verificarea factuală, protecția datelor și respectarea drepturilor de autor.

Recomandarea UNESCO privind etica inteligenței artificiale pune accent pe demnitate, diversitate, transparență și supraveghere umană, inclusiv în cultură și comunicare. În iulie 2026, Comisia Europeană a publicat orientări pentru transparența conținutului generat de AI, în aplicarea obligațiilor din Actul privind inteligența artificială.³⁰⁴³⁰⁵

Organizația teatrală trebuie să adopte o politică internă: ce instrumente sunt permise, ce date nu pot fi introduse, când este necesară marcarea conținutului, cine verifică rezultatul și cum este protejată vocea artistică a instituției.

14.21. Comunicarea de criză

Criza poate avea cauze artistice, operaționale, financiare, etice, de securitate sau reputaționale. Comunicarea eficientă începe înaintea incidentului prin cartografierea riscurilor, responsabilități, liste de contact, scenarii și instruirea purtătorilor de cuvânt.

În timpul crizei, organizația trebuie să ofere informații verificate, să recunoască incertitudinea, să exprime empatie și să actualizeze publicul. Viteza nu justifică speculația, iar tăcerea prelungită lasă spațiul public informațiilor neverificate. Literatura de specialitate tratează criza ca proces cu etape de prevenire, răspuns și învățare post-criză.³⁰⁶

După incident, evaluarea privește nu numai presa, ci și măsurile corective, relațiile afectate și schimbările organizaționale. Reputația nu se repară prin mesaj dacă problema de fond rămâne nerezolvată.

³⁰³ Regulamentul (UE) 2016/679 al Parlamentului European și al Consiliului din 27 aprilie 2016 privind protecția datelor cu caracter personal, JO L 119, 4 mai 2016, în special principiile art. 5 și dreptul de opoziție la marketing direct din art. 21.

³⁰⁴ Comisia Europeană, Guidelines on Transparency of AI-Generated Content, iulie 2026, orientări pentru obligațiile de transparență prevăzute la art. 50 din Regulamentul (UE) 2024/1689 privind inteligența artificială.

³⁰⁵ UNESCO, Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence, adoptată la 23 noiembrie 2021, secțiunile privind cultura, datele și comunicarea, <https://www.unesco.org/en/legal-affairs/recommendation-ethics-artificial-intelligence>.

³⁰⁶ W. Timothy Coombs, Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding, ed. a 6-a (Thousand Oaks, CA: SAGE, 2023).

14.22. Măsurarea comunicării și a marketingului

Evaluarea trebuie să distingă resursele, activitățile, rezultatele de comunicare, reacțiile publicului, schimbările de atitudine și impactul organizațional. Cadrul integrat AMEC recomandă legarea obiectivelor de indicatori și combinarea analizei cantitative cu cea calitativă.³⁰⁷

Numărul aparițiilor, reach-ul, vizualizările și echivalentul publicitar descriu expunerea, nu demonstrează schimbarea. Principiile Barcelona 4.0 consideră AVE o măsură invalidă a valorii comunicării și recomandă evaluarea rezultatelor și impactului.³⁰⁸

Pentru teatru, indicatorii relevanți pot include notorietatea, traficul calificat, conversia, costul per achiziție, prima vizită, revenirea, vânzările, abonarea, diversitatea, satisfacția, încrederea și participarea la activități conexe. Alegerea lor depinde de obiectiv.

Tabelul 14.1. Matrice orientativă pentru planul integrat de comunicare

Obiectiv	Public prioritar	Mesaj / promisiune	Canale și instrumente	Indicator principal
Prima vizită	Public potențial local	Experiență clară și accesibilă	Video, website, parteneri, afișaj	Bilete noi / conversie
Fidelizare	Spectatori recenți	Continuitate și recunoaștere	CRM, newsletter, abonamente	Revenire la 90 zile
Public tânăr	16-25 ani	Relevanță, dialog, autonomie	Social media, campus, ambasadori	Prima și a doua vizită
Accesibilitate	Persoane cu dizabilități	Informație completă și servicii reale	Website, ONG-uri, personal instruit	Utilizare și satisfacție
Reputație	Presa și profesioniștii	Calitate, transparentă, context	Dosar de presă, interviuri, relații	Calitatea reflectării
Festival	Public regional și turistic	Oraș-scenă și experiență multiplă	PESO, OOH, parteneriate, aplicație	Participanți unici / revenire

14.23. Aplicație: strategia TnMS 2021-2026

Proiectul de management 2021-2026 a definit marketingul drept funcție suport pentru accesul la cultură și a formulat relația „Comunicare + Informare + Accesibilitate = Participare”. Obiectivele au inclus diversificarea publicurilor, creșterea vânzărilor, consolidarea identității de brand și alegerea canalelor adecvate fiecărui eveniment.³⁰⁹

Raportul final arată că strategia a fost aplicată prin comunicare digitală, relații media, conținut multimedia, website, newsletter, ticketing, activări urbane, publicații, identitate vizuală și proiecte educaționale. TnMS s-a poziționat ca platformă culturală complexă și a folosit mesajul „DeVenim la teatru mai buni!” pentru a lega calitatea artistică de funcția publică.³¹⁰³¹¹

Anexa de comunicare a Festivalului Internațional Shakespeare 2026 raportează peste 1.390 de apariții media, audiențe estimate și rezultate digitale de mare amploare. Aceste date confirmă vizibilitatea, dar analiza academică trebuie să distingă expunerea de participare și

³⁰⁷ International Association for the Measurement and Evaluation of Communication, AMEC Integrated Evaluation Framework, versiunea consultată la 23 iulie 2026, <https://amecorg.com/amecframework/>. Cadrul distinge inputs, activities, outputs, outtakes, outcomes și impact.

³⁰⁸ AMEC, Barcelona Principles 4.0 (2025), principiile 4-7. Principiul 5 precizează că măsuri invalide precum advertising value equivalents nu trebuie utilizate și recomandă evaluarea contribuției comunicării prin rezultate și impact.

³⁰⁹ Alexandru Boureanu, Proiect de management 2021-2026, Teatrul Național „Marin Sorescu” din Craiova (2021), 40-42.

³¹⁰ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 10-13, secțiunea privind evoluția imaginii instituționale și măsurile de comunicare.

³¹¹ Alexandru Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, Teatrul Național „Marin Sorescu” din Craiova (2026), 58-59.

impact. Valoarea publicitară echivalentă poate fi menționată ca indicator istoric al monitorizării, fără a fi prezentată drept valoare a comunicării, conform standardelor AMEC.³¹²

Experiența TnMS arată avantajul unei strategii integrate în care repertoriul, festivalul, patrimoniul, educația, spațiul urban și digitalul se susțin reciproc. Direcțiile de consolidare sunt standardizarea datelor, urmărirea participanților unici și a revenirii, corelarea social media cu ticketingul și evaluarea calitativă a reputației.

14.24. Instrumente de lucru și principii profesionale

Dosarul anual de marketing poate include: analiza contextului, arhitectura de brand, segmentele prioritare, harta traseului participantului, calendarul editorial, matricea PESO, planul media, protocolul de criză, regulile de utilizare a datelor și tabloul de indicatori.

Pentru fiecare campanie se recomandă un brief cu obiectiv, public, insight, promisiune, dovezi, ton, chemare la acțiune, canale, calendar, buget, responsabilități, accesibilitate și metodă de evaluare. Brief-ul este un instrument de coordonare, nu o formalitate administrativă.

Principiile esențiale sunt: misiunea înaintea tacticii; adevărul înaintea persuasiunii; accesibilitatea din faza de proiectare; consimțământul și minimizarea datelor; respectul pentru independența critică; transparența colaborărilor și a conținutului generat de AI; evaluarea prin rezultate și impact, nu prin indicatori de vanitate.

14.25. Întrebări de verificare

Este clară problema pe care o rezolvă planul de marketing? Publicul prioritar este definit prin nevoi și comportamente, nu numai prin vârstă? Promisiunea comunicată poate fi susținută de experiența reală?

Sunt coordonate repertoriul, producția, ticketingul, educația, relațiile media și canalele digitale? Informațiile despre acces, preț, durată și condiții sunt complete și ușor de găsit? Datele sunt colectate legal și transformate în decizii?

Indicatorii diferențiază expunerea, reacția, conversia, participarea, revenirea și impactul? Organizația poate explica ce a învățat și ce modifică în campania următoare?

14.26. Concluzii

Marketingul și comunicarea culturală reprezintă infrastructura relațională prin care organizația își face misiunea vizibilă, inteligibilă și accesibilă. Ele nu pot compensa lipsa calității artistice, incoerența programării sau experiența instituțională deficitară, dar pot amplifica valoarea unei activități bine concepute.

Profesionalizarea presupune trecerea de la promovarea punctuală la strategie: cercetare, poziționare, ofertă de valoare, comunicare integrată, accesibilitate, guvernanta datelor și evaluare. Vizibilitatea devine relevantă numai atunci când produce înțelegere, încredere, participare și relație durabilă.

Capitolul următor va analiza impactul cultural și social, adică modul în care rezultatele artistice, organizaționale și de participare pot fi interpretate în raport cu schimbările produse pentru persoane, comunități și teritoriu.

³¹² Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 84-86, „Festivalul Internațional Shakespeare Craiova 2026. Sumar raport comunicare - rezultate preliminare”.

CAPITOLUL XV

IMPACTUL CULTURAL ȘI SOCIAL

Impactul cultural și social reprezintă diferența semnificativă pe care activitatea unei organizații teatrale o produce pentru artiști, publicuri, comunități și teritoriu. El nu se confundă cu numărul de spectacole, bilete, apariții media sau parteneriate. Acestea descriu volumul și raza activității; impactul privește schimbările generate, semnificația lor și capacitatea de a continua dincolo de momentul producerii.

Prima ediție a cărții susținea că obiectivul cultural și social al companiei de teatru constă, chiar și modest, în transformarea unei stări existente. Această intuiție rămâne punctul de plecare al capitolului, dar este reformulată prin instrumentele actuale ale evaluării, ale valorii publice și ale managementului bazat pe rezultate.³¹³

În ultimele două decenii, presiunea de a demonstra utilitatea culturii a crescut. Instituțiilor li se solicită dovezi privind educația, incluziunea, sănătatea, economia locală, regenerarea urbană și coeziunea comunitară. O asemenea cerință poate consolida legitimitatea investiției publice, dar poate și instrumentaliza arta dacă valoarea teatrală este redusă la efecte exterioare creației. Evaluarea matură trebuie să protejeze simultan valoarea artistică, pluralitatea experiențelor și răspunderea publică.³¹⁴

15.1. De la activitate la schimbare

O organizație poate fi foarte activă fără să producă schimbarea urmărită. Zece ateliere nu demonstrează automat dezvoltarea competențelor; o sală plină nu dovedește diversificarea publicului; vizibilitatea internațională nu garantează consolidarea ecosistemului local. Evaluarea impactului începe prin separarea nivelurilor lanțului de rezultate.

Resursele sunt banii, timpul, competențele și infrastructura. Activitățile sunt producțiile, reprezentațiile, atelierele, turneele și campaniile. Produsele sau outputurile sunt rezultatele imediate și numărabile: spectacole realizate, participanți, ore de formare, materiale publicate. Rezultatele sau outcome-urile sunt schimbările pe termen scurt și mediu: competențe, atitudini, practici, relații, acces și comportamente. Impactul desemnează efectele semnificative, mai largi și mai durabile asupra oamenilor, comunităților, instituțiilor sau sistemelor.

UNESCO recomandă combinarea datelor cantitative și calitative și avertizează că impactul culturii poate fi rareori măsurat direct; de aceea trebuie urmărite intrările, procesele, produsele și rezultatele care construiesc, în timp, o explicație credibilă a schimbării.³¹⁵

RESURSE → ACTIVITĂȚI → PRODUSE → REZULTATE → IMPACT

15.2. Valoare culturală, valoare publică și impact

Valoarea culturală nu este identică impactului, deși cele două se intersectează. Valoarea poate exista în experiența estetică, în sensul simbolic, în memorie, în expresia identității sau în

³¹³ Alexandru Boureanu, Bazele managementului în compania de teatru: strategii și tehnici pentru producția teatrală (Craiova: Editura Universitaria, 2012), 20-21.

³¹⁴ Ben Walmsley, „Evaluating Cultural Value: The Quintessential Wicked Problem”, în The Oxford Handbook of Arts and Cultural Management, ed. Yuha Jung, Marilena Vecco și Marjolein C. J. Caniëls (Oxford: Oxford University Press, 2024), 663-680, <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197621615.013.39>.

³¹⁵ UNESCO, Culture|2030 Indicators: Thematic Indicators for Culture in the 2030 Agenda (Paris: UNESCO, 2019), 16-20 și 26-33, <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000371562>.

libertatea de creație, chiar dacă efectele sociale nu sunt imediat observabile. Impactul descrie schimbarea produsă sau susținută de această valoare într-un context concret.

Conceptul de valoare publică ajută instituția finanțată public să depășească alternativa dintre succes comercial și validare exclusiv profesională. Valoarea publică se construiește prin calitate artistică, acces, legitimitate, încredere, utilizarea responsabilă a resurselor și capacitatea organizației de a răspunde unor nevoi colective fără a transforma arta într-un simplu instrument de politică socială.³¹⁶

Un teatru poate crea valoare printr-o producție provocatoare, prin conservarea patrimoniului, prin dezvoltarea unui artist, printr-o conversație publică dificilă sau prin simpla menținere a unui spațiu comun de reflecție. Evaluarea trebuie să permită coexistența acestor forme, nu să le reducă la un singur scor.

15.3. Impactul artistic și experiența intrinsecă

Impactul artistic privește schimbarea produsă în interiorul practicii și experienței teatrale. Pentru public, aceasta poate însemna captare, provocare intelectuală, rezonanță emoțională, descoperirea unei perspective, stimularea imaginației sau dorința de a discuta experiența. Pentru artiști, poate însemna dezvoltarea limbajului scenic, dobândirea unor competențe, asumarea riscului și apariția unor colaborări viitoare.

Cercetările asupra efectelor intrinseci ale spectacolului live au propus măsurarea unor dimensiuni precum captarea, angajarea intelectuală, stimularea emoțională, relevanța personală și consolidarea legăturilor sociale. Aceste instrumente nu măsoară „calitatea” în sens absolut, ci descriu tipurile de răspuns generate de întâlnirea artistică.³¹⁷

Evaluarea artistică trebuie să includă pluralitatea vocilor: creatori, interpreți, public, critici, programatori și parteneri. Divergența dintre perspective nu este o eroare statistică, ci o caracteristică a valorii culturale.

15.4. Impactul educațional

Teatrul dezvoltă cunoaștere prin experiență, corp, limbaj, imaginație și relație. Programele pentru copii și tineri pot susține alfabetizarea culturală, exprimarea orală, colaborarea, înțelegerea textului, empatia și capacitatea de a interpreta critic reprezentările sociale. Pentru studenți și profesioniști emergenți, impactul include trecerea de la formare la practică, accesul la rețele și înțelegerea standardelor profesionale.

Indicatorii educaționali nu trebuie limitați la numărul de elevi. Sunt relevante progresul perceput, calitatea participării, continuitatea colaborării cu școala, încrederea cadrelor didactice, integrarea experienței în procesul de învățare și revenirea grupurilor. Un atelier singular poate produce entuziasm, dar un program multianual poate schimba raportarea unei comunități școlare la teatru.

Evaluarea trebuie adaptată vârstei și contextului și trebuie să evite promisiunile excesive. Relația cauzală dintre participarea culturală și performanța educațională este complexă și influențată de familie, școală, statut socio-economic și alte experiențe.

15.5. Incluziune, acces și impact social

Impactul social apare atunci când activitatea contribuie la reducerea barierelor, la participarea unor grupuri slab reprezentate, la crearea relațiilor și la consolidarea capacității comunitare. Accesul fizic sau financiar este o condiție, dar nu este suficient. Participarea devine

³¹⁶ John Holden, *Capturing Cultural Value: How Culture Has Become a Tool of Government Policy* (London: Demos, 2004); John Holden, *Cultural Value and the Crisis of Legitimacy* (London: Demos, 2006).

³¹⁷ Alan S. Brown și Jennifer L. Novak, *Assessing the Intrinsic Impacts of a Live Performance* (San Francisco: WolfBrown, 2007).

inclusivă atunci când persoanele sunt recunoscute ca interlocutori, iar instituția își adaptează practicile fără a le trata ca beneficiari pasivi.

Literatura privind impactul social al artelor conține rezultate promițătoare, dar și avertismente metodologice. Efectele depind de calitatea procesului, durata intervenției, context, relațiile de putere și continuitatea sprijinului. Afirmările generale despre „transformarea comunității” trebuie înlocuite cu întrebări precise: cine a participat, cine a rămas în afara proiectului, ce s-a schimbat, pentru cine și pentru cât timp?³¹⁸

Impactul poate fi diferențiat. O inițiativă apreciată de publicul majoritar poate produce costuri, excludere sau disconfort pentru alte grupuri. Analiza echității trebuie să însoțească orice concluzie pozitivă agregată.

15.6. Sănătate, bunăstare și limitele competenței culturale

Artele pot contribui la prevenție, bunăstare, conexiune socială și gestionarea unor experiențe de boală. Sinteza realizată de Organizația Mondială a Sănătății a identificat un corp amplu de dovezi privind rolul artelor în promovarea sănătății și în completarea unor intervenții terapeutice.³¹⁹

Organizația teatrală trebuie însă să delimiteze clar activitatea culturală de tratamentul clinic. Un proiect care abordează sănătatea mintală are nevoie de parteneri specializați, protocoale de protecție, consimțământ, formarea facilitatorilor și mecanisme de orientare către servicii profesionale.

Bunăstarea nu trebuie folosită ca justificare universală pentru orice activitate. Unele spectacole produc neliniște, confruntare sau dezacord, iar acestea pot avea valoare culturală. Evaluarea trebuie să distingă între confort imediat, proces reflexiv și efectele pe termen lung.

15.7. Impact civic, dialog și capacitate democratică

Teatrul poate crea spații pentru confruntarea unor perspective, negocierea memoriei și exprimarea unor experiențe marginalizate. Impactul civic nu se reduce la transmiterea unui mesaj considerat corect; el poate consta în extinderea vocabularului public, dezvoltarea capacității de a asculta și recunoașterea legitimității unor perspective diferite.

Indicatorii pot urmări diversitatea participanților, calitatea dialogului, apariția unor inițiative, continuitatea parteneriatelor și schimbările în percepția apartenenței. O dezbatere intensă sau critică poate indica relevanță, nu eșec de comunicare.

Instituția publică trebuie să păstreze libertatea artistică și pluralismul. Evaluarea impactului civic nu poate deveni un mecanism de verificare ideologică a creației.

15.8. Impact economic și teritorial

Teatrul și festivalurile generează cheltuieli directe, locuri de muncă, contracte pentru furnizori, mobilitate, turism și vizibilitate teritorială. Ele pot contribui la atractivitatea unui oraș, la activarea spațiului public și la dezvoltarea capitalului simbolic al locului. OECD subliniază că participarea culturală este asociată cu incluziunea, educația, inovarea, sănătatea și implicarea civică, iar strategiile culturale pot susține regenerarea și dezvoltarea locală.³²⁰

Analiza economică trebuie să evite dublarea valorilor, confundarea cheltuielilor cu beneficiile și utilizarea multiplicatorilor fără justificare. Numărul de vizitatori nu este echivalent cu turiștii atrași exclusiv de eveniment, iar valoarea publicitară echivalentă nu reprezintă impact economic.

³¹⁸ Eleonora Belfiore și Oliver Bennett, *The Social Impact of the Arts: An Intellectual History* (Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2008), <https://doi.org/10.1057/9780230227774>.

³¹⁹ Daisy Fancourt și Saoirse Finn, *What Is the Evidence on the Role of the Arts in Improving Health and Well-Being? A Scoping Review*, Health Evidence Network Synthesis Report 67 (Copenhagen: WHO Regional Office for Europe, 2019), <https://www.who.int/europe/publications/i/item/9789289054553>.

³²⁰ OECD, *The Culture Fix: Creative People, Places and Industries* (Paris: OECD Publishing, 2022), capitolul 2, <https://doi.org/10.1787/991bb520-en>.

Impactul teritorial include și efecte nefinanciare: schimbarea imaginii orașului, încrederea comunității, ocuparea simbolică a spațiilor, colaborarea dintre instituții și accesul locuitorilor din zone periferice. Ghidurile OECD pentru dezvoltarea locală recomandă definirea unei agende comune între organizații culturale, autorități și comunități, nu tratarea culturii ca ornament al unei strategii urbane.³²¹

15.9. Impact asupra artiștilor și ecosistemului profesional

O instituție produce impact și prin condițiile oferite creatorilor. Debuturile, rezidențele, mentoratul, mobilitatea, accesul la infrastructură, contractele echitabile și continuitatea colaborărilor pot influența cariere și pot consolida ecosistemul teatral.

Indicatorii relevanți sunt: numărul debuturilor, diversitatea rolurilor, evoluția profesională după proiect, noi colaborări, circulația spectacolelor, competențele dobândite, calitatea relației contractuale și percepția siguranței profesionale. Simplul număr de artiști implicați nu arată dacă organizația a produs dezvoltare sau doar muncă temporară.

Impactul sectorial se observă și în apariția unor rețele, practici transferate, standarde profesionale, schimburi internaționale și capacitatea instituțiilor de a coopera.

15.10. Impact digital și acces extins

Mediul digital poate extinde accesul geografic, conserva arhive, facilita documentarea și crea forme artistice noi. Indicatorii de reach, vizualizări și interacțiuni descriu expunerea, dar nu demonstrează automat înțelegerea, satisfacția sau transformarea comportamentului.

Evaluarea trebuie să urmărească durata și calitatea interacțiunii, conversia spre participare, accesibilitatea conținutului, profilul utilizatorilor, utilizarea educațională și relația dintre experiența online și cea fizică. Pentru arhivele digitale, impactul poate include cercetarea, memoria instituțională și reutilizarea creativă.

Diviziunea digitală trebuie analizată. Extinderea online poate include publicuri noi, dar poate exclude persoane fără acces, competențe sau dispozitive adecvate.

15.11. Impact ecologic și efecte negative

Orice producție culturală generează consum de energie, materiale, transport și deșeuri. Evaluarea nu trebuie să contabilizeze numai beneficiile, ci și costurile de mediu, presiunea asupra spațiului urban, suprasolicitarea personalului, aglomerarea și alte efecte negative.

Impactul ecologic poate fi urmărit prin mobilitate, consum, reutilizarea decorurilor, achiziții, durata de viață a materialelor și planuri de reducere. Aceste date trebuie interpretate împreună cu misiunea artistică și amploarea evenimentului.

Recunoașterea efectelor negative nu compromite legitimitatea proiectului. Ea permite decizii mai bune și evită raportarea festivă, în care orice activitate este prezentată exclusiv ca succes.

15.12. Teoria schimbării și lanțul contribuției

Teoria schimbării explică de ce și prin ce mecanisme se așteaptă ca activitățile să producă rezultate. Ea conectează nevoia identificată, publicurile, acțiunile, ipotezele, factorii externi și schimbările urmărite. Fără această logică, indicatorii devin o listă administrativă.

În cultură, atribuirea exclusivă este rareori posibilă. Un teatru contribuie la formarea unui tânăr alături de familie, școală, media și alte experiențe. Evaluarea trebuie să formuleze o argumentație a contribuției: schimbarea observată este compatibilă cu teoria, apare în date, este confirmată de participanți și nu poate fi explicată mai plauzibil numai prin factori externi.

³²¹ OECD și International Council of Museums, Culture and Local Development: Maximising the Impact. A Guide for Local Governments, Communities and Museums, OECD Local Economic and Employment Development Papers 2019/07 (Paris: OECD Publishing, 2019), <https://doi.org/10.1787/9a855be5-en>.

Ghidul OECD definește impactul ca efecte semnificative, pozitive sau negative, intenționate sau neintenționate, aflate la un nivel mai înalt decât produsele și rezultatele imediate. El recomandă adaptarea criteriilor la context și analiza efectelor diferențiate între grupuri.³²²

15.13. Indicatori cantitativi și dovezi calitative

Indicatorii cantitativi răspund la întrebările cât, cine, unde, când și cu ce resurse. Ei pot măsura participarea, frecvența, distribuția teritorială, veniturile, ocuparea, accesibilitatea, debuturile și parteneriatele. Pentru a fi utili, trebuie definiți unitar, raportați la un nivel de referință și dezagregați pe grupuri relevante.

Dovezile calitative răspund la întrebările cum, de ce și cu ce semnificație. Interviuurile, focus-grupurile, observația, jurnalele, analiza critică, poveștile de schimbare și metodele artistice explică mecanismele și experiențele. Un citat ilustrativ nu este suficient; selecția, contextul și contradicțiile trebuie prezentate transparent.

Metoda mixtă combină amploarea cu profunzimea. Datele administrative pot identifica un tipar, iar cercetarea calitativă îl poate explica. Convergența surselor crește credibilitatea, iar divergența semnalează o problemă care trebuie înțeleasă.

15.14. Baseline, comparație și temporalitate

Impactul presupune schimbare, iar schimbarea necesită un reper. Baseline-ul descrie situația inițială: profilul publicului, nivelul participării, percepțiile, competențele, relațiile sau starea infrastructurii. Fără acest reper, raportarea finală descrie numai o situație, nu evoluția.

Comparația poate fi temporală, între grupuri, între ediții sau față de o țintă. Grupul de control este rar fezabil în evaluarea instituțională, dar pot fi utilizate serii istorice, cohorte, eșantioane, studii de caz comparative și întrebări contrafactice.

Unele efecte apar după luni sau ani. Evaluarea trebuie să includă urmărire ulterioară, mai ales pentru programele educaționale, profesionale și comunitare. Termenul scurt favorizează măsurarea satisfacției; termenul lung poate arăta schimbarea practicilor și relațiilor.

15.15. Monetizarea valorii și limitele ei

Metodele economice pot estima disponibilitatea de plată, efectele asupra bunăstării, costurile evitate sau randamentul social. Programul britanic Culture and Heritage Capital propune integrarea beneficiilor economice, sociale și culturale în evaluarea investițiilor și dezvoltă un model al stocurilor, serviciilor și fluxurilor de beneficii.³²³

Aceste metode pot face vizibile beneficii ignorate în analiza financiară, dar nu transformă toate valorile într-un preț obiectiv. Estimările depind de ipoteze, eșantioane, rate de actualizare și alegerea proxy-urilor. Ele trebuie prezentate împreună cu dovezi calitative și cu limite metodologice.

Conceptul de capital cultural subliniază că unele active produc valoare culturală în plus față de valoarea economică. Pentru teatru, patrimoniul material, repertoriul, competențele, arhivele, reputația și relațiile constituie resurse care se acumulează, se transmit sau se pot degrada.³²⁴

15.16. Evaluarea participativă și puterea de a defini valoarea

Întrebarea „ce contează?” nu poate fi decisă exclusiv de finanțator sau management. Artiștii, publicurile, partenerii și comunitățile trebuie implicați în definirea obiectivelor, indicatorilor și interpretarea rezultatelor. Evaluarea participativă crește relevanța și poate face vizibile efecte neanticipate.

³²² OECD, *Applying Evaluation Criteria Thoughtfully* (Paris: OECD Publishing, 2021), 27-63, <https://doi.org/10.1787/543e84ed-en>.

³²³ Department for Culture, Media and Sport, *Embedding a Culture and Heritage Capital Approach* (London: DCMS, 2024), <https://www.gov.uk/government/publications/embedding-a-culture-and-heritage-capital-approach>.

³²⁴ David Throsby, *Economics and Culture* (Cambridge: Cambridge University Press, 2001), 44-60.

Participarea nu înseamnă transferul integral al responsabilității. Instituția trebuie să asigure pluralitatea vocilor, protecția persoanelor vulnerabile și explicarea modului în care contribuțiile au fost utilizate. Grupurile cele mai ușor de consultat nu reprezintă automat întreaga comunitate.

Primele studii de impact social al artelor au demonstrat potențialul proiectelor participative, dar au fost criticate pentru generalizări și dovezi insuficiente. Lecția metodologică este că experiența participanților trebuie respectată fără a fi transformată în slogan.³²⁵

15.17. Etica evaluării și protecția datelor

Evaluarea colectează informații despre experiențe, sănătate, dizabilitate, origine, opinii și situație socială. Principiile necesității, minimizării datelor, consimțământului informat, confidențialității și securității trebuie incluse din faza de proiectare.

Persoanele trebuie să știe scopul cercetării, cine utilizează datele, cât timp sunt păstrate și dacă participarea este voluntară. În programele cu minori sau persoane vulnerabile sunt necesare proceduri suplimentare, limbaj accesibil și delimitarea rolurilor.

Dezagregarea este esențială pentru evaluarea echității, dar poate crește riscul de identificare în grupuri mici. Managerul trebuie să găsească un echilibru între cunoaștere și protecție, în conformitate cu Regulamentul general privind protecția datelor.³²⁶

15.18. Impactul ca proces de învățare organizațională

Evaluarea nu trebuie realizată numai la final, pentru justificarea cheltuielilor. Ea trebuie să producă decizii pe parcurs: adaptarea orarelor, modificarea medierii, redistribuirea resurselor, corectarea barierelor și consolidarea parteneriatelor.

Un sistem matur include întrebări de evaluare, responsabilități, surse de date, ritm de raportare și momente de reflecție. Rezultatele sunt discutate împreună cu echipele artistice și operaționale, nu rămân exclusiv în departamentul administrativ.

Raportarea trebuie să includă rezultate slabe, efecte neintenționate și incertitudini. O organizație care învață nu este aceea care declară succes permanent, ci aceea care poate explica ce a schimbat în urma dovezilor.

Tabelul 15.1. Matrice orientativă pentru evaluarea impactului teatral

Dimensiune	Întrebarea centrală	Dovezi cantitative	Dovezi calitative
Artistică	Ce experiențe și dezvoltări artistice au fost generate?	participare, revenire, circulație, debuturi	răspunsuri ale publicului, evaluare colegială, reflecția artiștilor
Educațională	Ce s-a învățat și ce practici s-au schimbat?	frecvență, retenție, continuitate școlară	portofolii, observație, interviuri cu elevi și profesori
Socială	Pentru cine s-au redus barierele și s-au consolidat relațiile?	diversitatea participanților, accesibilitate, parteneriate	sentiment de apartenență, povești de schimbare, cartografiere relațională
Profesională	Cum au evoluat artiștii și ecosistemul?	debuturi, contracte, mobilități, proiecte ulterioare	mentorare, evaluarea competențelor, traiectorii profesionale
Teritorială	Cum a influențat activitatea locul și economia locală?	vizitatori, cheltuieli, furnizori, spații activate	percepția orașului, cooperare, experiența comunității
Digitală	A produs tehnologia acces și relație durabilă?	utilizatori, durată, conversie, accesări arhivă	utilitate, accesibilitate, experiența utilizatorului
Instituțională	Ce capacitate a rămas după proiect?	proceduri, resurse atrase, parteneriate active	încredere, cultură a evaluării, decizii modificate

³²⁵ François Matarasso, *Use or Ornament? The Social Impact of Participation in the Arts* (Stroud: Comedia, 1997). Pentru limitele și reevaluarea tradiției instrumentale, vezi Belfiore și Bennett, *The Social Impact of the Arts*.

³²⁶ Regulamentul (UE) 2016/679 al Parlamentului European și al Consiliului din 27 aprilie 2016 privind protecția persoanelor fizice în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal, JO L 119, 4 mai 2016, în special art. 5, 6, 9 și 13.

15.19. Aplicație: arhitectura impactului TnMS 2021-2026

Proiectul managerial 2021-2026 a formulat dreptul de acces și dreptul de participare ca priorități și a conectat educația culturală, dezvoltarea publicurilor, internaționalizarea, resursa umană și patrimoniul cu misiunea instituției. Raportul final descrie o organizație care a funcționat simultan ca teatru de repertoriu, producător de festivaluri, platformă educațională, spațiu de profesionalizare și vector de imagine urbană.³²⁷

Impactul artistic poate fi analizat prin diversitatea repertoriului, circulația producțiilor, premiile, colaborările și programele de cercetare scenică. Impactul profesional este vizibil în Theatre Networking Talents, rezidențiatul teatral și proiectele dedicate tinerilor creatori. Impactul educațional și comunitar este susținut de Educăm Împreună, Naveta Culturală, activitățile în spații publice și parteneriatele cu școli, universități și organizații sociale.³²⁸

Raportul identifică un ecosistem de publicuri: fidel, ocazional, potențial, educațional, festivalier, comunitar, vulnerabil și digital. Pentru etapa următoare, această segmentare trebuie legată de date longitudinale privind revenirea, schimbarea participării, eliminarea barierelor și continuitatea relațiilor.³²⁹

15.20. Festivalul Internațional Shakespeare: de la amploare la impact

Festivalul oferă un exemplu în care amploarea este incontestabilă, dar evaluarea impactului cere niveluri distincte. Raportul indică pentru 2024 peste 380 de evenimente în 70 de spații și peste 200.000 de spectatori, iar pentru 2026 peste 500 de evenimente, mai mult de 3.000 de performeri, participare din peste 70 de țări și peste 260.000 de participanți. Programarea în cartiere, zona metropolitană, spații publice, școli și universități arată o extindere deliberată a funcției urbane și comunitare.³³⁰

Aceste date trebuie completate prin clarificarea metodologiei de numărare, diferențierea participanților unici de participări, analiza originii geografice, durata șederii, cheltuielile locale, accesibilitatea, satisfacția rezidenților și percepția partenerilor. Indicatorii media din anexa raportului descriu vizibilitatea ediției 2026, dar reach-ul și valoarea publicitară echivalentă nu sunt substituit pentru impactul cultural sau economic.³³¹

Evaluarea festivalului ar trebui să urmărească efectele asupra identității Craiovei, capacității locale de producție, rețelelor internaționale, educației, turismului și participării comunitare. O cercetare repetată la fiecare ediție ar permite analiza schimbării, nu doar prezentarea cifrelor absolute.

15.21. Un tablou de bord pentru instituția teatrală

Tabloul de bord trebuie să combine indicatori de activitate, rezultate și impact. Un set restrâns și stabil este mai util decât o listă foarte lungă schimbată anual. Pentru fiecare indicator se definesc formula, sursa, responsabilul, periodicitatea, nivelul de referință și limitele.

Nivelul artistic poate include diversitatea repertorială, circulația, dezvoltarea artiștilor și răspunsul publicului. Nivelul social urmărește accesul, reprezentarea, revenirea și relațiile

³²⁷ Alexandru Boureanu, Proiect de management 2021-2026, Teatrul Național „Marin Sorescu” din Craiova (2021), 12-15 și 40-42.

³²⁸ Alexandru Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, Teatrul Național „Marin Sorescu” din Craiova (2026), 63-70.

³²⁹ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 14-22, secțiunile privind cunoașterea beneficiarilor, grupurile-țintă și profilul publicurilor.

³³⁰ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 66-68, secțiunea „Festivalul Internațional Shakespeare”. Datele pentru 2026 sunt prezentate în raport ca rezultate ale ediției încheiate la 31 mai 2026.

³³¹ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 84-86, „Festivalul Internațional Shakespeare Craiova 2026. Sumar raport comunicare - rezultate preliminare”.

comunitare. Nivelul instituțional urmărește capacitatea, învățarea, parteneriatele și reziliența. Nivelul teritorial urmărește participarea regională, spațiile activate, furnizorii și percepția locului.

Raportul final al mandatului apreciază un grad ridicat de îndeplinire a obiectivelor și identifică drept direcții deschise reabilitarea clădirii, atragerea publicului tânăr, standardizarea indicatorilor și diversificarea finanțării. Aceste limite pot deveni puncte de bază pentru următorul ciclu de evaluare.³³²

15.22. Instrument de lucru: fișa minimă de evaluare

Fișa de evaluare trebuie completată în faza de proiectare și revizuită în timpul implementării. Ea nu înlocuiește cercetarea, dar obligă echipa să formuleze coerent problema, schimbarea și dovezile necesare.

Tabelul 15.2. Fișa minimă de evaluare a impactului

Element	Întrebarea de lucru
Nevoie și reper	Ce situație dorim să schimbăm și care este nivelul de referință?
Publicuri și echitate	Pentru cine este schimbarea relevantă, cine poate fi exclus și cum vom analiza diferențele?
Mecanism	Prin ce activități și ipoteze ne așteptăm să apară rezultatele?
Dovezi	Ce date cantitative și calitative colectăm, când și de la cine?
Contribuție	Ce alți factori pot explica schimbarea și ce rol plauzibil are proiectul?
Etică și învățare	Cum protejăm participanții și ce decizii vom modifica pe baza rezultatelor?

15.23. Întrebări de verificare

Este clară schimbarea urmărită și pentru cine? Sunt diferențiate activitățile, produsele, rezultatele și impactul? Există un baseline și o teorie a schimbării realistă?

Sunt folosite date cantitative și calitative? Sunt analizate efectele diferențiate, neintenționate și negative? Pot fi explicate contribuția organizației și influența factorilor externi?

Participanții au fost implicați în definirea valorii? Datele sunt colectate etic? Rezultatele conduc la decizii și sunt comunicate transparent, inclusiv limitele și incertitudinile?

15.24. Concluzii

Impactul cultural și social nu este o anexă de comunicare, ci o dimensiune a strategiei, programării și răspunderii instituționale. El începe prin formularea misiunii și continuă prin proiectarea activităților, cercetarea publicurilor, evaluarea proceselor și învățarea organizațională.

Profesionalizarea evaluării cere modestie cauzală și rigoare. Teatrul poate contribui la educație, bunăstare, incluziune, dezvoltare profesională și transformarea locului, dar aceste efecte trebuie demonstrate în raport cu contextul, durata, calitatea procesului și experiența celor implicați.

Valoarea teatrală nu poate fi redusă la cifre, iar imposibilitatea măsurării perfecte nu justifică absența dovezilor. Între aceste extreme se află evaluarea multidimensională: un proces care recunoaște complexitatea artei, protejează libertatea creației și oferă organizației capacitatea de a înțelege ce schimbă, pentru cine și prin ce mecanisme.

³³² Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 83, concluziile comparației dintre proiectul de management și raportul final.

PARTEA A VI-A

TEATRUL ÎN TRANSFORMARE

CAPITOLUL XVI

TEATRUL DUPĂ PANDEMIE

Pandemia de COVID-19 a reprezentat pentru teatru nu doar o întrerupere a activității, ci un test radical al întregului său sistem de funcționare. Închiderea sălilor, limitarea mobilității, suspendarea repetițiilor, imposibilitatea turneelor și incertitudinea privind revenirea publicului au afectat simultan creația, producția, finanțarea, munca artistică și relația dintre instituție și comunitate. Activitățile bazate pe prezență fizică au fost printre cele mai expuse, iar politicile generale de sprijin s-au dovedit adeseori insuficient adaptate contractelor temporare, muncii independente și carierelor bazate pe proiecte din sectorul cultural.³³³

Termenul „post-pandemic” nu desemnează dispariția completă a riscurilor sanitare și nici revenirea mecanică la situația anterioară anului 2020. El descrie o etapă în care restricțiile de urgență nu mai organizează activitatea curentă, dar efectele crizei continuă să influențeze comportamentele publicului, situația financiară, practicile de muncă, tehnologiile utilizate și strategiile instituționale. Teatrul de după pandemie este, astfel, un teatru care funcționează cu memoria întreruperii și cu obligația de a transforma experiența crizei în capacitate de anticipare.

Criza a produs pierderi majore la nivel global, dar a accelerat și procese aflate deja în desfășurare: digitalizarea, extinderea arhivelor online, comunicarea directă cu publicurile, dezvoltarea formatelor hibride, reconsiderarea condițiilor de muncă și preocuparea pentru reziliența organizațională. UNESCO a descris perioada drept un moment care impune o schimbare de paradigmă în guvernarea culturii, astfel încât recuperarea să nu însemne simpla restaurare a fragilităților anterioare, ci construirea unor ecosisteme mai echitabile, sustenabile și capabile să răspundă crizelor viitoare.³³⁴

16.1. Pandemia ca ruptură și accelerator

Crizele nu produc toate vulnerabilitățile pe care le scot la suprafață. Ele le concentrează și le fac vizibile. Pandemia a arătat dependența teatrului de proximitate, spații specializate, mobilitate și sincronizarea unor echipe numeroase. A evidențiat, totodată, slăbiciunea bugetelor fără rezerve, fragilitatea colaboratorilor independenți, deficitul de competențe digitale și dificultatea unor instituții de a lua rapid decizii în afara rutinei administrative.

Studiul Comisiei Europene privind situația teatrelor din statele membre a identificat impactul individual și instituțional al pandemiei ca una dintre problemele centrale ale sectorului și a legat recuperarea de condițiile profesionale, dezvoltarea tinerilor artiști, sustenabilitate și dialog european structurat. Pandemia trebuie, așadar, analizată nu ca un episod separat de managementul teatral, ci ca un caz-limită care verifică dacă organizația își cunoaște misiunea, resursele esențiale, dependențele și mecanismele de continuitate.³³⁵

³³³ OECD, Culture Shock: COVID-19 and the Cultural and Creative Sectors, OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19) (Paris: OECD Publishing, 2020), <https://doi.org/10.1787/08da9e0e-en>.

³³⁴ UNESCO și Department of Culture and Tourism - Abu Dhabi, Culture in Times of COVID-19: Resilience, Recovery and Revival (Paris/Abu Dhabi: UNESCO, 2022), <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381524>.

³³⁵ European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, The Situation of Theatres in the EU Member States, studiu realizat de PPMI și KEA European Affairs (Luxembourg: Publications Office of

În absența unei asemenea pregătiri, reacția instituției devine improvizație. Improvizația poate salva temporar activitatea, dar nu înlocuiește managementul riscului. Lecția principală a crizei este necesitatea trecerii de la reacția punctuală la o arhitectură permanentă de reziliență.

PREVENIRE → CONTINUITATE → ADAPTARE → RECUPERARE → ÎNVĂȚARE

16.2. Vulnerabilitățile ecosistemului teatral

Teatrul funcționează printr-un lanț de interdependențe: autori, artiști, tehnicieni, producători, furnizori, transportatori, spații de joc, festivaluri, presă, agenții de ticketing și publicuri. Închiderea unei verigi poate bloca întregul proces. De aceea, impactul pandemiei nu poate fi înțeles numai prin pierderile de bilete; el include anularea contractelor, oprirea producțiilor, suspendarea turneelor, deprecierea materialelor, pierderea competențelor și reducerea oportunităților pentru artiștii emergenți.

Vulnerabilitatea a fost distribuită inegal. Instituțiile publice au beneficiat, în multe contexte, de o continuitate relativă a finanțării și a contractelor de muncă, în timp ce artiștii independenți și organizațiile mici au suportat mai direct lipsa veniturilor și a protecției sociale. Raportul european din 2023 privind statutul și condițiile de muncă ale artiștilor arată că veniturile neregulate, munca independentă, carierele fragmentate și protecția socială insuficientă erau probleme structurale, agravate de criza sanitară.³³⁶

Un management responsabil trebuie să observe nu doar supraviețuirea instituției, ci și efectele deciziilor sale asupra ecosistemului. Amânarea unei producții, renegocierea unui contract, plata etapizată sau anularea unui eveniment au consecințe diferite pentru o instituție și pentru un colaborator care depinde de acel venit. Reziliența organizațională nu poate fi construită prin transferarea integrală a riscului către cei mai vulnerabili profesioniști.

16.3. Prezența, absența și redefinirea întâlnirii teatrale

Pandemia a atins un element considerat fundamental pentru teatru: coprezența actorilor și spectatorilor. Închiderea spațiilor a transformat o dezbatere teoretică despre „viu”, mediere și prezență într-o problemă practică pentru întregul sector. Artiștii au jucat pentru camere, publicurile au urmărit spectacole pe ecrane, iar repetiția și producția au fost reorganizate prin instrumente digitale.

Numărul special al revistei Theatre Research International dedicat prezenței și precarității în teatrul post-pandemic arată că instituția, conceptul și practica teatrului au trecut printr-o schimbare majoră, în care prezența a trebuit reconsiderată. Sarah Bay-Cheng propune înțelegerea experiențelor contemporane prin intersecția dintre istoria teatrului, filmului și mediilor digitale, evitând atât respingerea automată a spectacolului mediat, cât și confundarea acestuia cu întâlnirea scenică nemijlocită.³³⁷³³⁸

După pandemie, opțiunea productivă nu este opoziția rigidă dintre „teatru adevărat” și „teatru online”, ci definirea exactă a fiecărui format: ce tip de prezență construiește, ce relație

the European Union, 2022), <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/f0f11efd-eb8e-11ec-a534-01aa75ed71a1/language-en>.

³³⁶ European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, The Status and Working Conditions of Artists and Cultural and Creative Professionals: Report of the OMC Group of EU Member States' Experts (Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023), <https://doi.org/10.2766/46315>.

³³⁷ Sarah Bay-Cheng, „Digital Performance and Its Discontents (or, Problems of Presence in Pandemic Performance)”, Theatre Research International 48, nr. 1 (2023): 9-23, <https://doi.org/10.1017/S0307883322000372>.

³³⁸ Monika Pietrzak-Franger, Heidi Lucia Liedke și Tamara Radak, „Editorial: Presence and Precarity in (Post-)Pandemic Theatre and Performance”, Theatre Research International 48, nr. 1 (2023): 2-8, <https://doi.org/10.1017/S0307883322000360>.

permite, ce resurse cere, ce publicuri atinge și ce pierde prin mediere. Formele digitale și hibride trebuie evaluate ca limbaje și infrastructuri, nu doar ca înlocuitori de urgență.

16.4. De la spectacol online la cultura postdigitală

În perioada restricțiilor, multe instituții au deschis arhive, au transmis spectacole înregistrate, au produs lecturi online sau creații concepute pentru platforme. Aceste activități au menținut vizibilitatea și legătura cu publicul, dar au generat și confuzii între documentare, difuzare și creație digitală.

Ulf Otto observă că pandemia a făcut evidentă integrarea teatrului în culturile digitale și transformarea sa într-un ansamblu de fragmente multimodale, date, arhive și comunicări în rețea. Această schimbare afectează nu doar modul în care spectacolul este văzut, ci și modul în care organizația cunoaște publicul, arhivează activitatea, produce conținut și justifică relevanța.³³⁹

În etapa postdigitală, digitalul nu mai este un departament separat, activat numai când sala se închide. El traversează programarea, producția, ticketingul, marketingul, accesibilitatea, documentarea, cercetarea și evaluarea. Strategia matură diferențiază însă între tehnologia care adaugă valoare și tehnologia adoptată pentru efect de noutate.

16.5. Revenirea publicului și reconstruirea obiceiului cultural

Redeschiderea sălilor nu a însemnat revenirea automată a publicului. Participarea culturală este un obicei construit prin ritm, încredere, disponibilitate și relație socială. Întreruperea prelungită a modificat programul vieții cotidiene, raportarea la spațiile aglomerate, modul de informare și concurența dintre experiențele fizice și conținutul digital.

Barometrul de Consum Cultural 2024 indică pentru România o redresare a participării la spectacole de teatru: de la un nivel foarte redus în 2021 la o creștere puternică în 2022 și o stabilizare în 2023-2024. Aceste date arată recuperarea interesului, dar și caracterul fragil al revenirii, care necesită fidelizare, educație culturală și reducerea barierelor de acces.³⁴⁰

Managementul relației cu publicul după pandemie presupune mai mult decât promovarea programului. Instituția trebuie să analizeze frecvența revenirii, segmentele care nu s-au întors, motivele abandonului, conversia interesului digital în participare și diferențele dintre publicul de repertoriu, festivalier, educațional și comunitar.

16.6. Încrederea ca resursă managerială

Într-o criză sanitară, publicul evaluează nu doar oferta artistică, ci și credibilitatea instituției. Claritatea informațiilor, coerența regulilor, posibilitatea returnării biletelor, comunicarea schimbărilor și protecția persoanelor vulnerabile devin componente ale experienței culturale.

Încrederea se construiește înaintea crizei prin transparență, consecvență și calitatea relației. În timpul crizei, ea depinde de rapiditatea și onestitatea comunicării. După criză, este consolidată prin recunoașterea efectelor, evaluarea deciziilor și explicarea schimbărilor păstrate.

O instituție care comunică numai succesul pierde ocazia de a demonstra competență. Publicarea limitelor, a incertitudinilor și a măsurilor corective poate întări legitimitatea mai mult decât un discurs exclusiv festiv.

16.7. Reziliența organizațională

Reziliența nu înseamnă revenirea rapidă la starea anterioară, ci capacitatea de a continua funcțiile esențiale, de a absorbi șocul, de a adapta resursele și de a învăța. O organizație rezilientă

³³⁹ Ulf Otto, „Post-performance: Pandemic Breach Experiments, Big Theatre Data, and the Ends of Theory”, *Theatre Research International* 48, nr. 1 (2023): 24-37, <https://doi.org/10.1017/S0307883322000384>.

³⁴⁰ Carmen Croitoru și Anda Becuț Marinescu, coord., *Barometrul de Consum Cultural 2024. Dinamicile tipurilor de consum cultural și rolul educației culturale* (București: Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală, 2024), <https://www.culturadata.ro/wp-content/uploads/BCC2024-web.pdf>.

își cunoaște procesele critice, persoanele-cheie, dependențele, alternativele și pragurile la care trebuie modificat planul.

Programul European Theatre Convention „TRANSFORMATIONS - Recharging European Theatres and Audiences in a Post-Covid World” a legat recuperarea teatrelor europene de sustenabilitate, diversitate, digitalizare, dezvoltarea leadershipului și consolidarea capacității sectorului. Această perspectivă confirmă că reziliența nu este un document de urgență, ci o proprietate a culturii organizaționale.³⁴¹

Reziliența trebuie construită la nivel artistic, financiar, tehnologic, uman și relațional. Diversificarea programelor fără consolidarea echipei poate produce epuizare; investiția digitală fără competențe poate crea dependență; economisirea fără rezervă de intervenție poate mări riscul. Echilibrul dintre redundanță și eficiență devine esențial.

16.8. Guvernanța crizei și continuitatea activității

Planul de continuitate stabilește activitățile care trebuie menținute, responsabilitățile, succesiunea deciziei, canalele de comunicare, resursele minime și scenariile alternative. Pentru teatru, funcțiile critice pot include plata personalului, conservarea patrimoniului, siguranța clădirii, relația contractuală, ticketingul, comunicarea publică și menținerea unei forme de activitate artistică.

Guvernanța de criză trebuie să evite două pericole: centralizarea absolută și dispersia responsabilității. Situațiile urgente cer comandă clară și viteză, dar decizia are nevoie de informații din zona artistică, tehnică, financiară, juridică și de securitate. Echipa de criză trebuie definită înaintea evenimentului și exersată prin simulări.

După fiecare incident se realizează o analiză post-acțiune: ce a funcționat, unde s-au blocat informațiile, ce resurse au lipsit, ce reguli au fost inutile și ce practici merită păstrate. Fără această etapă, organizația repetă improvizația la următoarea criză.

Tabelul 16.1. Fazele managementului unei crize în organizația teatrală

Fază	Întrebări esențiale	Instrumente
Prevenire	Ce riscuri pot întrerupe misiunea și ce vulnerabilități amplifică efectul?	Registru de riscuri, mentenanță, asigurări, protocoale, formare
Pregătire	Ce funcții sunt critice, cine decide și ce alternative există?	Plan de continuitate, echipă de criză, scenarii, liste de contact, simulări
Răspuns	Cum protejăm oamenii, patrimoniul și relația cu publicul?	Comandă clară, comunicare unică, documentarea deciziilor, măsuri temporare
Recuperare	Cum reluăm activitatea fără a reproduce vulnerabilitățile?	Calendar etapizat, prioritizare, sprijin pentru personal, reactivarea publicului
Învățare	Ce schimbăm permanent în structură, resurse și cultură?	Evaluare post-acțiune, actualizarea procedurilor, investiții, raport public

16.9. Munca artistică, sănătatea și securitatea psihologică

Pandemia a produs anxietate, izolare, pierdere profesională și incertitudine. Pentru artiști, identitatea profesională este strâns legată de practică, repetiție, corp și întâlnirea cu publicul; suspendarea activității a afectat nu doar veniturile, ci și sensul muncii și apartenența la comunitatea profesională.

Organizația Mondială a Sănătății recomandă intervenții organizaționale, formarea managerilor și măsuri de sprijin pentru sănătatea mintală la locul de muncă. În teatru, acestea

³⁴¹ European Theatre Convention, „TRANSFORMATIONS - Recharging European Theatres and Audiences in a Post-Covid World”, program cofinanțat prin Europa Creativă, <https://web2024.europeantheatre.eu/page/about/what-we-do>.

trebuie adaptate ritmului producției, expunerii emoționale, programului neregulat, evaluării publice și presiunii premierei.³⁴²

După pandemie, grija nu trebuie redusă la mesaje motivaționale. Sunt necesare repartizarea realistă a sarcinilor, perioade de recuperare, comunicare previzibilă, proceduri împotriva hărțuirii, acces la sprijin specializat și posibilitatea exprimării îngrijorărilor fără sancțiuni. Securitatea psihologică este capacitatea echipei de a semnaliza riscuri și greșeli înainte ca acestea să devină accidente sau conflicte.

16.10. Repertoriul și producția după pandemie

Criza a influențat temele, formatele și ritmul producției. Au apărut spectacole despre izolare, vulnerabilitate, corp, control și comunitate, dar și nevoia publicului de convivialitate, umor și experiențe comune. Programarea post-pandemică nu trebuie însă redusă la repertoriul „despre pandemie”. Transformarea majoră privește modul de producție și relația dintre risc artistic, capacitate și continuitate.

Instituțiile au învățat să lucreze cu distribuții alternative, calendare flexibile, spații deschise, repetiții fragmentate și soluții tehnice de transmisie. Unele practici au fost abandonate după urgență; altele au rămas ca resurse pentru turnee, accesibilitate, documentare sau colaborare internațională.

Planificarea trebuie să evite hiperproducția ca răspuns la anii de întrerupere. Recuperarea nu se măsoară prin numărul maxim de premiere, ci prin refacerea capacității artistice, tehnice și umane. O stagiune încărcată peste posibilități poate transforma revenirea într-o nouă criză de epuizare.

16.11. Spațiul teatral și infrastructura flexibilă

Pandemia a modificat percepția asupra clădirii. Ventilația, circuitele, igiena, accesul, spațiile exterioare și capacitatea de reorganizare au devenit probleme manageriale vizibile. Infrastructura nu mai poate fi tratată doar ca fundal al creației, ci ca sistem care condiționează sănătatea, experiența publicului și continuitatea producției.

Investițiile în ventilație, eficiență energetică, echipamente mobile, conectivitate și infrastructură digitală trebuie integrate într-un plan multianual. Achiziția punctuală, fără mentenanță și competențe, produce obiecte subutilizate, nu reziliență.

16.12. Publicuri inegale și acces digital

Digitalizarea a extins accesul geografic și a oferit alternative persoanelor care nu se puteau deplasa, dar nu a eliminat inegalitățile. Echipamentele, conectivitatea, competențele digitale, condițiile locuirii și accesibilitatea platformelor influențează participarea. Un spectacol gratuit online nu este automat accesibil tuturor.

Experiențele digitale au arătat și vulnerabilitatea spectatorului: expunere la ecran, oboseală, fragmentarea atenției și lipsa ritualului social. Marlena Tronicke analizează modul în care proiectele digitale din pandemie au reconfigurat proximitatea și spectatorul într-un context al precarității corporale.³⁴³

Politica de acces post-pandemică trebuie să combine prezența fizică, medierea, conținutul digital, subtitrarea, audiodescrierea, interpretarea și formatele adaptate. Alegerea canalului trebuie făcută împreună cu publicurile, nu presupusă în numele lor.

³⁴² World Health Organization, *Guidelines on Mental Health at Work* (Geneva: World Health Organization, 2022), ISBN 978-92-4-005305-2, <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>.
22), ISBN 978-92-4-005305-2, <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>.

³⁴³ Marlena Tronicke, „Precarious Bodies: Locating Spectatorship in the National Theatre of Scotland’s Scenes for Survival Series”, *Theatre Research International* 48, nr. 1 (2023): 52-66, <https://doi.org/10.1017/S0307883322000402>.

16.13. Date, platforme și dependență tehnologică

În timpul pandemiei, platformele au devenit infrastructură culturală. Ele au permis difuzarea rapidă, dar au concentrat controlul asupra vizibilității, datelor și condițiilor de acces. Organizațiile au descoperit că relația cu publicul poate fi intermediată de algoritmi asupra cărora au puțină influență.

Reziliența digitală cere proprietatea sau controlul asupra datelor esențiale, proceduri de securitate, copii de siguranță, politici de acces, contracte clare și evitarea dependenței de un singur furnizor. Website-ul, baza de date, arhiva și ticketingul trebuie tratate ca infrastructuri strategice.

Datele colectate în urgență trebuie revizuite etic și juridic. Instituția nu trebuie să păstreze informații fără scop, să confunde reach-ul cu participarea sau să folosească profilarea în mod opac. Digitalizarea responsabilă combină utilitatea, minimizarea datelor, securitatea și transparența.

16.14. Finanțare, rezerve și scenarii

Pandemia a demonstrat riscul organizațiilor dependente de o singură sursă de venit și lipsa mecanismelor adaptate muncii culturale. În același timp, diversificarea finanțării nu poate fi prezentată ca soluție universală: veniturile proprii și sponsorizările se reduc tocmai în perioadele de criză, iar costurile adaptării cresc.

Planificarea financiară post-pandemică trebuie să includă scenarii, rezerve, praguri de decizie și costul continuității. Bugetul de criză identifică cheltuielile care pot fi amânate, contractele critice, costurile anulării și resursele necesare menținerii echipei și patrimoniului.

Culture Compass for Europe, adoptat de Comisia Europeană în 2025, plasează reziliența în situații de criză între provocările strategice ale culturii și o corelează cu drepturile culturale, condițiile de muncă, accesul și transformarea tehnologică. Această orientare confirmă nevoia ca finanțarea culturii să susțină capacitatea, nu doar proiectele vizibile.³⁴⁴

16.15. Parteneriate și solidaritate sectorială

Criza a arătat valoarea rețelelor profesionale. Schimbul de protocoale, coproducțiile, utilizarea comună a echipamentelor, sprijinul pentru mobilitate și reprezentarea colectivă au redus izolarea organizațiilor. Solidaritatea nu înlocuiește finanțarea, dar poate crește viteza învățării și capacitatea de negociere.

Parteneriatele cu autorități sanitare, școli, universități, servicii sociale și organizații comunitare au devenit importante pentru reluarea activității și reconstruirea încrederii. Relațiile create în urgență trebuie evaluate și transformate în parteneriate stabile atunci când servesc misiunii.

În același timp, cooperarea trebuie să evite suprasolicitarea. Multiplicarea proiectelor comune fără responsabilități clare poate transfera incertitudinea de la o organizație la alta.

16.16. Aplicație: premisele post-pandemice ale mandatului TnMS 2021-2026

Proiectul de management al Teatrului Național „Marin Sorescu” din Craiova pentru perioada 2021-2026 a fost elaborat într-un moment în care efectele pandemiei structurau încă activitatea. Analiza SWOT identifica mutarea în online, deschiderea publicului către conținut digital și necesitatea investițiilor în echipamente pentru transmisiuni ca oportunități, dar semnala reducerea bugetelor, dificultățile de angajare și vulnerabilitățile infrastructurale.³⁴⁵

Această poziționare a permis integrarea crizei în strategie, nu tratarea ei ca paranteză. Proiectul a legat digitalizarea de publicuri, producție și imagine, iar managementul ulterior a trebuit să combine revenirea în sală cu păstrarea competențelor dobândite în perioada de urgență.

³⁴⁴ European Commission, A Culture Compass for Europe, COM(2025) 681 final, 12 noiembrie 2025, <https://culture.ec.europa.eu/resources/document-library/a-culture-compass-for-europe>.

³⁴⁵ Alexandru Boureanu, Proiect de management 2021-2026, Teatrul Național „Marin Sorescu” din Craiova (2021), 4-7 și 52-54.

Raportul final descrie mandatul ca perioadă de stabilizare instituțională post-pandemică, actualizare a cadrului intern, eficientizare a fluxurilor și adaptare a resurselor la obiectivele artistice și administrative. Stabilizarea nu a însemnat imobilitate, ci reorganizare și consolidarea capacității de a lucra într-un mediu schimbat.³⁴⁶

16.17. Hektomeron: proiect de criză și laborator postdigital

Hektomeron a reprezentat un răspuns artistic de mare anvergură la imposibilitatea întâlnirii obișnuite. Proiectul a reunit 100 de regizori din 100 de țări și actorii teatrului într-o serie de 100 de episoade difuzate online, urmată de un maraton scenic de 25 de ore și 30 de minute. Proiectul de management consemnează vizionări din peste 160 de țări și caracterul său de manifest al conectării într-o lume izolată.³⁴⁷

Importanța managerială a proiectului depășește recordul de durată. El a cerut coordonare internațională la distanță, infrastructură de streaming, adaptarea actorilor la camera video, sincronizarea echipelor tehnice și construirea unei comunități digitale. A demonstrat că digitalul poate fi mediu de creație și cooperare, nu doar canal de retransmisie.

Pentru analiza critică sunt relevante și costurile: intensitatea muncii, complexitatea drepturilor, arhivarea, dependența tehnologică și dificultatea transformării unei audiențe globale ocazionale într-o relație durabilă. Hektomeron trebuie prezentat ca laborator, cu rezultate artistice și organizaționale, nu ca model obligatoriu pentru toate producțiile.

16.18. Revenirea fizică: Festivalul Internațional Shakespeare 2022

Ediția din 2022 a Festivalului Internațional Shakespeare a avut loc după o pauză de patru ani de la ultima ediție cu prezență fizică și a marcat revenirea lumii teatrale la Craiova. Din perspectivă managerială, un asemenea eveniment a concentrat problemele reluării: mobilitate internațională, încredere, logistică, contracte, comunicare, gestionarea spațiilor și reactivarea publicului festivalier.³⁴⁸

Revenirea nu a însemnat abandonarea digitalului. Comunicarea online, ticketingul, conținutul video și relația cu comunitățile digitale au funcționat complementar experienței fizice. Festivalul ilustrează trecerea de la substituția digitală la integrarea instrumentelor digitale într-un eveniment centrat pe coprezență.

Experiența confirmă că evenimentele majore pot accelera recuperarea reputațională și participarea, dar creează și presiune operațională. Reziliența cere ca energia festivalului să consolideze repertoriul, echipa și publicurile pe termen lung.

16.19. Managementul relației cu publicul la TnMS

Raportul final utilizează datele Barometrului de Consum Cultural pentru a descrie revenirea participării la teatru și interpretează recuperarea ca proces real, dar fragil. Pentru TnMS, aceasta a impus trecerea de la promovarea spectacolelor la managementul relației cu publicul: reactivare, informare constantă, diversificarea repertoriului, proiecte educaționale și comunicare digitală.³⁴⁹

Raportul diferențiază publicul post-pandemic și reactivat cultural de publicurile festivaliere, comunitare, educaționale, profesionale, vulnerabile și digitale. Această arhitectură

³⁴⁶ Alexandru Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, Teatrul Național „Marin Sorescu” din Craiova (2026), 38-42.

³⁴⁷ Boureanu, Proiect de management 2021-2026, 5-6; vezi și descrierea „Ziua Hektomeron”, 100 de episoade, 100 de regizori și vizionări din peste 160 de țări.

³⁴⁸ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 66-68, secțiunea „Festivalul Internațional Shakespeare”.

³⁴⁹ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 14-18 și 22, secțiunile privind contextul post-pandemic și publicurile strategice.

arată că „revenirea publicului” nu este un indicator unic. Unele segmente revin rapid, altele necesită programe dedicate, iar altele intră în relație cu teatrul prin canale noi.

Principala lecție este că instituția nu trebuie să aștepte revenirea spontană a vechilor comportamente. Ea trebuie să reconstruiască relația, să măsoare frecvența și diversitatea participării și să transforme vizibilitatea digitală în experiență culturală recurentă.

16.20. Continuitate, infrastructură și limite deschise

Raportul TnMS arată că menținerea spațiilor alternative dezvoltate în contextul post-pandemic a susținut flexibilitatea programării, în timp ce intervențiile asupra clădirii au evidențiat nevoia unui plan multianual de investiții și mentenanță. Această situație ilustrează diferența dintre adaptarea temporară și transformarea infrastructurală.³⁵⁰

În concluziile mandatului sunt menționate ca direcții deschise reabilitarea completă a clădirii, modernizarea tehnică, creșterea participării publicului tânăr, standardizarea indicatorilor și diversificarea finanțării. Aceste limite sunt relevante pentru orice strategie de reziliență: recuperarea nu este completă dacă instituția revine la activitate fără să reducă vulnerabilitățile care au făcut-o expusă.³⁵¹

Studiul de caz arată și importanța continuității manageriale. Transformările organizaționale, investițiile și reconstruirea publicurilor nu pot fi încheiate într-un singur sezon; ele cer cicluri succesive de planificare, evaluare și corecție.

16.21. Instrument de lucru: tabloul de bord al rezilienței

Un tablou de bord al rezilienței nu trebuie să devină o colecție de scenarii catastrofice. El urmărește capacitatea organizației de a continua misiunea în condiții de perturbare și de a reveni fără deteriorarea oamenilor, patrimoniului și încrederii.

Indicatorii trebuie testați periodic și legați de praguri de decizie. Existența unui document nu demonstrează pregătirea; sunt necesare responsabilități asumate, resurse, simulări și actualizare.

Tabelul 16.2. Tablou de bord minimal pentru reziliența teatrului

Domeniu	Indicatori și întrebări de control
Oameni	Posturi critice acoperite; plan de înlocuire; încărcare; acces la sprijin; formare pentru criză
Finanțe	Lichiditate; rezerve; costuri de anulare; dependența de surse; scenarii bugetare
Activitate artistică	Producții care pot fi adaptate; alternative de distribuție; drepturi pentru formate digitale
Infrastructură	Ventilație, energie, securitate, mentenanță, spații alternative, echipamente mobile
Digital	Copii de siguranță; securitate; controlul datelor; redundanță; competențe și furnizori alternativi
Publicuri	Rată de revenire; segmente absente; satisfacție; conversie digitală; accesibilitate și încredere
Guvernanță	Echipă de criză; timpi de decizie; protocoale; comunicare; evaluare post-acțiune

16.22. Întrebări de verificare pentru manager

Care sunt funcțiile fără de care instituția nu își poate îndeplini misiunea timp de o săptămână, o lună sau un sezon? Cine poate prelua responsabilitățile-cheie? Ce procese depind de un singur om, furnizor, sistem sau spațiu?

³⁵⁰ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 41-42, secțiunea privind spațiile, reparațiile și infrastructura.

³⁵¹ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 83, concluziile comparației dintre proiectul managerial și rezultatele mandatului.

Ce contracte prevăd forța majoră, anularea, reprogramarea și drepturile digitale? Ce costuri apar atunci când un spectacol nu poate avea loc? Ce rezerve și surse alternative există?

Ce publicuri au revenit și care au dispărut? Ce competențe digitale au rămas utile? Ce practici de urgență trebuie eliminate pentru că produc epuizare sau scad calitatea?

Când a fost testat ultima dată planul de continuitate? Ce decizie concretă a fost modificată pe baza lecțiilor pandemiei?

16.23. Concluzii

Teatrul după pandemie nu este definit de o singură tehnologie și nici de un repertoriu al crizei. Este definit de schimbarea raportului dintre prezență, risc, muncă, public și instituție. Criza a arătat cât de indispensabilă este întâlnirea teatrală și cât de fragilă este infrastructura care o face posibilă.

Reziliența nu se construiește prin eroism permanent, ci prin condiții de muncă echitabile, guvernare clară, resurse financiare, infrastructură flexibilă, competențe digitale și relații de încredere. Organizația dependentă de sacrificiul continuu al echipei rămâne vulnerabilă.

Lecția managerială esențială este transformarea experienței în structură. Practicile utile trebuie integrate, cele nocive trebuie abandonate, iar vulnerabilitățile trebuie convertite în priorități de investiție și politică culturală. Teatrul își păstrează specificul prin coprezență și relație, dar își consolidează viitorul prin capacitatea de a adapta formele fără a pierde misiunea artistică și responsabilitatea publică.

CAPITOLUL XVII

TEATRUL DIGITAL ȘI HIBRID

Teatrul digital și hibrid nu constituie o abatere temporară de la istoria scenei, ci o etapă a relației continue dintre corp, spațiu, imagine, sunet și tehnologie. Teatrul a utilizat întotdeauna dispozitive: arhitecturi scenice, mecanisme, iluminat, amplificare, proiecție, înregistrare și sisteme de control. În prezent, diferența esențială este că tehnologia digitală nu mai servește doar ca instrument în interiorul spectacolului, ci poate deveni mediul în care spectacolul este creat, distribuit, întâlnit și arhivat. W. B. Worthen propune chiar înțelegerea teatrului însuși ca tehnologie culturală, nu doar ca artă care folosește tehnologii.³⁵²

Istoria performance-ului digital este anterioară pandemiei. Experimentele cu teleprezență, corpuri virtuale, instalații interactive, robotică, rețele și medii imersive au construit, în ultimele decenii, un câmp artistic distinct. Steve Dixon a documentat această genealogie și a arătat că noile forme digitale modifică reprezentarea corpului, a spațiului și a timpului, precum și raportul dintre spectacol și participare. Pandemia a accelerat și a generalizat practici care existau deja, obligând însă instituțiile de repertoriu să le trateze ca probleme de management, producție și politică culturală.³⁵³

În acest capitol, „digital” nu desemnează simpla prezență a unui ecran, iar „hibrid” nu înseamnă transmiterea automată a unui spectacol de sală. Sunt analizate formele în care tehnologia participă la concepție, producție, distribuție și experiență, precum și condițiile manageriale care permit utilizarea ei responsabilă: infrastructură, competențe, drepturi, accesibilitate, protecția datelor, sustenabilitate și conservare.

17.1. Teatrul și tehnologia: o relație constitutivă

Opoziția dintre teatru și tehnologie pornește adeseori de la imaginea unei arte bazate exclusiv pe întâlnirea nemijlocită dintre actor și spectator. Această imagine surprinde o dimensiune fundamentală, dar ignoră aparatul material care organizează întâlnirea: scena, sala, lumina, sunetul, mecanica, temperatura, vizibilitatea și convențiile de receptare. Chiar prosceniul poate fi înțeles ca o tehnologie care distribuie pozițiile actorilor și spectatorilor și administrează regimul privirii.

Digitalizarea continuă acest proces, dar îi schimbă scara și viteza. Sunetul, lumina, video-ul, subtitrarea, ticketingul, comunicarea și arhiva devin sisteme programabile și interconectate. În unele producții, software-ul și rețeaua sunt componente estetice; în altele, ele rămân infrastructură invizibilă. Managerul trebuie să distingă între tehnologia necesară funcționării, tehnologia care susține o intenție artistică și tehnologia folosită doar ca semn al noutății.

O strategie digitală matură pornește de la misiune. Întrebarea nu este „ce tehnologie putem cumpăra?”, ci „ce relație artistică și publică dorim să construim și ce infrastructură o face posibilă?”.

MISIUNE → FORMAT → DREPTURI → INFRASTRUCTURĂ → EXPERIENȚĂ → ARHIVĂ

17.2. Clarificări terminologice

Termenii utilizați în practică se suprapun frecvent. O captare video nu este identică unui spectacol creat pentru cameră, iar o transmisie live nu este automat interactivă. Pentru planificare, bugetare și contractare, organizația trebuie să definească formatul înaintea producției.

³⁵² W. B. Worthen, *Theatre as Technology: Apparatus, Nostalgia, Obsolescence* (Cambridge: Cambridge University Press, 2025), <https://doi.org/10.1017/9781009647311>.

³⁵³ Steve Dixon, *Digital Performance: A History of New Media in Theater, Dance, Performance Art, and Installation* (Cambridge, MA: MIT Press, 2007; ed. paperback 2015).

Prin digitizare înțelegem transformarea unui material analogic în fișier digital. Digitalizarea desemnează integrarea tehnologiilor digitale în procesele organizației. Spectacolul online este accesat prin internet, live sau la cerere. Spectacolul telematic conectează în timp real interpreți ori publicuri aflate în spații diferite. Spectacolul hibrid articulează deliberat prezența fizică și participarea digitală, astfel încât cele două categorii de public fac parte din aceeași construcție artistică sau curatorială. „Postdigital” descrie o situație în care digitalul nu mai este perceput ca excepție, ci ca mediu obișnuit, integrat și adeseori invizibil.

Philip Auslander a arătat că „viul” și „mediatul” nu sunt categorii complet separate, ci se definesc reciproc într-o cultură dominată de media. Ediția din 2023 a lucrării sale integrează explicit internetul, pandemia și formele hibride în reconsiderarea noțiunii de liveness.³⁵⁴

17.3. Prezență, coprezență și liveness

În teatrul digital, întrebarea centrală nu este dacă prezența există sau lipsește, ci cum este produsă. Un actor și un spectator pot împărtăși același timp fără a împărtăși același spațiu; pot împărtăși o platformă, dar pot primi imagini diferite; pot interacționa în timp real sau pot întâlni un eveniment înregistrat. Fiecare configurație generează o altă economie a atenției, intimității și responsabilității.

Sarah Bay-Cheng propune analizarea performance-ului digital la intersecția dintre teatrul, filmul și istoria media, evitând definirea lui numai prin pierderea proximității fizice. Tamara Radak utilizează noțiunea de coprezență postdigitală pentru a descrie forme în care spectatorii fizici și cei conectați la distanță participă simultan, dar diferit, la același eveniment.³⁵⁵³⁵⁶

Pentru manager și producător, această discuție are consecințe concrete. Trebuie stabilit cine este publicul evenimentului, ce vede și aude fiecare categorie, dacă poate interveni, ce întârziere tehnică există, cum este moderată interacțiunea și ce se întâmplă dacă fluxul se întrerupe.

17.4. Tipologii de producție digitală și hibridă

Formatele digitale pot fi ordonate după relația dintre momentul producerii, distribuție și participarea publicului. Tipologia nu este rigidă; o producție poate combina mai multe modele.

Captarea documentară păstrează o reprezentare și servește arhivei, cercetării sau promovării. Captarea cinematografică reconfigurează spectacolul prin cadre, montaj, sunet și postproducție. Livestreamingul transmite evenimentul în timp real. Video-on-demand permite acces asincron într-o perioadă stabilită. Producția „born-digital” este concepută de la început pentru ecran, platformă, rețea sau mediu imersiv. Formatul telematic conectează locații distincte, iar formatul hibrid integrează publicul din sală și pe cel online într-o singură dramaturgie.

Editorialul dedicat „viitorurilor hibride” observă că, în aceste forme, unitatea tradițională de timp și spațiu se desface: comunitățile teatrale pot apărea la distanță, iar participarea poate fi sincronă sau asincronă.³⁵⁷

Tabelul 17.1. Tipologia formatelor digitale și hibride

Format	Caracteristică managerială	Risc principal
Captare de arhivă	Documentare cu acces limitat; metadata și conservare	Fișier inutilizabil sau drepturi insuficiente
Transmisie live	Echipă tehnică în timp real; redundanță și suport public	Întrerupere, latență, experiență tehnică slabă

³⁵⁴ Philip Auslander, *Liveness: Performance in a Mediatized Culture*, ed. a III-a (London/New York: Routledge, 2023).

³⁵⁵ Tamara Radak, „Dying ... to Connect’: Postdigital Co-presence in Dead Centre’s To Be a Machine (Version 1.0) (2020)”, *Theatre Research International* 48, nr. 1 (2023): 38-51, <https://doi.org/10.1017/S0307883322000396>.

³⁵⁶ Sarah Bay-Cheng, „Digital Performance and Its Discontents (or, Problems of Presence in Pandemic Performance)”, *Theatre Research International* 48, nr. 1 (2023): 9-23, <https://doi.org/10.1017/S0307883322000372>.

³⁵⁷ Miriam Felton-Dansky, Seda Ilter, Ramona Mosse, Nina Tecklenburg și Carmen Gil Vrolijk, „Framing Hybrid Futures in the Anthropocene”, *International Journal of Performance Arts and Digital Media* 19, nr. 1 (2023): 1-11, <https://doi.org/10.1080/14794713.2023.2180342>.

Format	Caracteristică managerială	Risc principal
Video la cerere	Fereastră de acces, platformă, geoblocare și raportare	Distribuție neautorizată și pierderea controlului
Producție born-digital	Conceptul artistic include interfața și mediul de acces	Subordonarea creației față de platformă
Telematic	Sincronizare între spații și fusuri orare	Instabilitatea rețelei și coordonare dificilă
Hibrid	Două sau mai multe experiențe publice proiectate împreună	Un public devine secundar sau doar „martor”
Imersiv / XR	Echipamente, instruire, sănătate și interacțiune individuală	Cost, acces limitat, disconfort și obsolescență

17.5. Dramaturgia medierii

Un spectacol transmis nu este perceput identic cu spectacolul din sală. Camera selectează, încadrează și schimbă raportul dintre detaliu și ansamblu. Microfonul modifică vocea, montajul distribuie atenția, iar interfața platformei introduce propriile semne: ferestre, notificări, comentarii, iconuri și indicatori de conectare.

Dramaturgia digitală trebuie să decidă dacă aceste elemente sunt ascunse sau integrate. Poate păstra iluzia unei scene observate de la distanță ori poate recunoaște ecranul ca spațiu scenic. Poate permite spectatorului să aleagă perspectiva, să voteze, să converseze, să influențeze ordinea episoadelor sau să rămână observator.

Deciziile tehnice devin, astfel, decizii estetice. Numărul camerelor, raportul de imagine, rezoluția, compresia, latența și traseul semnalului afectează ritmul și sensul. Producția trebuie să includă această dramaturgie din etapa de concept, nu să adauge transmisia după finalizarea spectacolului.

17.6. Actorul, regizorul și repetiția pentru mediul digital

Jocul pentru cameră și jocul pentru sală solicită raporturi diferite cu privirea, vocea, gestul și spațiul. Într-un format hibrid, actorul poate lucra simultan pentru publicul fizic, obiectivul camerei și partenerii aflați la distanță. Această pluralitate produce o nouă coregrafie a atenției.

Repetiția trebuie să includă testarea cadrului, a sunetului, a întârzierii, a traseelor și a interacțiunii cu interfața. Regizorul de scenă și realizatorul transmisiei trebuie să aibă o convenție comună. În lipsa ei, imaginea poate contrazice compoziția scenică, iar montajul poate distruge ritmul actoricesc.

Formarea profesională devine esențială. Actorii, regizorii, scenografi și tehnicienii au nevoie de competențe care nu înlocuiesc meseria teatrală, ci o extind: lucru cu camera, prezență în rețea, captare de mișcare, coordonare la distanță, moderarea publicului și înțelegerea fluxului digital.

17.7. Scenografie, lumină, sunet și interfață

Scenografia digitală nu este doar decor proiectat. Ea include mediul de navigare, grafica ecranului, avatarurile, spațiul virtual, camerele și dispozitivele spectatorului. În producția hibridă există cel puțin două compoziții: cea văzută în sală și cea construită prin imagine și sunet pentru publicul la distanță.

Lumina trebuie adaptată cerințelor camerei fără a pierde experiența fizică. Sunetul presupune mixaje distincte pentru sală și transmisie. Captarea excesivă a ambianței poate afecta inteligibilitatea, în timp ce izolarea completă poate elimina senzația de eveniment comun.

Automatizarea aduce precizie și repetabilitate, dar poate produce dependență de programe, fișiere și operatori specializați. Analiza muncii digitale din tehnica de scenă arată că

memoria programabilă poate standardiza și eficientiza, dar poate și reduce flexibilitatea ori transfera competența de la oameni către sisteme.³⁵⁸

17.8. Arhitectura producției și echipa extinsă

Producția digitală presupune roluri suplimentare sau responsabilități clar redistribuite: producător digital, realizator de transmisie, regizor de camere, operatori, vision mixer, inginer de rețea, administrator de platformă, tehnician streaming, moderator, coordonator de accesibilitate, responsabil pentru date și specialist în arhivare.

Faptul că o instituție deține camere nu înseamnă că poate produce un eveniment digital profesionist. Sunt necesare dezvoltarea conceptului, testarea, repetarea fluxului, documentația tehnică, planul de avarie, suportul pentru utilizatori și evaluarea ulterioară. E.B. Hunter atrage atenția asupra muncii umane invizibile din proiectele digitale și asupra distanței dintre imaginația tehnologică și bugetele, calendarele și competențele reale.³⁵⁹

Organigrama proiectului trebuie să precizeze cine decide asupra imaginii, cine poate opri transmisia, cine răspunde la incidente și cine comunică publicului. Într-o producție live, ambiguitatea se transformă rapid în risc artistic și reputațional.

17.9. Infrastructură, redundanță și continuitate

Infrastructura minimă include camere, obiective, sunet, iluminat compatibil, encodere, stații de lucru, conexiune stabilă, stocare, platformă și monitorizare. Pentru evenimente critice sunt necesare redundanță de internet, alimentare de rezervă, copii ale fișierelor, echipamente alternative și proceduri de reluare.

Testarea trebuie realizată în condiții apropiate de eveniment: număr de utilizatori, durată, fusuri orare, dispozitive, browsere și lățime de bandă. Calitatea nu depinde numai de instituție, ci și de dispozitivul și conexiunea spectatorului; de aceea sunt necesare instrucțiuni, opțiuni de rezoluție și asistență.

Planul de continuitate trebuie să stabilească ce primește publicul dacă transmisia eșuează: reluare, acces la înregistrare, reprogramare sau rambursare. Aceste măsuri fac parte din contractul de încredere cu spectatorul.

17.10. Experiența publicului și complementaritatea formatelor

Publicul online nu este publicul din sală mutat pe internet. Contextul de receptare este diferit: locuința, dispozitivul, întreruperile, posibilitatea de a opri și relua, absența ritualului social și prezența altor aplicații. Experiența trebuie proiectată de la informare și achiziție până la conectare, vizionare, interacțiune și feedback.

Cercetarea realizată pe 1.213 respondenți care au accesat activități teatrale live și la cerere a găsit dovezi împotriva presupusului „efect de substituție”. O experiență online de calitate poate crește intenția de participare fizică, sugerând o relație de complementaritate între formate.³⁶⁰

Calitatea digitală are cel puțin patru dimensiuni: artistică, tehnică, economică și relațională. Imaginea impecabilă nu compensează o experiență artistică slabă, după cum valoarea artistică poate fi compromisă de sunet neinteligibil, acces dificil sau lipsa suportului.

³⁵⁸ Martin Young, „In Memory of the Q-File: Spontaneity, Digital Automation, and Deskilling in Theatre Lighting”, TDR 68, nr. 1 (2024), <https://doi.org/10.1017/S1054204323000698>.

³⁵⁹ E. B. Hunter, „The Human Labor of Digital Humanities: A Note from the Trenches of Fabula(b) Theatre + New Media Lab”, TDR 68, nr. 1 (2024), <https://doi.org/10.1017/S105420432300073X>.

³⁶⁰ Adrian Leguina, Kadja Manninen și Richard Misek, „Beyond the ‘Substitution Effect’: The Impact of Digital Experience Quality on Future Cultural Participation”, Cultural Trends 34, nr. 1 (2025): 105-124, publicat online în 2023, <https://doi.org/10.1080/09548963.2023.2295883>.

17.11. Interacțiune și participare

Interactivitatea nu trebuie confundată cu prezența unui chat. Participarea poate fi navigațională, deliberativă, creativă sau dramaturgică. Spectatorul poate alege un traseu, poate răspunde la întrebări, poate furniza material, poate controla un avatar ori poate influența acțiunea.

Fiecare nivel implică reguli și moderare. Trebuie stabilit dacă intervențiile sunt publice, înregistrate și păstrate, cum sunt gestionate abuzurile, ce date sunt colectate și ce se întâmplă cu contribuțiile spectatorilor.

O participare semnificativă presupune efect real și transparență. Dacă alegerea publicului nu modifică nimic, interacțiunea devine decorativă și poate produce frustrare.

17.12. Accesibilitatea digitală

Digitalul poate reduce bariere geografice, fizice și temporale. Persoanele care nu se pot deplasa, publicul din diaspora, spectatorii cu responsabilități de îngrijire sau cei aflați în alte regiuni pot participa. Totuși, accesul presupune dispozitiv, conexiune, competențe și o interfață utilizabilă, iar inegalitatea digitală poate reproduce excluderea.

Accesibilitatea trebuie proiectată prin subtitrare, transcriere, interpretare în limbaj mimico-gestual, audiodescriere, contrast, navigare din tastatură, dimensiunea textului, limbaj clar și compatibilitate cu tehnologiile asistive. WCAG 2.2 reprezintă standardul internațional de referință pentru accesibilitatea conținutului web și adaugă criterii privind navigarea, dimensiunea ȳintelor și autentificarea accesibilă.³⁶¹

Accesibilitatea nu trebuie adăugată după producție. Ea influențează cadrul, montajul, grafica, poziția interpretului, bugetul și calendarul. În unele cazuri, un format separat și bine conceput este mai accesibil decât o singură transmisie încărcată cu toate funcțiile.

17.13. Drepturi de autor și drepturile interpreților

Trecerea de la reprezentația scenică la fixare și distribuție digitală schimbă regimul juridic. Contractele pentru scenă nu acoperă automat filmarea, transmisia, accesul la cerere, fragmentele promoționale, arhivarea sau distribuția internațională. Trebuie obținute drepturile asupra textului, traducerii, regiei, scenografiei, muzicii, imaginilor, interpretărilor și elementelor audiovizuale.

Legea română nr. 8/1996 protejează operele dramatice, audiovizuale, muzicale și scenografice și recunoaște drepturile morale și patrimoniale ale autorilor și titularilor de drepturi conexe. Directiva europeană privind dreptul de autor pe piața unică digitală reglementează utilizarea conținutului protejat în mediul online și responsabilitatea serviciilor de partajare.³⁶²³⁶³

Tratatul de la Beijing extinde drepturile economice și morale ale interpreților în prestațiile audiovizuale, inclusiv dreptul de fixare, reproducere, comunicare și punere la dispoziție la cerere. În consecință, contractul digital trebuie să precizeze teritoriul, perioada, platforma, tipul de acces, remunerația, posibilitatea de montaj, subtitrarea, utilizarea fragmentelor și condițiile arhivei.³⁶⁴

17.14. Protecția datelor și guvernanta platformelor

Platforma digitală poate colecta nume, adrese, date de plată, localizare, dispozitiv, comportament de vizionare, comentarii și imagini. Regulamentul general privind protecția

³⁶¹ World Wide Web Consortium (W3C), Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.2, W3C Recommendation, actualizare din 12 decembrie 2024, <https://www.w3.org/TR/WCAG22/>.

³⁶² Directiva (UE) 2019/790 a Parlamentului European și a Consiliului din 17 aprilie 2019 privind dreptul de autor și drepturile conexe pe piața unică digitală, JO L 130, 17 mai 2019, 92-125, <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/790/oj?locale=ro>.

³⁶³ Legea nr. 8/1996 privind dreptul de autor și drepturile conexe, republicată și modificată ulterior, în special dispozițiile privind operele dramatice, audiovizuale și drepturile artiștilor interpreți sau executanți, Portal Legislativ, <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliuDocument/221527>.

³⁶⁴ World Intellectual Property Organization, Beijing Treaty on Audiovisual Performances (2012), intrat în vigoare la 28 aprilie 2020, art. 6-11, https://www.wipo.int/en/web/treaties/ip/beijing/summary_beijing.

datelor impune legalitate, transparență, minimizarea datelor, securitate și drepturi pentru persoanele vizate.³⁶⁵

Organizația trebuie să stabilească ce date sunt necesare, cine are acces, cât timp sunt păstrate și dacă sunt transferate către furnizori. În evenimente interactive, publicul trebuie informat dacă imaginea, vocea sau mesajele sale pot deveni parte din spectacol ori din înregistrare.

Dependența de platforme comerciale implică și pierderea controlului asupra recomandării, vizibilității și relației cu publicul. UNESCO constată că digitalizarea a extins accesul, dar concentrarea platformelor și sistemele netransparente de curatoriere pot marginaliza creatorii mai puțin vizibili și pot amplifica precaritatea.³⁶⁶

17.15. Modele economice și politica de acces

Producția digitală nu este automat mai ieftină. Ea adaugă echipamente, licențe, personal, drepturi, postproducție, suport, stocare și securitate. Costurile trebuie calculate separat de bugetul reprezentăției fizice.

Modelele de acces includ gratuitatea finanțată public sau prin sponsorizare, donația sugerată, biletul individual, abonamentul, accesul instituțional, licența educațională și pachetul care combină participarea fizică și digitală. Alegerea trebuie corelată cu misiunea, publicurile, drepturile și costurile.

Indicatorul relevant nu este numai numărul de vizualizări. Trebuie analizate utilizatorii unici, durata, finalizarea, conversia, costul per participant, venitul net, distribuția geografică, accesibilitatea și efectul asupra participării fizice.

17.16. Arhiva digitală și conservarea

Fișierul nu este o arhivă. Păstrarea unei producții necesită selecție, formate master, copii în locații diferite, metadata, verificarea integrității, migrare și documentarea drepturilor. Trebuie păstrate nu doar filmarea finală, ci și materialele care permit înțelegerea procesului: versiuni, caiete, planuri, fotografii, cue sheets, contracte și informații tehnice.

Recomandarea UNESCO privind patrimoniul documentar, inclusiv digital, subliniază că obiectele digitale complexe pot deveni inaccesibile prin schimbare tehnologică și că deciziile de conservare trebuie luate încă din momentul creației. Integritatea, autenticitatea și fiabilitatea sunt principii directoare.³⁶⁷

Arhiva trebuie să distingă între conservare și acces. Instituția poate avea dreptul de a păstra un material fără dreptul de a-l publica. Metadatale juridice sunt la fel de importante ca metadatale tehnice.

17.17. Sustenabilitatea formatelor digitale

Digitalul este uneori prezentat ca alternativă ecologică la mobilitate și decoruri. El poate reduce deplasări, dar presupune echipamente, energie, centre de date, transfer și înlocuirea frecventă a dispozitivelor. Evaluarea trebuie să compare scenariile concrete, nu să presupună că online-ul este imaterial.

Formatele hibride pot prelungi viața unei producții și pot distribui costul artistic către publicuri mai largi. În același timp, dacă fiecare reprezentație necesită o echipă paralelă de

³⁶⁵ Regulamentul (UE) 2016/679 al Parlamentului European și al Consiliului din 27 aprilie 2016 privind protecția datelor cu caracter personal (GDPR), JO L 119, 4 mai 2016, <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj?locale=ro>.

³⁶⁶ UNESCO, Re|Shaping Policies for Creativity: We Share, We Act, We Build, Global Report 2026 (Paris: UNESCO, 2026), cap. 3, „The Digital Environment: Online Culture, Offline Implications”, <https://www.unesco.org/en/reshaping-creativity-reports>.

³⁶⁷ UNESCO, Recommendation concerning the Preservation of, and Access to, Documentary Heritage Including in Digital Form, adoptată la 17 noiembrie 2015, secțiunile 1-4, <https://www.unesco.org/en/legal-affairs/recommendation-concerning-preservation-and-access-documentary-heritage-including-digital-form>.

transmisie, amprenta și costul cresc. Decizia trebuie să includă durata de exploatare, numărul de participanți și reutilizarea infrastructurii.

Obsolescența tehnică trebuie planificată prin standarde deschise, compatibilitate, mentenanță și bugete de înlocuire. Investiția fără formare și plan de utilizare produce echipamente inactive.

17.18. Evaluarea unei producții digitale sau hibride

Evaluarea trebuie să se desfășoare pe mai multe niveluri: calitatea artistică, funcționarea tehnică, accesibilitatea, experiența publicului, performanța financiară, respectarea drepturilor și valoarea de învățare pentru organizație.

Indicatorii tehnici pot include disponibilitatea fluxului, întreruperile, latența, erorile și solicitările de suport. Indicatorii de public includ utilizatori unici, localizare, dispozitive, timp de vizionare, interacțiuni și revenire. Indicatorii calitativi urmăresc comprehensiunea, emoția, sentimentul de coprezență și disponibilitatea de a participa din nou.

Datele trebuie interpretate în raport cu formatul. O producție interactivă destinată unui grup restrâns nu poate fi evaluată prin aceeași logică precum o transmisie gratuită de masă.

Tabelul 17.2. Tablou de bord pentru producția digitală și hibridă

Domeniu	Întrebări și indicatori
Artistic	Formatul este justificat? Mediarea produce sens? Publicurile au experiențe coerente?
Tehnic	Uptime, latență, stabilitate, inteligibilitate, redundanță și timp de remediere
Publicuri	Utilizatori unici, durată, finalizare, interacțiune, proveniență și revenire
Accesibilitate	Subtitrare, audiodescriere, limbaj mimico-gestual, navigare și compatibilitate
Economic	Cost total, venit net, cost per utilizator, licențe și reutilizarea infrastructurii
Juridic	Drepturi pentru toate utilizările, consimțământ, protecția datelor și moderare
Arhivă	Mastere, copii, metadate, integritate, migrare și regim de acces
Învățare	Competențe dobândite, proceduri revizuite și decizii pentru producțiile viitoare

17.19. Studiu de caz: Hektomeron

Proiectul Hektomeron al Teatrului Național „Marin Sorescu” reprezintă un exemplu relevant de producție concepută prin articularea teatrului, rețelei și cooperării internaționale. Timp de 100 de zile, 100 de regizori din 100 de țări au lucrat cu cei 31 de actori ai trupei, iar fiecare episod inspirat din Decameronul a fost transmis în regim de livestreaming. Proiectul a fost urmărit din peste 160 de țări.³⁶⁸

La 21 iunie 2021, episoadele au fost reunite într-un maraton de aproximativ 25 de ore și 30 de minute. Evenimentul a putut fi urmărit din Sala „Amza Pellea”, pe ecranele amplasate pe esplanadă și online. Componentele artistice și tehnice ale transmisiei au fost expuse în scenă, transformând infrastructura într-o parte vizibilă a „spectacolului spectacolului”.

Hektomeron nu a fost doar o filmare a teatrului, ci o arhitectură de producție serială, globală și hibridă: selecție și coordonare la distanță, ritm zilnic, traducere, transmisie, documentare și comunitate digitală. Premiul UNITER acordat în 2022 pentru valoarea proiectului original a confirmat relevanța sa artistică și instituțională.³⁶⁹

³⁶⁸ Alexandru Boureanu, Proiect de management 2021-2026, Teatrul Național „Marin Sorescu” din Craiova (2021), 5-6; proiectul a reunit 100 de regizori din 100 de țări și a raportat vizionări din peste 160 de țări.

³⁶⁹ Alexandru Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, Teatrul Național „Marin Sorescu” din Craiova (2026), 31; proiectul Hektomeron a primit la Gala UNITER 2022 Premiul pentru valoarea proiectului original.

17.20. E-THEATRUM și extinderea accesului

În mandatul 2021-2026, TnMS a menținut o dimensiune digitală și prin platforma E-THEATRUM, utilizată pentru accesul publicului din diaspora și al spectatorilor care nu se pot deplasa la teatru. Raportul final integrează această platformă într-un ansamblu mai larg format din website, social media, newsletter, ticketing, materiale video și conținut de tip backstage.³⁷⁰

Experiența arată că platforma nu trebuie izolată de strategia de publicuri. Programarea digitală, comunicarea și analiza datelor trebuie corelate cu repertoriul, educația culturală și mobilitatea fizică. Accesul online poate completa navetele culturale, turneele și participarea festivalieră, fără a le substitui.

Proiectul managerial a prevăzut și investiții în echipamente pentru transmisii online live și programate, recunoscând că dezvoltarea digitală presupune infrastructură de capital, nu doar prezență pe platforme gratuite.³⁷¹

17.21. Lecții manageriale din practica digitală

Prima lecție este că digitalul trebuie planificat înainte de producție. Drepturile, accesibilitatea, infrastructura și arhiva nu pot fi rezolvate satisfăcător după premieră.

A doua lecție este separarea formatelor. O producție poate avea o versiune scenică, una transmisă și una educațională, fiecare cu propriul limbaj și buget. Copierea identică a spectacolului între medii produce adeseori o experiență secundară.

A treia lecție privește competențele. Echipamentele nu înlocuiesc echipa, iar externalizarea integrală poate împiedica învățarea instituțională. Este necesar un nucleu intern capabil să formuleze cerințe, să evalueze calitatea și să păstreze documentația.

A patra lecție este controlul asupra relației cu publicul. Platformele sunt instrumente, nu proprietarii misiunii și ai comunității. Organizația trebuie să își dezvolte baza de date, canalele și arhiva în condiții legale și etice.

17.22. Instrument de lucru: fișa de decizie pentru formatul digital

Înainte a aprobării unui proiect, echipa managerială poate utiliza o fișă simplă de decizie: care este justificarea artistică; ce publicuri sunt vizate; ce formă de prezență și interacțiune se construiește; ce drepturi sunt necesare; ce infrastructură și competențe există; ce funcții de accesibilitate sunt incluse; ce date se colectează; care este planul de avarie; ce se păstrează în arhivă; care sunt costurile complete și criteriile de succes.

Dacă răspunsul la aceste întrebări apare abia după începerea repetițiilor, proiectul este insuficient pregătit. Formatul digital trebuie să fie parte din mandatul de producție.

17.23. Întrebări de verificare pentru manager

Este proiectul digital prin concepție sau doar prin canalul de distribuție? Ce vede publicul din sală și ce vede publicul online? Cine este responsabil pentru fiecare experiență?

Contractele acoperă fixarea, montajul, transmisia, accesul la cerere, promovarea și arhivarea? Artiștii cunosc durata, teritoriul și platformele de utilizare?

Platforma este accesibilă, sigură și testată? Există redundanță și suport? Ce se întâmplă dacă transmisia eșuează?

Ce date sunt colectate și de ce? Ce rămâne în proprietatea instituției? Ce competențe și documente vor exista după încheierea proiectului?

³⁷⁰ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 11-13 și 36-37, secțiunile privind dezvoltarea imaginii digitale, comunicarea și platforma E-THEATRUM.

³⁷¹ Boureanu, Proiect de management 2021-2026, 52-55, proiecția cheltuielilor de capital și necesarul de echipamente pentru transmisiuni online live și programate.

17.24. Concluzii

Teatrul digital și hibrid nu anulează întâlnirea scenică, ci o obligă să fie definită mai precis. El poate extinde accesul, crea forme artistice noi, conecta spații și conserva memoria, dar poate reproduce inegalități, amplifica dependența de platforme și transfera riscuri către artiști și publicuri.

Calitatea nu rezultă din numărul tehnologiilor folosite. Ea apare atunci când mediul, dramaturgia, echipa și publicul sunt gândite împreună. Cea mai importantă competență managerială este capacitatea de a decide când digitalul adaugă valoare și când complică inutil procesul.

Instituția teatrală contemporană are nevoie de o strategie integrată: creație, infrastructură, drepturi, accesibilitate, date și arhivă. Tehnologia se schimbă rapid; misiunea artistică, demnitatea muncii și responsabilitatea publică trebuie să rămână criteriile deciziei.

CAPITOLUL XVIII

INTELIGENȚA ARTIFICIALĂ ÎN ORGANIZAȚIA TEATRALĂ

Inteligența artificială a intrat în organizațiile culturale înainte ca acestea să formuleze politici explicite privind utilizarea ei. Instrumentele de traducere automată, recomandare, transcriere, analiză a datelor, generare de text, imagine, voce sau muzică sunt deja integrate în platforme de comunicare, suite de birou, servicii de ticketing și aplicații de producție. Din acest motiv, întrebarea managerială nu mai este dacă teatrul va întâlni inteligența artificială, ci în ce condiții o va folosi, ce decizii îi va delega și cum va proteja creația, drepturile profesioniștilor și încrederea publicului.

Regulamentul european privind inteligența artificială definește sistemul de IA prin capacitatea sa de a infera, din datele primite, modalități de generare a unor rezultate precum predicții, conținut, recomandări sau decizii care pot influența medii fizice ori virtuale. Definiția juridică este deliberat largă. Pentru organizația teatrală este esențială însă distincția dintre automatizarea convențională, bazată pe reguli stabilite, și sistemele care produc rezultate probabilistice, uneori dificil de explicat și întotdeauna dependente de date, modele și contexte de utilizare.³⁷²

Inteligența artificială nu trebuie tratată nici ca autor autonom, nici ca simplu instrument neutru. Ea face parte dintr-un sistem socio-tehnic în care interacționează dezvoltatorii, platformele, datele de antrenare, utilizatorii, instituția, publicurile și cadrul juridic. Rezultatele sale poartă urmele acestor relații: pot reflecta prejudecăți, pot reproduce materiale protejate, pot fabrica informații, pot afecta locuri de muncă și pot modifica distribuția autorității în procesul artistic și administrativ.

18.1. De la instrument la sistem socio-tehnic

În discursul curent, inteligența artificială este descrisă adeseori prin metafore antropomorfe: „învață”, „înțelege”, „imaginează” sau „creează”. Aceste formule pot fi utile pedagogic, dar devin periculoase când ascund responsabilitatea umană. Un model de limbaj nu are intenție artistică, conștiință profesională sau răspundere juridică. El calculează probabilități și produce rezultate pe baza unor structuri învățate din volume foarte mari de date.

În teatru, valoarea unui rezultat depinde de context, proces și relații. Un text generat poate deveni material dramaturgic numai prin selecție, rescriere, interpretare și asumare. O imagine sintetică poate servi scenografiei, dar trebuie analizate sursa, drepturile, convenția estetică și implicațiile asupra muncii creatorilor. Un sistem interactiv poate influența spectacolul în timp real, însă echipa trebuie să decidă cine controlează parametrii și cum este gestionată eroarea.

În consecință, managerul nu aprobă doar achiziția unei aplicații, ci un ansamblu de practici: ce date intră în sistem, cine formulează cerințele, cine verifică rezultatele, unde sunt stocate informațiile, ce drepturi sunt transferate furnizorului și cine răspunde față de artiști, public și finanțator.

UTILIZARE RESPONSABILĂ = SCOP CLAR + DATE LEGITIME + CONTROL UMAN + TRANSPARENTĂ + EVALUARE

³⁷² Regulamentul (UE) 2024/1689 al Parlamentului European și al Consiliului din 13 iunie 2024 de stabilire a unor norme armonizate privind inteligența artificială (Regulamentul privind inteligența artificială), art. 3 pct. 1, JO L, 12 iulie 2024, <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj?locale=ro>.

18.2. Tipuri de utilizări în organizația teatrală

Inteligența artificială poate fi utilizată în patru zone majore. Prima este zona administrativă: căutarea și clasificarea documentelor, transcrierea ședințelor, traducerea de lucru, redactarea preliminară, sintetizarea informației și automatizarea unor fluxuri repetitive. A doua este zona de comunicare și publicuri: subtitrare, descriere, recomandări, segmentare, asistenți conversaționali, analiză de feedback și adaptarea conținutului la diferite canale.

A treia zonă este producția: generarea de schițe, previzualizări, storyboard-uri, elemente de sunet și imagine, control interactiv, robotică, sisteme de recunoaștere și spații imersive. A patra zonă este creația propriu-zisă: dramaturgie asistată, improvizație cu algoritmi, personaje sintetice, dialog în timp real și lucrări în care funcționarea modelului devine chiar subiectul spectacolului.

Aceste utilizări nu au același nivel de risc. Corectarea ortografică a unui text intern este diferită de evaluarea candidaților la o audiție, iar generarea unei imagini fictive este diferită de simularea chipului sau vocii unui actor real. Politica instituției trebuie să clasifice utilizările după efectele lor, nu după prestigiul sau noutatea tehnologiei.

Tabelul 18.1. Domenii de utilizare și niveluri orientative de risc

Utilizare	Beneficiu posibil	Risc managerial dominant
Sinteză și redactare internă	Reducerea timpului pentru sarcini repetitive	Informații false, divulgarea datelor, pierderea trasabilității
Traducere, transcriere, subtitrare	Accesibilitate și circulație internațională	Erori de sens, pierderea nuanței, responsabilitate editorială
Analiza publicurilor	Înțelegerea comportamentelor și a barierelor	Profilare excesivă, discriminare, încălcarea vieții private
Recomandări și chatbot	Informare permanentă și servicii personalizate	Confuzia dintre om și sistem, răspunsuri incorecte
Selecție și management de personal	Procesarea unui volum mare de informații	Discriminare, opacitate, încălcarea drepturilor lucrătorilor
Generare de text, imagine, voce, muzică	Prototipare și explorare artistică	Drepturi de autor, asemănare, atribuire, substituirea muncii
Sisteme interactive în spectacol	Forme artistice adaptative și participative	Eșec tehnic, impredictibilitate, siguranță și control scenic

18.3. Inteligența artificială în cercetarea și creația artistică

Utilizarea creativă a inteligenței artificiale poate începe prin generarea de variante, asocierea unor materiale, analiza unui corpus sau producerea unor răspunsuri în timp real. În asemenea procese, sistemul poate funcționa ca partener de improvizație, mediu de constrângere sau mecanism dramaturgic. Articolul „Performing AI” arată că integrarea rețelelor neuronale în artele performative nu elimină munca umană, ci produce noi forme de muncă corporală, mentală și afectivă pentru artiști și tehnicieni.³⁷³

Valoarea artistică nu provine din caracterul spectaculos al instrumentului. O producție relevantă face vizibile logica, limitele și relațiile de putere ale tehnologiei ori o integrează într-un concept coerent. O producție slabă folosește IA ca decor al actualității. Din acest motiv, etapa de dezvoltare trebuie să cuprindă cercetare dramaturgică, testarea critică a sistemului și documentarea intervențiilor umane.

³⁷³ Marc-André Cossette și Chris Salter, „Performing AI: Labor and Complexity on the Contemporary Stage”, TDR 68, nr. 1 (2024): 70-86, <https://doi.org/10.1017/S1054204323000588>.

Generarea rapidă poate crea impresia abundenței, dar nu înlocuiește selecția. În artă, problema nu este lipsa variantelor, ci construirea unei forme cu necesitate internă. Managerul trebuie să protejeze timpul de cercetare și să evite transformarea IA într-un argument pentru reducerea artificială a bugetelor, a repetițiilor sau a echipei.

18.4. Autor, instrument și responsabilitate artistică

În dreptul de autor european, protecția este construită în jurul creației intelectuale originale a autorului. Sistemele de IA nu dobândesc personalitate juridică și nu devin titulari de drepturi. Dificultatea apare în stabilirea contribuției umane suficiente atunci când rezultatul este produs printr-un proces generativ. Simpla formulare a unor instrucțiuni nu garantează, în toate jurisdicțiile, existența unei opere protejabile; contează selecția, controlul expresiv, organizarea și modificarea realizate de persoana umană.³⁷⁴

În practica teatrului, instituția trebuie să păstreze documentația procesului: materialele inițiale, variantele generate, selecțiile, intervențiile și autorii deciziilor. Această trasabilitate este importantă atât pentru atribuirea contribuției, cât și pentru apărarea drepturilor în eventualitatea unui litigiu.

Contractele trebuie să precizeze dacă sunt utilizate sisteme generative, ce materiale sunt introduse, cine verifică licențele, cine deține fișierele de lucru și cum sunt creditate contribuțiile. Formule precum „concept realizat cu ajutorul IA” sunt insuficiente dacă nu există o convenție clară între creator, instituție și colaboratori.

18.5. Date de antrenare, copyright și remunerația creatorilor

Modelele generative sunt dezvoltate prin procesarea unor corpusuri ample, care pot include opere protejate. Regimul juridic al extragerii de text și date, licențele, rezervele de drept și obligațiile furnizorilor rămân teme în evoluție. Directiva europeană privind dreptul de autor pe piața unică digitală stabilește excepții pentru extragerea de text și date, dar permite titularilor să își rezerve drepturile pentru anumite utilizări.³⁷⁵

Actul european privind IA impune furnizorilor de modele de uz general obligații de transparență și respectare a dreptului de autor, iar Codul de bune practici pentru modelele de uz general oferă un instrument voluntar de conformare. Pentru o instituție teatrală, această obligație a furnizorului nu elimină necesitatea verificării propriei utilizări: proveniența materialului, licența serviciului și posibilitatea ca rezultatul să reproducă elemente recognoscibile.³⁷⁶

WIPO tratează în prezent infrastructura de atribuire, identificare, metadate, licențiere și remunerare drept o condiție esențială pentru protejarea creatorilor în ecosistemul IA. Teatrele trebuie să susțină asemenea infrastructuri prin păstrarea metadatelor, creditarea riguroasă și evitarea serviciilor care nu oferă informații suficiente privind utilizarea datelor și drepturile asupra rezultatelor.³⁷⁷

³⁷⁴ U.S. Copyright Office, Copyright and Artificial Intelligence, Part 2: Copyrightability (Washington, DC, 2025), concluzia potrivit căreia protecția poate exista numai când un autor uman determină suficiente elemente expresive; simpla formulare a prompturilor nu este, în sine, suficientă, <https://www.copyright.gov/ai/>.

³⁷⁵ Directiva (UE) 2019/790 a Parlamentului European și a Consiliului din 17 aprilie 2019 privind dreptul de autor și drepturile conexe pe piața unică digitală, art. 3-4, JO L 130, 17 mai 2019, 92-125, <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/790/oj?locale=ro>; a se vedea și Legea nr. 8/1996 privind dreptul de autor și drepturile conexe, republicată și modificată ulterior.

³⁷⁶ European Commission, „The General-Purpose AI Code of Practice”, publicat la 10 iulie 2025; codul sprijină conformarea furnizorilor de modele de uz general cu obligațiile de siguranță, transparență și copyright din Regulamentul privind IA, <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/contents-code-gpai>.

³⁷⁷ World Intellectual Property Organization, „Artificial Intelligence and Intellectual Property”, WIPO Conversation on AI and IP, secțiunile privind infrastructura drepturilor, atribuirea și remunerația creatorilor, <https://www.wipo.int/en/web/frontier-technologies/artificial-intelligence/index>.

18.6. Vocea, imaginea și replica digitală

În artele spectacolului, chipul, vocea, gestul și identitatea profesională sunt resurse de creație și mijloace de muncă. Sistemele generative pot reproduce sau simula aceste elemente cu un grad tot mai mare de realism. O „replică digitală” poate fi utilizată pentru dublaj, traducere, restaurare, promovare ori personaje virtuale, dar poate produce și substituție, exploatare neautorizată sau confuzie privind participarea artistului.

Consimțământul trebuie să fie specific, informat, limitat ca durată, teritoriu, scop și mediu. Un acord general de înregistrare nu ar trebui interpretat automat ca permisiune de antrenare a unui model sau de generare a unor prestații noi. Raportul U.S. Copyright Office privind replicile digitale recomandă protecții distincte pentru reproducerea neautorizată a vocii și imaginii, tocmai deoarece dreptul de autor nu acoperă integral aceste interese personale și profesionale.³⁷⁸

Instituția trebuie să prevadă dreptul artistului de a examina utilizarea, de a retrage permisiunea în condiții stabilite și de a primi remunerație proporțională. În cazul persoanelor decedate sau al patrimoniului istoric, sunt necesare o justificare curatorială, consultarea titularilor și o informare clară a publicului.

18.7. Transparența față de public

Începând cu 2 august 2026, articolul 50 din Regulamentul european privind IA introduce obligații de transparență pentru anumite sisteme interactive, conținut sintetic, deepfake-uri și texte generate pentru informarea publicului asupra unor chestiuni de interes public. Pentru operele evident artistice, creative, satirice sau fictive, divulgarea poate fi realizată într-o manieră adecvată care să nu împiedice receptarea operei.³⁷⁹

Teatrul trebuie să depășească minimul juridic și să formuleze o etică a informării. Publicul ar trebui să poată afla dacă o voce, o imagine sau un personaj a fost generat ori modificat substanțial, dacă interacționează cu un chatbot și dacă participarea sa contribuie la adaptarea sistemului. Informația poate fi inclusă în caietul-program, pagina spectacolului, semnalistica din sală sau discuția post-spectacol.

Transparența nu înseamnă dezvăluirea fiecărui instrument minor, ci comunicarea intervențiilor relevante pentru înțelegerea operei, protejarea persoanelor și evaluarea autenticității. Instituția trebuie să evite atât ocultarea tehnologiei, cât și folosirea etichetei „IA” ca simplu instrument promoțional.

18.8. Publicuri, recomandări și personalizare

Sistemele de recomandare și analiză pot ajuta teatrul să observe modele de participare, să adapteze comunicarea și să identifice bariere. Totuși, segmentarea algoritmică poate transforma publicurile în profiluri rigide și poate favoriza numai conținutul asemănător preferințelor deja exprimate. O asemenea logică reduce posibilitatea descoperirii și contrazice misiunea formativă a instituției.

Datele de ticketing, navigare și interacțiune trebuie utilizate în baza unui scop legitim, cu minimizare, securitate și informare. Regulamentul general privind protecția datelor rămâne aplicabil indiferent dacă analiza este realizată de personalul instituției sau de un furnizor extern. Datele sensibile, deducțiile despre vulnerabilitate sau preferințele ideologice nu trebuie transformate în variabile de marketing.³⁸⁰

³⁷⁸ U.S. Copyright Office, Copyright and Artificial Intelligence, Part 1: Digital Replicas (Washington, DC, 2024), <https://www.copyright.gov/ai/>.

³⁷⁹ Regulamentul (UE) 2024/1689, art. 50; European Commission, Guidelines on Transparency of AI-Generated Content, 20 iulie 2026, aplicabile împreună cu obligațiile de transparență de la 2 august 2026, <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/guidelines-transparency-ai-generated-content>.

³⁸⁰ Regulamentul (UE) 2016/679 al Parlamentului European și al Consiliului din 27 aprilie 2016 privind protecția datelor cu caracter personal (GDPR), în special principiile legalității, limitării scopului, minimizării și securității, <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj?locale=ro>.

Recomandarea culturală responsabilă combină datele cu judecata curatorială. Obiectivul nu este maximizarea probabilității de cumpărare prin repetarea acelorași opțiuni, ci crearea unor trasee de participare, mediere și descoperire.

18.9. Inteligența artificială și managementul personalului

Utilizarea IA în recrutare, selecție, evaluare, programarea muncii sau monitorizarea personalului este una dintre zonele cu cel mai ridicat risc. Regulamentul european clasifică drept sisteme cu grad ridicat de risc o serie de aplicații utilizate în angajare și gestionarea lucrătorilor, deoarece pot influența cariera, veniturile și drepturile persoanelor.³⁸¹

În plus, inferarea emoțiilor la locul de muncă pe baza datelor biometrice este interzisă, cu excepția unor utilizări strict medicale sau de siguranță. Interdicția este relevantă pentru audiții, repetiții și evaluarea actorilor, unde expresia corporală și vocală nu poate fi redusă legitim la o clasificare automată a stărilor afective.³⁸²

Un teatru nu ar trebui să lase un sistem să decidă distribuirea rolurilor, selecția candidaților, promovarea, sancționarea sau încetarea colaborării. Instrumentele pot sprijini administrarea, dar decizia trebuie să rămână umană, documentată și contestabilă. Criteriile artistice nu sunt doar dificil de măsurat; ele presupun contextualizare, pluralitate și răspundere profesională.

18.10. Bias, diversitate și reprezentare culturală

Modelele învață din date istorice și pot reproduce dezechilibrele acestora. Limbile cu resurse reduse, dialectele, tradițiile locale și formele culturale insuficient digitizate pot fi reprezentate slab sau stereotip. UNESCO avertizează asupra efectelor sistemelor de procesare a limbajului asupra nuanțelor expresiei și asupra riscului de marginalizare a limbilor și variațiilor culturale.³⁸³

În scenografie și casting imaginar, modelele pot asocia anumite profesii, personaje sau emoții cu identități stereotipe. În traducere, pot normaliza diferențele și pot pierde registrele sociale ale textului dramatic. În arhivare, pot clasifica greșit persoane ori contexte.

Testarea trebuie realizată cu materiale reprezentative și cu participarea profesioniștilor afectați. Evaluarea nu poate fi delegată exclusiv furnizorului. Instituția trebuie să documenteze erorile, să ofere posibilitatea corectării și să renunțe la sistem când riscurile nu pot fi reduse.

18.11. Acuratețe, halucinații și verificare editorială

Sistemele generative pot produce informații plauzibile, dar inexistente: surse inventate, biografii greșite, citate false, date istorice amestecate sau recomandări juridice inexacte. Într-o instituție culturală, aceste erori pot afecta publicații, dosare de presă, aplicații de finanțare, contracte și documentarea spectacolelor.

NIST³⁸⁴ identifică „confabulația” ca risc specific sistemelor generative și recomandă evaluare, trasabilitate și verificare umană adaptate contextului. Niciun text produs cu ajutorul IA nu trebuie publicat sau transmis autorităților fără responsabilitate editorială umană. Sursele trebuie accesate direct, nu citate din memoria probabilistică a unui model.³⁸⁵

³⁸¹ Regulamentul (UE) 2024/1689, anexa III pct. 4 și considerentul 57, privind sistemele utilizate pentru recrutare, selecție, condițiile relației de muncă, alocarea sarcinilor și monitorizarea ori evaluarea lucrătorilor.

³⁸² Regulamentul (UE) 2024/1689, art. 5 alin. (1) lit. (f), care interzice utilizarea sistemelor de IA pentru inferarea emoțiilor în contextul locului de muncă și al instituțiilor de educație, cu excepția motivelor medicale sau de siguranță.

³⁸³ UNESCO, Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence, adoptată la 23 noiembrie 2021, par. 94-96, privind patrimoniul, impactul cultural, limbajul și formarea artiștilor și profesioniștilor creativi, <https://www.unesco.org/en/legal-affairs/recommendation-ethics-artificial-intelligence>.

³⁸⁴ NIST - Institutul Național de Standarde și Tehnologie

³⁸⁵ Chloe Autio et al., Artificial Intelligence Risk Management Framework: Generative Artificial Intelligence Profile, NIST AI 600-1 (Gaithersburg, MD: National Institute of Standards and Technology, 2024), <https://doi.org/10.6028/NIST.AI.600-1>.

Un protocol minim impune marcarea materialelor de lucru, verificarea numelor și datelor, controlul citatelor, păstrarea versiunilor și desemnarea unei persoane care își asumă documentul final. Rapiditatea redactării nu justifică scăderea standardului academic ori administrativ.

18.12. Confidențialitate, securitate și dependență de furnizori

Introducerea într-un serviciu public de IA a unui text dramatic nepublicat, a unui contract, a datelor angajaților sau a unei strategii poate constitui divulgare către un terț. Condițiile de utilizare diferă: unele servicii păstrează datele, altele le folosesc pentru îmbunătățirea modelului, iar unele permit configurări instituționale cu protecții suplimentare.

Organizația trebuie să stabilească ce categorii de date nu pot fi introduse în servicii externe, să utilizeze conturi instituționale, autentificare robustă și control al accesului și să verifice localizarea datelor și subcontractanții. Achiziția trebuie să includă clauze de securitate, notificarea incidentelor, ștergerea datelor și portabilitatea conținutului.

Dependența de un furnizor poate deveni o problemă artistică și administrativă. Schimbarea prețurilor, închiderea serviciului sau modificarea modelului poate afecta o producție ori o arhivă. De aceea, fișierele esențiale, documentația și variantele finale trebuie păstrate în formate controlate de instituție.

18.13. Impactul asupra muncii artistice

Inteligența artificială poate reduce sarcini repetitive și poate crea acces la instrumente care anterior necesitau resurse mari. Ea poate însă și intensifica munca: crește volumul de variante, accelerează termenele, multiplică cerințele de conținut și transferă către artiști obligația de a verifica rezultate incerte.

Gill și Dorsen analizează riscul ca expresia artistică să fie reorganizată după logica producției digitale la scară industrială și a platformelor care transformă creativitatea în marfă standardizată. În teatru, adoptarea IA nu trebuie să conducă la eliminarea automată a dramaturgilor, traducătorilor, ilustratorilor, compozitorilor sau creatorilor de comunicare. Economii estimate trebuie comparate cu pierderea competențelor, a diversității și a memoriei profesionale.³⁸⁶

Politica de resurse umane trebuie să prevadă consultarea angajaților și colaboratorilor, formare, dreptul de a cunoaște utilizările care îi afectează și negocierea noilor sarcini. Productivitatea nu poate fi evaluată numai prin cantitatea de conținut produs.

18.14. Alfabetizarea în domeniul IA

Articolul 4 din Regulamentul european privind IA, aplicabil din 2 februarie 2025, solicită furnizorilor și implementatorilor să asigure un nivel suficient de alfabetizare în domeniul IA pentru personalul care utilizează sistemele în numele lor. Într-o organizație teatrală, formarea trebuie diferențiată după rol.³⁸⁷

Managerii au nevoie de noțiuni privind risc, achiziție, responsabilitate și conformitate. Creatorii trebuie să înțeleagă limitele modelului, drepturile și modalitățile de documentare a contribuției. Echipele de comunicare au nevoie de verificare editorială, etichetare și protecția datelor. Personalul tehnic trebuie să cunoască integrarea, siguranța și procedurile de avarie.

Alfabetizarea nu înseamnă transformarea tuturor angajaților în programatori. Ea înseamnă capacitatea de a formula scopul, de a recunoaște riscul, de a interpreta critic rezultatul și de a ști când sistemul nu trebuie folosit.

³⁸⁶ Sam Gill și Annie Dorsen, „The Work of Art in the Age of Digital Commodification: The Digital Political Economy of the Performing Arts”, TDR 68, nr. 1 (2024): 87-108, <https://doi.org/10.1017/S105420432300059X>.

³⁸⁷ Regulamentul (UE) 2024/1689, art. 4; European Commission, „AI Talent, Skills and Literacy”, actualizat în 2026, <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/ai-talent-skills-and-literacy>.

18.15. Guvernanța internă a inteligenței artificiale

O instituție nu are nevoie, la început, de un regulament excesiv de complex, ci de o politică scurtă și aplicabilă. Aceasta trebuie să definească responsabilul, domeniile permise, utilizările interzise, categoriile de date, cerințele de transparență, verificarea drepturilor, controlul uman și raportarea incidentelor.

Cadrul NIST pentru managementul riscului propune patru funcții complementare: guvernare, cartografierea contextului, măsurare și gestionare. Consiliul Europei adaugă perspectiva drepturilor omului, solicitând evaluarea repetată a riscurilor și impacturilor, transparență, responsabilitate, posibilitatea contestării și măsuri de prevenire.³⁸⁸³⁸⁹

Pentru teatrul public, politica trebuie aprobată la nivel managerial, discutată cu structurile responsabile de juridic, resurse umane, protecția datelor, IT, comunicare și direcție artistică și revizuită cel puțin anual. Experimentele artistice pot beneficia de flexibilitate, dar nu de derogare de la drepturile persoanelor.

Tabelul 18.2. Protocol instituțional minimal pentru utilizarea IA

Etapă	Întrebare de control	Document / responsabilitate
Definirea scopului	Ce problemă rezolvă și de ce este necesară IA?	Fișă de utilizare aprobată de responsabilul proiectului
Clasificarea riscului	Afectează persoane, drepturi, angajare, reputație sau date sensibile?	Evaluare juridică și de impact
Verificarea furnizorului	Cum folosește datele și ce drepturi acordă?	Dosar de achiziție, termeni, DPA și licență
Testarea	Este rezultatul exact, nediscriminatoriu și adecvat publicului?	Raport de testare și exemple de eroare
Controlul uman	Cine poate opri, corecta și asuma rezultatul?	Responsabil nominal și flux de aprobare
Transparența	Trebuie informat artistul, angajatul sau publicul?	Etichetă, clauză contractuală, caiet-program
Arhivarea	Ce trebuie păstrat pentru trasabilitate?	Prompturi relevante, versiuni, licențe și decizii
Evaluarea	Beneficiul justifică riscul și costul complet?	Raport final și decizie de continuare sau oprire

18.16. Achiziția și contractarea sistemelor

Achiziția unui serviciu de IA nu trebuie evaluată numai prin preț și funcționalități. Caietul de sarcini trebuie să solicite informații privind modelul, securitatea, protecția datelor, disponibilitatea serviciului, drepturile asupra intrărilor și rezultatelor, mecanismele de etichetare și posibilitatea exportului.

Contractul trebuie să prevadă interdicția utilizării datelor instituției pentru antrenare fără acord, responsabilitatea pentru încălcarea drepturilor, asistența în cazul incidentelor și încetarea ordonată a serviciului. În proiectele artistice, trebuie clarificat dacă furnizorul primește drepturi asupra înregistrărilor, vocilor, imaginilor sau documentației.

³⁸⁸ Council of Europe, Framework Convention on Artificial Intelligence and Human Rights, Democracy and the Rule of Law, CETS nr. 225, adoptată la 17 mai 2024 și deschisă spre semnare la 5 septembrie 2024, art. 6-16, <https://www.coe.int/en/web/artificial-intelligence/the-framework-convention-on-artificial-intelligence>.

³⁸⁹ National Institute of Standards and Technology, Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0) (Gaithersburg, MD: NIST, 2023), funcțiile Govern, Map, Measure și Manage, <https://doi.org/10.6028/NIST.AI.100-1>.

Pentru utilizări cu impact ridicat este recomandată o etapă pilot, cu criterii de oprire. Demonstrația comercială nu înlocuiește testarea în contextul real al instituției.

18.17. Transparență, proveniență și arhivă

Proveniența conținutului devine o componentă a arhivei teatrale. Instituția trebuie să poată explica ce elemente au fost create de oameni, ce elemente au fost generate sau modificate și în ce versiune a sistemului. Metadatele, marcajele și standardele de autenticitate pot sprijini această trasabilitate.

În 2026, WIPO a lansat Artificial Intelligence Infrastructure Interchange, forum dedicat infrastructurilor de identificare, atribuire, watermarking, metadate și management al drepturilor. Pentru teatre, aceste mecanisme sunt relevante nu doar juridic, ci și istoric: cercetătorul viitor trebuie să poată reconstrui procesul de creație.³⁹⁰

Arhivarea nu trebuie să includă necontrolat date personale sau conversații confidențiale. Se păstrează materialul necesar pentru atribuirea contribuției și reproducerea procesului, în conformitate cu termenele și politicile de protecție a datelor.

18.18. Costuri și sustenabilitate ecologică

Instrumentele generative par ieftine la nivelul utilizatorului, dar depind de infrastructuri cu consum ridicat de energie, apă și echipamente. Raportul IEA privind energia și inteligența artificială arată că antrenarea și utilizarea modelelor au loc în principal în centre de date și contribuie la creșterea rapidă a cererii de electricitate.³⁹¹

Organizația teatrală nu poate calcula întotdeauna amprenta exactă a unei solicitări, dar poate adopta principii de proporționalitate: utilizarea IA numai când aduce valoare, evitarea generării masive fără scop, reutilizarea rezultatelor, alegerea unor furnizori transparenți și includerea costului digital în politica de sustenabilitate.

Economia aparentă trebuie să includă abonamentele, integrarea, verificarea, formarea, securitatea, stocarea și riscul reputațional. Un serviciu gratuit poate fi costisitor dacă instituția plătește prin date, dependență sau pierderea drepturilor.

18.19. Aplicație: experiența TnMS și proiectul ACUTE

Experiența Teatrului Național „Marin Sorescu” oferă un punct de plecare relevant pentru integrarea critică a noilor tehnologii. Raportul final 2021-2026 consemnează participarea la proiectul european ACUTE - Cultural Testbeds for Performing Arts and New Technology, desfășurat în perioada 2022-2025 și lansat la Ars Electronica. Proiectul a reunit paisprezece organizații europene și a explorat inteligența artificială, robotica, realitatea virtuală, spațiile imersive și mijloacele interactive în creația scenică.³⁹²

Importanța acestei experiențe nu constă numai în accesul la tehnologie, ci în caracterul de testbed: spațiul în care artiștii, cercetătorii și instituțiile pot experimenta, documenta, compara și evalua. Pentru TnMS, participarea a contribuit la dezvoltarea competențelor digitale și la conectarea cu cercetarea europeană în artele spectacolului.

O etapă următoare ar putea fi transformarea experienței de proiect într-o politică instituțională: registru al utilizărilor IA, protocol pentru consimțământul artiștilor, evaluare juridică a

³⁹⁰ World Intellectual Property Organization, „WIPO Launches Artificial Intelligence Infrastructure Interchange”, 17 martie 2026, privind identificarea, atribuirea, watermarkingul, metadatele și managementul drepturilor, https://www.wipo.int/pressroom/en/articles/2026/article_0005.html.

³⁹¹ International Energy Agency, Energy and AI (Paris: IEA, 2025), secțiunea „Energy demand from AI”, <https://www.iea.org/reports/energy-and-ai/energy-demand-from-ai>.

³⁹² Alexandru Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, Teatrul Național „Marin Sorescu” din Craiova (2026), 67-68, secțiunea „ACUTE - Cultural Testbeds for Performing Arts and New Technology”.

replicilor digitale, criterii pentru achiziție, ateliere de alfabetizare și un laborator interdisciplinar în care noile tehnologii sunt cercetate fără a subordona programul artistic logicii tehnice.

18.20. Instrument de lucru: fișa proiectului cu IA

Fișa de proiect trebuie să răspundă la următoarele întrebări: care este scopul artistic sau administrativ; de ce IA este necesară; ce sistem și ce versiune sunt folosite; ce date și opere sunt introduse; ce persoane sunt afectate; ce drepturi și consimțăminte există; cine verifică rezultatele; ce erori sunt previzibile; cum este informat publicul; ce se arhivează; care este planul de avarie; care sunt costurile complete.

Pentru proiectele scenice trebuie adăugate: gradul de autonomie al sistemului în timp real, parametrii controlați de echipă, posibilitatea opririi, efectul asupra siguranței și soluția artistică în cazul eșecului tehnic.

Fișa nu este o formalitate. Ea obligă echipa să transforme fascinația tehnologică într-o decizie argumentată și verificabilă.

18.21. Întrebări de verificare pentru manager

Este rezultatul utilizat ca material de lucru sau ca produs final? Cine îl verifică și cine îl semnează?

Au fost introduse în sistem date personale, texte nepublicate, contracte, imagini sau înregistrări fără o bază legitimă? Furnizorul poate reutiliza aceste date?

Poate sistemul influența recrutarea, evaluarea, distribuirea sarcinilor sau accesul publicului? Există o alternativă umană și o cale de contestare?

Publicul și artiștii sunt informați în mod adecvat? Sunt creditate contribuțiile și remunerate utilizările vocii, imaginii și operei?

Dacă serviciul dispare mâine, instituția păstrează fișierele, drepturile, documentația și competențele necesare continuării proiectului?

18.22. Principii de utilizare responsabilă

Pentru a transforma orientările juridice și etice în practică, organizația poate adopta zece principii operaționale. Ele trebuie aplicate proporțional cu riscul și integrate în procedurile de proiect, achiziție, resurse umane, comunicare și arhivare.

Tabelul 18.3. Zece principii pentru utilizarea IA în teatru

Principiu	Aplicare instituțională
Necesitate	IA este folosită pentru un scop definit, nu pentru simpla demonstrare a noutății.
Responsabilitate umană	O persoană identificabilă verifică, aprobă și își asumă rezultatul final.
Proporționalitate	Nivelul de automatizare este limitat la ceea ce beneficiul justifică.
Consimțământ	Vocea, imaginea, prestația și datele profesioniștilor nu sunt reutilizate implicit.
Transparență	Artiștii, angajații și publicul sunt informați când utilizarea este relevantă.
Echitate	Sistemele sunt testate pentru erori, bias și efecte discriminatorii.
Securitate	Datele confidențiale și materialele nepublicate sunt protejate prin reguli clare.
Trasabilitate	Sunt păstrate versiunile, licențele, deciziile și contribuțiile umane.
Reversibilitate	Instituția poate opri utilizarea și poate continua activitatea fără furnizor.
Evaluare continuă	Beneficiile, costurile și incidentele sunt revizuite periodic.

18.23. Concluzii

Inteligența artificială poate extinde cercetarea, accesibilitatea și capacitatea de prototipare a organizației teatrale. Ea poate deschide noi limbaje scenice și poate elibera timp din sarcini repetitive. Aceste beneficii nu sunt însă automate. Fără guvernanta, IA poate produce erori, discriminare, pierderea drepturilor, precarizarea muncii și dependență față de platforme.

Criteriul central trebuie să rămână responsabilitatea umană. Instituția decide scopul, selectează sistemul, verifică rezultatul, explică utilizarea și răspunde pentru efectele produse. Nici o eficiență tehnică nu justifică delegarea oarbă a deciziei artistice, editoriale sau profesionale.

În teatrul contemporan, inteligența artificială trebuie tratată ca obiect de creație și cercetare, dar și ca problemă de drepturi, muncă și politică instituțională. Organizația matură nu respinge tehnologia și nici nu o adoptă necritic. O folosește proporțional, transparent și reversibil, păstrând în centrul procesului libertatea artistică, demnitatea profesioniștilor și încrederea publicului.

CAPITOLUL XIX

SUSTENABILITATEA ECOLOGICĂ

Sustenabilitatea ecologică nu mai poate fi tratată ca o temă periferică a managementului cultural. Organizația teatrală consumă energie, materiale și apă, produce deșeuri, mobilizează persoane și echipamente, gestionează clădiri complexe și influențează comportamentele publicului. În același timp, teatrul construiește reprezentări, limbaje și experiențe colective prin care societatea își poate imagina raportul cu mediul. Responsabilitatea sa este, așadar, dublă: reducerea impactului propriei activități și contribuția culturală la înțelegerea transformărilor ecologice.

Raportul de sinteză al Grupului interguvernamental privind schimbările climatice arată că activitățile umane au cauzat fără echivoc încălzirea globală și că efectele schimbării climatice se manifestă deja în toate regiunile lumii. Pentru o instituție teatrală, această constatare nu conduce la abandonarea producției, mobilității sau întâlnirii cu publicul, ci la revizuirea modului în care acestea sunt proiectate. Întrebarea managerială nu este dacă teatrul are o amprentă de mediu, ci cum o cunoaște, o reduce și o integrează în decizia artistică și instituțională.³⁹³

Sustenabilitatea nu înseamnă numai eficiență energetică sau reciclare. Ea presupune o abordare sistemică a producției, clădirii, operațiunilor, mobilității, achizițiilor, finanțării și relației cu publicurile. În plus, orice tranziție ecologică trebuie să fie echitabilă: să nu transfere costurile asupra artiștilor, tehnicienilor, colaboratorilor independenți sau publicurilor cu resurse limitate. O organizație poate reduce consumul de materiale și, în același timp, să agraveze precaritatea muncii; o asemenea soluție nu este sustenabilă în sens deplin.

19.1. De la protecția mediului la transformarea organizațională

Primele practici ecologice ale instituțiilor culturale s-au concentrat frecvent asupra gesturilor vizibile: colectarea selectivă, reducerea hârtiei, folosirea becurilor eficiente sau eliminarea plasticului de unică folosință. Aceste măsuri sunt utile, dar impactul lor rămâne limitat dacă nu sunt conectate la strategia, bugetul și procesele de producție ale organizației. Tranziția ecologică începe atunci când criteriile de mediu influențează alegerea materialelor, calendarul repetițiilor, proiectarea decorului, contractarea furnizorilor, planificarea turneeleor și investițiile în clădire.

Raportul european „Creative shifts: empowering culture for sustainable living” subliniază că sectorul cultural are atât un impact asupra mediului, cât și capacitatea de a stimula schimbări sistemice prin imaginație, povestire și influență comportamentală. Această dublă poziție exclude două simplificări: teatrul nu este scutit de responsabilitate pentru că produce valoare culturală, dar nici nu trebuie redus la o sursă de emisii cuantificabile. Acțiunea ecologică trebuie să păstreze complexitatea misiunii artistice.³⁹⁴

În acest sens, sustenabilitatea devine o competență instituțională. Ea presupune obiective, responsabilități, date, proceduri, bugete, formare și evaluare. Nu este sarcina izolată a unui angajat „pasionat de mediu”, ci un domeniu transversal care trebuie integrat în conducere, producție, tehnic, administrativ, comunicare și relația cu finanțatorii.

³⁹³ Intergovernmental Panel on Climate Change, Climate Change 2023: Synthesis Report (Geneva: IPCC, 2023), „Headline Statements”, <https://report.ipcc.ch/ar6syr/headline.html>.

³⁹⁴ European Commission, Creative Shifts: Empowering Culture for Sustainable Living, raport al grupului OMC privind ecologizarea sectoarelor culturale și creative (Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2025), rezumat și recomandări, <https://culture.ec.europa.eu/whats-new/news/new-report-on-culture-and-sustainability-in-europe-is-out>.

19.2. Cele patru dimensiuni ale sustenabilității teatrale

În managementul teatral, sustenabilitatea poate fi analizată prin patru dimensiuni interdependente. Dimensiunea ecologică privește energia, emisiile, materialele, apa, deșeurile, mobilitatea și biodiversitatea. Dimensiunea economică urmărește continuitatea resurselor, costul ciclului de viață și evitarea investițiilor care blochează instituția în tehnologii ineficiente. Dimensiunea socială include condițiile de muncă, accesibilitatea, echitatea și distribuirea costurilor tranziției. Dimensiunea culturală privește patrimoniul, diversitatea expresiilor, sensul artistic și capacitatea artei de a produce imaginar social.

UNESCO tratează cultura ca dimensiune transversală a dezvoltării durabile și arată că politicile culturale pot contribui la adaptare, atenuarea schimbărilor climatice și protejarea patrimoniului, dar și că sectorul cultural trebuie să își reducă propriul impact. Din această perspectivă, o decizie nu este sustenabilă doar pentru că economisește energie. Ea trebuie evaluată și prin efectele asupra activității artistice, asupra oamenilor și asupra accesului publicului.³⁹⁵

19.3. Diagnoza de mediu și stabilirea liniei de bază

Organizația nu poate gestiona ceea ce nu cunoaște. Primul pas este realizarea unei diagnoze care să descrie sursele principale de impact și să stabilească o linie de bază. Aceasta nu trebuie să pretindă o precizie imposibilă. Este mai utilă o măsurare suficient de robustă, repetată anual, decât o evaluare foarte complexă care nu poate fi actualizată.

Diagnoza trebuie să cuprindă cel puțin consumurile de electricitate și combustibil, deplasările personalului și publicului, transportul decorurilor, materialele utilizate în producții, cantitățile de deșeuri, apa, achizițiile și activitățile digitale cu consum semnificativ. Datele trebuie normalizate acolo unde este posibil: pe metru pătrat, reprezentație, spectator, producție sau zi de festival. Indicatorii normalizați permit compararea în timp fără a penaliza automat creșterea activității.

Theatre Green Book, ediția a doua, organizează tranziția în trei domenii - producții, operațiuni și clădiri - și propune niveluri progresive, de la angajamentul preliminar la standarde de bază, intermediare și avansate. Avantajul unui asemenea cadru este că înlocuiește promisiunile generale cu o succesiune de pași verificabili și adaptabili capacității organizației.³⁹⁶

Tabelul 19.1. Arhitectura unei diagnoze ecologice instituționale

Domeniu	Date minime	Decizie susținută
Clădire energie și	Electricitate, încălzire, răcire, suprafețe, ore de funcționare	Investiții, mentenanță, programare, achiziția energiei
Producții	Materiale, greutate, proveniență, reutilizare, deșeuri, energie tehnică	Concept scenografic, aprovizionare, depozitare, dezafectare
Mobilitate	Călătorii ale echipei, transport de marfă, turnee, deplasarea publicului	Rutare, parteneriate, durată, mijloace de transport

³⁹⁵ UNESCO, Culture: The Missing SDG. Global Report on Cultural Policies (Paris: UNESCO, 2025), cap. 5, „Tackling Climate Change and Promoting Environmental Sustainability through Culture”, <https://www.unesco.org/en/culture/global-report/global-report-cultural-policies/chapter-5>.

³⁹⁶ Renew Culture și Buro Happold, Theatre Green Book, Edition Two (2024), cadrul pentru producții, operațiuni și clădiri și nivelurile Preliminary, Basic, Intermediate și Advanced, <https://theatregreenbook.com/june-2024-second-edition-launch/>.

Domeniu	Date minime	Decizie susținută
Operațiuni	Apă, curățenie, catering, imprimare, echipamente, achiziții curente	Contracte, proceduri, criterii pentru furnizori
Digital	Stocare, streaming, echipamente, durată de utilizare, înlocuire	Arhivare, achiziții IT, politici de difuzare
Riscuri climatice	Caniculă, precipitații extreme, întreruperi, calitatea aerului	Continuitate, adaptare, asigurare, protecția publicului

19.4. Politica de mediu și guvernanța tranziției

O politică de mediu trebuie să fie scurtă, publică și conectată la misiunea instituției. Ea definește principiile, domeniile prioritare, responsabilitățile și mecanismul de raportare. Documentul nu trebuie să promită neutralitate climatică fără un plan, o metodologie și resurse. Angajamentele credibile sunt limitate în timp, măsurabile și însoțite de explicații privind aria de aplicare.

Conducerea trebuie să numească un responsabil sau un grup de lucru, dar răspunderea rămâne la nivel managerial. Directorii de producție, tehnic, economic, artistic și administrativ trebuie să includă criterii ecologice în deciziile lor. Consiliul administrativ poate analiza anual performanța, iar echipele de proiect trebuie să discute impactul încă din faza de concept.

ISO 20121:2024 oferă un sistem de management al sustenabilității aplicabil evenimentelor de orice dimensiune și integrează impacturile ecologice, economice și sociale, participarea stakeholderilor și îmbunătățirea continuă. Standardul este relevant pentru festivaluri și proiecte teatrale, chiar și atunci când organizația nu urmărește certificarea formală. În 2026, ISO a început elaborarea unor orientări specifice aplicării sale în organizațiile culturale, inclusiv teatre și muzee; acest document se află încă în dezvoltare.³⁹⁷³⁹⁸

19.5. Producția sustenabilă: proiectarea înaintea compensării

Cea mai eficientă reducere a impactului se realizează înainte ca decorul să fie construit. Deciziile de concept stabilesc cantitatea de material, complexitatea tehnică, posibilitatea de remontare și costul transportului. Producția sustenabilă nu înseamnă scenografie săracă, ci proiectare inteligentă: modularitate, demontare, reparabilitate, utilizare multiplă și compatibilitate cu spațiile în care spectacolul va circula.

Principiul ierarhiei intervențiilor este esențial: evitarea consumului este preferabilă reducerii, reducerea este preferabilă reutilizării, iar reutilizarea este preferabilă reciclării. Compensarea emisiilor nu trebuie să substituie reducerea directă. Managerul și scenograful trebuie să examineze dacă un element trebuie produs, dacă poate fi împrumutat, adaptat din stoc, închiriat, construit din materiale recuperate sau proiectat pentru o viață ulterioară.

Ecoscenografia propune integrarea ecologiei în însăși concepția spațiului performativ, nu numai în administrarea deșeurilor după premieră. Această abordare poate transforma restricția materială într-o resursă estetică și poate stimula o creativitate bazată pe temporalitate, transformare și relația dintre oameni, obiecte și mediu.³⁹⁹

³⁹⁷ International Organization for Standardization, ISO/AWI 26540, Event Sustainability Management Systems: Guidelines for Application of ISO 20121:2024 in Cultural Organizations, proiect de standard aflat în dezvoltare în 2026, <https://www.iso.org/standard/93826.html>.

³⁹⁸ International Organization for Standardization, ISO 20121:2024, Event Sustainability Management Systems - Requirements with Guidance for Use, ed. a II-a (Geneva: ISO, 2024), <https://www.iso.org/standard/86389.html>.

³⁹⁹ Tanja Beer, *Ecoscenography: An Introduction to Ecological Design for Performance* (Singapore: Palgrave Macmillan, 2021).

19.6. Materiale, ateliere, depozitare și economie circulară

Atelierele teatrului concentrează o parte importantă a impactului: lemn, metal, textile, vopsele, adezivi, solvenți, spume, materiale plastice și ambalaje. O politică circulară începe prin inventarierea stocurilor și vizibilitatea internă a materialelor disponibile. Dacă echipele nu știu ce există în depozite, vor cumpăra din nou ceea ce instituția deține deja.

Fișa materialului trebuie să însoțească producția: cantitate, proveniență, compoziție, substanțe periculoase, posibilitate de separare, destinație după închiderea spectacolului și persoana responsabilă. Achizițiile trebuie să favorizeze materiale certificate, reciclate sau recuperate, produse locale, finisaje cu toxicitate redusă și sisteme mecanice de îmbinare care permit demontarea.

Depozitarea nu este neutră. Păstrarea nediferențiată a decorurilor poate consuma spațiu și energie fără o perspectivă reală de reutilizare. O comisie periodică poate decide remontarea, recuperarea componentelor, donația, vânzarea sau reciclarea. Criteriul nu trebuie să fie doar vechimea obiectului, ci valoarea artistică, documentară, tehnică și probabilitatea utilizării viitoare.

19.7. Clădirea teatrului și performanța energetică

Clădirea este, pentru multe instituții de repertoriu, sursa principală și cea mai stabilă de consum. Sălile mari, turnul scenei, atelierele, depozitele și sistemele de ventilație funcționează în regimuri diferite, iar clădirile istorice sau construite în a doua jumătate a secolului al XX-lea au adeseori instalații ineficiente. Reducerea consumului nu poate fi obținută exclusiv prin comportamentul angajaților; sunt necesare audit, automatizare, mentenanță și investiții.

Directiva (UE) 2024/1275 privind performanța energetică a clădirilor urmărește îmbunătățirea performanței și reducerea emisiilor, în perspectiva unui parc imobiliar cu emisii zero până în 2050. Pentru instituțiile culturale, renovarea trebuie să combine eficiența energetică, calitatea mediului interior, conservarea patrimoniului, securitatea la incendiu, accesibilitatea și cerințele tehnice ale spectacolului.⁴⁰⁰

Un sistem de management al clădirii poate monitoriza temperatura, umiditatea, ventilația și consumurile, dar tehnologia produce rezultate numai dacă personalul este format, datele sunt analizate și setările sunt adaptate programului real. Programarea inteligentă a încălzirii și răcirii, zonarea spațiilor, iluminatul eficient, recuperarea căldurii și mentenanța preventivă pot genera economii fără diminuarea confortului publicului sau a condițiilor de conservare.

19.8. Operațiuni zilnice și achiziții responsabile

Impactul operațional se acumulează prin mii de decizii mici: produse de curățenie, consumabile, hârtie, catering, apă, uniforme, transport local, mentenanță și echipamente. Criteriile ecologice trebuie introduse în specificațiile de achiziție, fără a crea cerințe disproporționate sau imposibil de verificat. Prețul de cumpărare trebuie corelat cu durata de viață, consumul, reparabilitatea și costul eliminării.

În contractele cu furnizorii pot fi solicitate informații despre ambalaje, livrări consolidate, produse reutilizabile, gestionarea deșeurilor și proveniența materialelor. Instituția trebuie să evite transferarea formală a responsabilității: un furnizor care declară produse „verzi” fără documente, criterii și trasabilitate nu asigură o achiziție sustenabilă.

Theatre Green Book include un instrument de urmărire a operațiunilor pentru catering, imprimare, călătorii, deșeuri, clădire și achiziții. Valoarea sa managerială constă în integrarea acestor activități într-un tablou comun, care permite prioritizarea și verificarea progresului.⁴⁰¹

⁴⁰⁰ Directiva (UE) 2024/1275 a Parlamentului European și a Consiliului din 24 aprilie 2024 privind performanța energetică a clădirilor (reformare), JO L, 8 mai 2024, versiune consolidată la 24 mai 2026, <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1275/2026-05-24>.

⁴⁰¹ Theatre Green Book, „Operations Resources”, instrumentele Operations Tracker, ghidul operațional și studiile de caz, <https://theatregreenbook.com/operations-resources/>.

19.9. Mobilitatea artiștilor, turneele și transportul publicului

Mobilitatea este fundamentală pentru circulația creației și pentru cooperarea internațională, dar poate reprezenta o sursă importantă de emisii. Răspunsul nu poate fi izolarea culturală. O politică responsabilă caută forme de mobilitate mai rare, mai lungi, mai bine coordonate și cu rezultate mai durabile: turnee grupate geografic, rezidențe extinse, coproducții locale, transport feroviar acolo unde este fezabil și evitarea deplasărilor scurte repetate.

Transportul decorului trebuie analizat din etapa de proiectare. Greutatea, volumul și standardizarea containerelor influențează costul și amprenta turneului. Uneori este mai eficientă construcția locală pe baza unui plan comun; alteori, reutilizarea decorului original păstrează integritatea artistică și reduce producția duplicată. Decizia trebuie documentată, nu presupusă.

Ghidul de mobilitate verde pentru artele spectacolului recomandă urmărirea emisiilor și integrarea transportului în planificarea artistică și financiară. În același timp, mobilitatea echitabilă cere atenție la diferențele geografice și economice: instituțiile periferice sau artiștii cu resurse reduse nu trebuie excluși prin reguli uniforme care favorizează centrele deja bine conectate.⁴⁰²

19.10. Deplasarea publicului și responsabilitatea comună

În multe evenimente, deplasarea publicului poate depăși impactul operațiunilor interne. Teatrul nu controlează alegerile fiecărui spectator, dar poate influența condițiile: informații clare despre transportul public, ore corelate cu ultimele curse, facilități pentru biciclete, parteneriate cu operatorii de transport, stimularea călătoriilor în grup și planificarea programului astfel încât accesul fără automobil să fie realist.

Colectarea datelor se poate face prin chestionare scurte, eșantioane și întrebări integrate în procesul de ticketing, cu respectarea protecției datelor. Scopul nu este culpabilizarea publicului, ci proiectarea unor alternative. O instituție care cere spectatorilor comportamente ecologice, dar programează reprezentarea după închiderea transportului public, transmite un mesaj contradictoriu.

19.11. Festivaluri și evenimente de mare anvergură

Festivalul concentrează într-un interval scurt mobilitate, cazare, catering, producție temporară, tipărituri, activări urbane și public numeros. Din acest motiv, sustenabilitatea trebuie inclusă încă din caietul de producție: criterii pentru invitați și furnizori, rutarea trupelor, reutilizarea infrastructurii, apă potabilă accesibilă, recipiente reutilizabile, gestionarea deșeurilor, transportul local și raportarea post-eveniment.

ISO 20121 este deosebit de relevant pentru festivaluri deoarece transformă sustenabilitatea într-un sistem de management, nu într-o listă de acțiuni decorative. El solicită identificarea stakeholderilor, a problemelor semnificative, a riscurilor și oportunităților, stabilirea obiectivelor și îmbunătățirea continuă. Chiar fără certificare, aceste principii pot structura o ediție pilot și apoi un plan multianual.⁴⁰³

19.12. Tehnologia, streamingul și amprenta digitală

Digitalizarea poate reduce unele deplasări și consumuri materiale, dar nu este lipsită de impact. Echipamentele, centrele de date, transmisia, stocarea și înlocuirea frecventă a dispozitivelor consumă energie și resurse. Evaluarea trebuie să compare scenariile concrete, nu să presupună că online-ul este automat mai „verde”.

Instituția poate prelungi durata de utilizare a echipamentelor, poate include reparabilitatea în achiziții, poate limita duplicarea fișierelor, defini termene de păstrare și utiliza

⁴⁰² Julie's Bicycle și On the Move, Green Mobility Guide for the Performing Arts (Bruxelles: On the Move, 2011), <https://on-the-move.org/resources/library/green-mobility-guide-performing-arts>.

⁴⁰³ ISO 20121:2024, secțiunile privind stakeholderii, problemele semnificative, obiectivele, controlul operațional și îmbunătățirea continuă.

formate adecvate scopului. Streamingul permanent al unui conținut foarte puțin accesat poate fi mai puțin justificat decât o difuzare programată, însoțită de o arhivă eficientă.

Capitolul anterior despre inteligența artificială a arătat că noile instrumente digitale trebuie analizate și prin consumul lor material și energetic. Politica de mediu și politica digitală nu pot rămâne documente separate.

19.13. Adaptarea la riscurile climatice

Sustenabilitatea nu se reduce la diminuarea emisiilor. Organizațiile trebuie să se adapteze efectelor deja prezente: valuri de căldură, precipitații extreme, furtuni, secetă, întreruperi de energie, deteriorarea infrastructurii și riscuri pentru sănătate. Evaluarea europeană a riscurilor climatice din 2024 identifică riscuri majore pentru infrastructură, energie, apă, sănătate și stabilitate financiară.⁴⁰⁴

Planul de continuitate al teatrului trebuie să includă praguri de temperatură, protecția angajaților și spectatorilor, proceduri pentru evenimente în aer liber, surse alternative de alimentare pentru sistemele critice, verificarea scurgerilor și drenajului, asigurări și comunicare de urgență. Patrimoniul documentar, costumele și echipamentele necesită condiții de depozitare și planuri de intervenție.

Adaptarea are și o dimensiune repertorială și calendaristică. Stagiunile de vară, festivalurile în aer liber și turneele trebuie proiectate pe baza unor scenarii climatice mai variabile. Menținerea rigidă a unor modele istorice de programare poate crește riscurile și costurile.

19.14. Eco-creativitate și dramaturgie ecologică

Teatrul nu contribuie la tranziția ecologică numai prin reducerea consumurilor. El poate crea situații de percepție, reflecție și dezbateri care fac vizibile relațiile dintre oameni, mediu, tehnologie și formele de putere. Ecologia în performance nu trebuie redusă la spectacole didactice despre climă. Ea poate influența dramaturgia, temporalitatea, raportul cu obiectele, spațiul, corpul și lumea mai-mult-decât-umană.

Cercetarea contemporană în performance și ecologie avertizează împotriva soluțiilor simpliste și analizează capacitatea teatrului de a crea atenție, încetinire, relație și imaginar. Eco-creativitatea apare atunci când constrângerile materiale și întrebările ecologice modifică procesul artistic, nu doar mesajul de promovare.⁴⁰⁵

Managerul trebuie să evite instrumentalizarea creației. O instituție nu devine sustenabilă doar programând un spectacol despre climă, după cum un spectacol nu trebuie obligat să ilustreze politica de mediu. Responsabilitatea managerială este să creeze condiții pentru cercetare și să accepte pluralitatea formelor artistice, inclusiv critica propriilor practici instituționale.

19.15. Tranziția justă și condițiile de muncă

Orice schimbare de proces produce costuri de învățare. Materialele recuperate pot necesita mai mult timp de selecție și pregătire; turneele lente pot prelungi absența de acasă; reutilizarea poate crește sarcinile atelierelor; raportarea poate adăuga muncă administrativă. Dacă aceste costuri nu sunt planificate și remunerate, tranziția ecologică se bazează pe efortul invizibil al personalului.

Principiul tranziției juste cere consultarea angajaților, formare, timp de lucru recunoscut, protecția sănătății și evitarea transferului riscurilor către colaboratori. Alegerea unor materiale mai puțin toxice protejează mediul și lucrătorii, iar planificarea realistă poate reduce atât deșeurile, cât și suprasolicitarea.

⁴⁰⁴ European Environment Agency, European Climate Risk Assessment, EEA Report 01/2024 (Copenhagen: EEA, 2024), <https://www.eea.europa.eu/en/analysis/publications/european-climate-risk-assessment>.

⁴⁰⁵ Carl Lavery, ed., *Performance and Ecology: What Can Theatre Do?* (London: Routledge, 2018); Peta Tait, Denise Varney și Lara Stevens, *Ecology and Climate in Theatre and Australian Performance* (Cambridge: Cambridge University Press, 2026).

Politicile culturale verzi trebuie să fie însoțite de resurse și de criterii proporționale. Ghidul IETM din 2026 privind politicile culturale verzi subliniază nevoia unor strategii adaptate specificului artelor spectacolului, nu a unor soluții universale.⁴⁰⁶

19.16. Finanțarea tranziției și criteriile verzi

Investițiile ecologice pot reduce costurile pe termen lung, dar necesită capital inițial. Bugetarea trebuie să folosească perspectiva ciclului de viață și să distingă economiile rapide de intervențiile structurale: reglaje și mentenanță, înlocuirea echipamentelor, renovarea clădirii, producția circulară și mobilitatea.

Programele europene au integrat progresiv tranziția verde în proiectarea și evaluarea finanțărilor culturale. Creative Europe urmărește stimularea tranziției digitale și de mediu a sectoarelor culturale și creative, iar ghidurile sale recomandă obiective, măsuri și indicatori proporționali cu proiectul. Criteriile verzi trebuie însă să evite birocratizarea și avantajarea automată a organizațiilor mari, care dispun de personal specializat pentru raportare.⁴⁰⁷

Bugetul proiectului trebuie să includă costurile reale ale sustenabilității: consultanță, măsurare, transport alternativ, materiale certificate, depozitare, reparație, formare și evaluare. A cere rezultate ecologice fără finanțarea procesului încurajează raportări formale și greenwashing.

19.17. Indicatori, raportare și riscul de greenwashing

Raportarea credibilă pornește de la delimitarea ariei analizate. Instituția trebuie să precizeze dacă include clădirea, producțiile, turneele, festivalurile, călătoria publicului și furnizorii. O reducere procentuală nu are sens fără anul de bază, metodologia și explicația schimbărilor de activitate.

Indicatorii pot include consumul total și specific de energie, proporția materialelor reutilizate, greutatea deșeurilor, kilometrii de transport, ponderea călătoriilor cu emisii reduse, durata de viață a echipamentelor, numărul de producții evaluate și gradul de realizare a planului. Datele cantitative trebuie completate cu observații privind calitatea procesului, dificultățile și efectele asupra muncii.

Greenwashingul apare când comunicarea depășește substanța acțiunii: obiective fără plan, imagini „verzi” fără date, compensare fără reducere, selecția convenabilă a indicatorilor sau prezentarea obligațiilor legale drept inovații voluntare. Comunicarea trebuie să includă și limitele, incertitudinile și obiectivele nerealizate.

Tabelul 19.2. Model de plan anual pentru sustenabilitatea unei organizații teatrale

Obiectiv	Măsură anuală	Indicator	Responsabil
Cunoașterea impactului	Stabilirea liniei de bază pentru energie, materiale și mobilitate	Date complete pentru minimum 80% din activitate	Manager / responsabil sustenabilitate
Producție circulară	Fișă de materiale și plan de dezafectare pentru fiecare premieră	Pondere producții cu documentație completă	Producție / scenografie / ateliere
Energie	Optimizarea programelor și mentenanță preventivă	kWh pe m ² și pe zi de activitate	Diracția tehnică / administrativă

⁴⁰⁶ Elena Polivtseva, *Advancing Green Cultural Policies in an Era of Greenlash* (Bruxelles: IETM, 2026), <https://www.ietm.org/en/resources/policy-papers/ietm-policy-guide-advancing-green-cultural-policies-in-an-era-of-greenlash>.

⁴⁰⁷ European Commission, „How Creative Europe Aims to Go Green”, 23 mai 2023, incluzând Good Environmental Practices Guide, Greening Strategy și Monitoring Guide, <https://culture.ec.europa.eu/news/how-creative-europe-aims-to-go-green>; European Commission, Creative Europe CULTURE Strand, actualizat la 26 februarie 2026, <https://culture.ec.europa.eu/creative-europe/creative-europe-culture-strand>.

Obiectiv	Măsură anuală	Indicator	Responsabil
Mobilitate	Rutare și opțiuni cu emisii reduse	Emisii și kilometri pe turneu	Producție / relații internaționale
Achiziții	Criterii de mediu și cost al ciclului de viață	Pondere contracte cu criterii verificabile	Achiziții / economic
Competențe	Formare pentru personal artistic, tehnic și administrativ	Participanți și măsuri aplicate ulterior	Resurse umane
Transparență	Raport anual cu rezultate și limite	Publicarea la termen și verificarea datelor	Conducere / comunicare

19.18. Aplicație: TnMS 2021-2026

În proiectul de management 2021-2026, infrastructura Teatrului Național „Marin Sorescu” era identificată drept o vulnerabilitate majoră: tâmplărie și instalații termice vechi, echipamente tehnice uzate, costuri ridicate de întreținere și necesitatea unei intervenții ample asupra clădirii. Proiectul propunea consolidare, reabilitare termică, modernizarea instalațiilor, eficiență energetică și reorganizarea funcțională a spațiilor.⁴⁰⁸

Raportul final arată că, în perioada mandatului, au fost realizate reparații și amenajări, dar intervențiile repetate au confirmat necesitatea unui program multianual de mentenanță preventivă și investiții, corelat cu eficiența energetică, securitatea, accesibilitatea și modernizarea tehnicii de scenă. Această constatare este importantă: sustenabilitatea unei clădiri complexe nu poate fi construită prin reparații reactive, ci printr-un plan integrat și finanțare multianuală.⁴⁰⁹

În 2026, procedura pentru proiectarea și executarea lucrărilor de consolidare, modernizare, recompartimentare și creștere a eficienței energetice a intrat în etapa de analiză a ofertelor, fiind derulată de Ministerul Culturii prin Unitatea de Management a Proiectului. Din perspectiva ediției de față, investiția reprezintă o oportunitate de a integra managementul energiei, monitorizarea consumurilor, calitatea mediului interior și adaptarea climatică încă din proiectare.⁴¹⁰

Experiența TnMS evidențiază și o limită relevantă pentru multe instituții publice: proiectul managerial poate formula nevoia și poate susține documentația, dar realizarea investiției depinde de autoritatea proprietară, de bugete, proceduri și capacitate administrativă. Responsabilitatea ecologică trebuie, de aceea, distribuită între manager, autoritate, proiectant, constructor, finanțator și utilizatori.

Pentru perioada următoare, studiul de caz poate fi completat printr-o linie de bază a consumurilor, integrarea criteriilor Theatre Green Book în producții și operațiuni, inventarierea materialelor și decorurilor, analiza mobilității Festivalului Internațional Shakespeare și elaborarea unei politici publice de mediu a instituției. Aceste măsuri ar permite ca reabilitarea clădirii să fie însoțită de transformarea practicilor, nu doar de înlocuirea tehnologiei.

19.19. Întrebări de verificare pentru manager

Care sunt cele mai importante trei surse de impact ale organizației și pe ce date se bazează această concluzie?

Ce decizii artistice și de producție pot preveni impactul înainte de achiziția materialelor?

⁴⁰⁸ Alexandru Boureanu, Proiect de management 2021-2026, Teatrul Național „Marin Sorescu” din Craiova (2021), 21-23, secțiunea privind capacitatea instituțională, spațiile, patrimoniul și proiectul de reabilitare.

⁴⁰⁹ Alexandru Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, Teatrul Național „Marin Sorescu” din Craiova (2026), 41-42, analiza patrimoniului, reparațiilor și necesității unui plan multianual de mentenanță și eficiență energetică.

⁴¹⁰ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 83, referirea la procedura CN1091028 pentru proiectarea și executarea lucrărilor de consolidare, modernizare, recompartimentare și creștere a eficienței energetice a TnMS.

Ce costuri și sarcini suplimentare produce tranziția pentru angajați și colaboratori? Sunt recunoscute și bugetate?

Cum sunt integrate criteriile de mediu în achiziții, contracte, coproducții, turnee și festivaluri?

Ce riscuri climatice pot afecta clădirea, patrimoniul, personalul și publicul în următorii cinci ani?

Ce indicatori pot fi colectați anual fără a crea o birocrație disproporționată?

Ce afirmații publice privind sustenabilitatea pot fi demonstrate și ce limite trebuie comunicate?

19.20. Concluzii

Sustenabilitatea ecologică schimbă modul în care organizația teatrală definește performanța. Calitatea artistică rămâne centrală, dar nu poate fi separată de consumul de resurse, de condițiile de muncă, de reziliența clădirii și de responsabilitatea față de generațiile viitoare. Managerul trebuie să construiască o relație matură între ambiția artistică și limitele materiale.

Tranziția nu se realizează printr-un singur proiect și nici printr-o colecție de gesturi simbolice. Ea cere diagnoză, obiective, guvernare, investiții, formare, măsurare și revizuire. Producțiile, operațiunile, clădirea și mobilitatea trebuie analizate împreună, iar deciziile trebuie evaluate pe întregul ciclu de viață.

Teatrul poate contribui la transformarea ecologică nu doar prin ceea ce economisește, ci și prin ceea ce imaginează. Atunci când practica instituțională este coerentă cu libertatea cercetării artistice, sustenabilitatea nu limitează creația, ci deschide alte forme de producție, cooperare și relație cu lumea.

PARTEA A VII-A

STUDIU DE CAZ: TnMS 2021-2026

CAPITOLUL XX

PREMISELE MANDATULUI

Studiul de caz dedicat Teatrului Național "Marin Sorescu" din Craiova examinează relația dintre un proiect managerial formulat în 2021 și raportarea finală a mandatului în 2026. Capitolul de față nu evaluează încă rezultatele, ci reconstruiește punctul de plecare: contextul instituțional, resursele disponibile, vulnerabilitățile, ipotezele strategice și responsabilitățile asumate. Fără o asemenea linie de bază, comparația dintre promisiune și realizare ar risca să devină fie o enumerare festivă, fie o judecată retrospectivă desprinsă de condițiile concrete ale deciziei.

Cazul este relevant pentru managementul teatral deoarece reunește mai multe niveluri de complexitate: o instituție publică de importanță națională, o trupă permanentă, o clădire cu infrastructură amplă, programe repertoriale și festivaliere, relații cu autoritatea finanțatoare, parteneriate locale și europene, precum și obligații de acces, participare și responsabilitate publică. El permite observarea modului în care strategia este negociată între autonomie artistică, norme administrative, resurse limitate și schimbarea mediului cultural.

Analiza este realizată din perspectiva practicianului reflexiv. Autorul proiectului de management este și autorul raportului final, iar această proximitate oferă acces la logica internă a deciziilor, dar creează și riscul unei interpretări autoreferențiale. De aceea, documentele sunt tratate ca surse care trebuie comparate, contextualizate și supuse unei lecturi critice, nu ca dovezi suficiente prin ele însele.⁴¹¹

20.1. Studiul de caz ca instrument de cunoaștere managerială

Un studiu de caz nu urmărește numai descrierea unei organizații, ci explicarea relațiilor dintre context, decizie, acțiune și rezultat. În cazul TnMS, unitatea de analiză este mandatul managerial 2021-2026, iar sursele principale sunt proiectul aprobat, rapoartele anuale, raportul final, indicatorii instituționali și documentele publice relevante. Această delimitare permite examinarea unei strategii în timp, inclusiv a adaptărilor produse de crize, constrângeri bugetare sau schimbări legislative.⁴¹²

Cercetarea nu presupune că proiectul din 2021 a anticipat toate evenimentele următorilor cinci ani. Un proiect managerial funcționează simultan ca angajament, hartă de orientare și ipoteză despre viitor. Evaluarea sa trebuie să distingă între obiective nerealizate din cauze interne, obiective afectate de factori externi, rezultate emergente care nu puteau fi prevăzute și reformulări legitime ale strategiei.

Raportul final din 2026 afirmă un grad ridicat de îndeplinire a obiectivelor, dar indică și direcții rămase deschise: reabilitarea integrală a clădirii, modernizarea infrastructurii tehnice, atragerea accelerată a publicului tânăr, standardizarea indicatorilor și diversificarea finanțării.

⁴¹¹ Donald A. Schön, *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action* (New York: Basic Books, 1983), 49-69; Robert K. Yin, *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, ed. a 6-a (Los Angeles: SAGE, 2018), 15-21.

⁴¹² Yin, *Case Study Research and Applications*, 31-72; Robert E. Stake, *The Art of Case Study Research* (Thousand Oaks, CA: SAGE, 1995), 1-12.

Aceste rezultate vor fi analizate în capitolele următoare; aici ele sunt folosite doar pentru a clarifica de ce premisele inițiale trebuie reconstruite cu precizie.⁴¹³

20.2. Cadrul instituțional al mandatului

Mandatul a fost exercitat în cadrul reglementat al managementului instituțiilor publice de cultură. Proiectul de management, contractul, caietul de obiective și evaluările periodice stabilesc un raport specific între manager și autoritatea finanțatoare: managerul primește autonomie operațională și artistică în limitele legii, dar răspunde pentru misiune, program minimal, utilizarea resurselor, organizare, patrimoniu și rezultate.⁴¹⁴

TnMS este o instituție publică de spectacole de importanță națională, cu personalitate juridică, aflată în subordinea Ministerului Culturii și finanțată din venituri proprii și subvenții. Această poziție generează o dublă exigență: libertatea necesară creației și conformarea specifică administrației publice. Proiectul din 2021 formulează explicit nevoia de a reconcilia expresia artistică, experimentul și sensibilitatea umană cu bugetul, eficiența, responsabilitatea juridică și continuitatea instituției.⁴¹⁵

Din punct de vedere metodologic, cadrul legal nu trebuie tratat ca simplu fundal. El influențează ritmul contractărilor, politica de personal, achizițiile, investițiile, raportarea și posibilitatea planificării multianuale. O parte a rezultatelor manageriale depinde, așadar, nu numai de calitatea deciziei interne, ci și de compatibilitatea dintre obiectivele culturale și instrumentele administrative disponibile.

20.3. Responsabilitatea regională și poziționarea națională

Prima premisă a mandatului a fost poziționarea TnMS ca unică scenă națională a Olteniei și ca reper profesional al teatrului românesc. Regiunea Sud-Vest Oltenia cuprinde un teritoriu extins, o populație dispersată între mediul urban și rural și un număr relativ redus de instituții dramatice permanente. Proiectul din 2021 transforma această realitate într-o obligație strategică: teatrul nu trebuia să deservească exclusiv publicul craiovean, ci să dezvolte mobilitate, colaborări și forme de acces pentru întreaga regiune.⁴¹⁶

Raportul final reia această dublă responsabilitate - scenă națională reprezentativă pentru Sud-Vest Oltenia și reper profesional național - și arată că parteneriatul instituțional, circulația producțiilor și extinderea accesului au fost considerate funcții strategice, nu activități de reprezentare.⁴¹⁷

Poziționarea regională nu excludea internaționalizarea. Apartenența la rețele europene, Festivalul Internațional Shakespeare, relațiile cu institute culturale și experiența proiectului Hektomeron ofereau o bază pentru articularea nivelului local, regional, național și internațional. Premisa managerială era că identitatea regională și circulația internațională nu sunt direcții concurente, ci componente ale aceleiași legitimități instituționale.

20.4. Capitalul instituțional moștenit

Mandatul nu a început de la zero. Instituția dispunea de tradiție, prestigiu, o trupă permanentă, regizori asociați, personal tehnic experimentat, un repertoriu amplu, o clădire proprie, spații de joc multiple, ateliere de producție și o rețea de parteneri. Proiectul identifica 31

⁴¹³ Alexandru Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, Teatrul Național "Marin Sorescu" din Craiova (2026), 82-83.

⁴¹⁴ Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, forma consolidată; Ordinul ministrului culturii nr. 2.799/2015, anexele privind proiectul și raportarea managementului, Portalul Legislativ, consultat la 23 iulie 2026.

⁴¹⁵ Alexandru Boureanu, Proiect de management 2021-2026, Teatrul Național "Marin Sorescu" din Craiova (2021), 36-37.

⁴¹⁶ Boureanu, Proiect de management 2021-2026, 1-3.

⁴¹⁷ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 3-7.

de actori permanenți, doi regizori, 41 de tehnicieni și un repertoriu de 46 de spectacole, date care descriau o capacitate artistică importantă, dar și obligația de a menține activ un sistem complex.⁴¹⁸

Capitalul simbolic era consolidat de istoria instituției, de participările internaționale, de distincțiile obținute și de Festivalul Shakespeare. În același timp, proiecte precum Hektomeron demonstraseră capacitatea echipei de a răspunde creativ unei situații-limită, de a coordona colaborări globale și de a utiliza transmisia digitală. Această moștenire funcționa ca resursă, dar ridica și nivelul de așteptare: continuitatea nu putea însemna repetarea trecutului, ci valorificarea lui prin cercetare, inovație și dezvoltare.

20.5. Pandemia ca ruptură și fereastră strategică

Proiectul a fost elaborat într-un moment în care pandemia modificase producția, programarea, relația cu publicul și finanțele instituției. Sala goală, distanțarea, anularea sau amânarea reprezentațiilor și migrarea unor activități în mediul digital nu reprezentau doar dificultăți operative, ci o schimbare a condițiilor de existență ale teatrului. OECD a arătat că sectoarele culturale dependente de spații fizice au fost printre cele mai afectate, iar formele atipice de muncă au redus eficiența unor mecanisme generale de sprijin.⁴¹⁹

Pentru TnMS, criza a produs două concluzii complementare. Prima: întâlnirea directă dintre actor și spectator rămâne nucleul experienței teatrale. A doua: instrumentele digitale, comunicarea online și producția pentru publicuri aflate la distanță pot extinde misiunea instituției. Proiectul nu propunea substituirea scenei cu ecranul, ci integrarea experienței dobândite într-o strategie de revenire și diversificare.⁴²⁰

Raportul final descrie revenirea ca proces de reconstrucție a încrederii și a obiceiului de participare. Datele naționale citate în raport indică o creștere a participării la teatru de la 7% în 2021 la 20% în 2022 și 25% în 2023-2024, confirmând recuperarea, dar și fragilitatea ei.⁴²¹

PREMISA-CHEIE: CONTINUITATEA INSTITUȚIONALĂ TREBUIA DUBLATĂ DE ADAPTARE, IAR ADAPTAREA NU TREBUIA SĂ DIZOLVE MISIUNEA ARTISTICĂ.

20.6. Diagnosticul strategic din 2021

Analiza SWOT din proiect a identificat o instituție puternică artistic și reputațional, dar vulnerabilă infrastructural, organizațional și financiar. Punctele tari includeau tradiția, poziția regională, trupa, clădirea, repertoriul, subvenția publică, rețelele internaționale și capacitatea de a organiza proiecte majore. Punctele slabe vizau tehnica de scenă depășită, uzura clădirii, costurile de întreținere, deficitul unor posturi, structura organizațională și bugetul limitat pentru colaboratori.⁴²²

Oportunitățile proveneau din proiectul de reabilitare, finanțările europene, parteneriate, mediul universitar, interesul pentru forme interdisciplinare și deschiderea publicului către conținut online. Amenințările includeau insuficiența investițiilor, instabilitatea legislativă, bugetarea anuală, reducerea resurselor după pandemie, lipsa specialiștilor tehnici, dificultatea angajării tinerilor artiști și infrastructura rutieră slabă.

Retrospectiv, raportul final confirmă persistența mai multor vulnerabilități: infrastructură, presiune bugetară, atragerea publicului tânăr, standardizarea indicatorilor și diversificarea

⁴¹⁸ Boureanu, Proiect de management 2021-2026, 3-5, analiza SWOT și datele privind repertoriul, trupa și capacitatea tehnică.

⁴¹⁹ OECD, Culture Shock: COVID-19 and the Cultural and Creative Sectors (Paris: OECD Publishing, 2020), 2-8.

⁴²⁰ Boureanu, Proiect de management 2021-2026, 5-8, secțiunile privind Hektomeron, imaginea instituțională, publicurile și conținutul online.

⁴²¹ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 14-16, pe baza Barometrului de Consum Cultural 2024.

⁴²² Boureanu, Proiect de management 2021-2026, 3-5.

finanțării. El adaugă riscuri privind suprapunerea proiectelor, siguranța, accesibilitatea, comunicarea fragmentată și dependența imaginii de câteva evenimente majore.⁴²³

Tabelul 20.1. Linia de bază strategică a mandatului

Dimensiune	Capital disponibil în 2021	Vulnerabilitate inițială	Implicație strategică
Artistică	Trupă permanentă, repertoriu, creatori asociați, prestigiu	Presiunea menținerii nivelului artistic și a diversificării	Politică repertorială, debut, cercetare și internaționalizare
Organizațională	Structuri funcționale, proceduri, experiență de proiect	Dezechilibre de personal, nevoie de actualizare a organigramei	Clarificarea responsabilităților, delegare și formare
Infrastructură	Clădire proprie, săli, ateliere, spații multiple	Uzură, echipamente depășite, costuri mari, risc tehnic	Mentenanță, investiții, reabilitare și conformare
Publicuri	Public fidel, festival, canale digitale, capital de imagine	Revenire fragilă, public tânăr insuficient, date fragmentare	Cercetare, segmentare, mediere, accesibilitate și fidelizare
Financiară	Subvenție publică, venituri proprii, parteneriate	Bugetare anuală, venituri afectate de pandemie, sponsorizare redusă	Prioritizare, finanțări externe, control și diversificare
Relațională	Rețele locale, naționale și europene	Dependență de proiecte majore și de decizii externe	Guvernanta a parteneriatelor și distribuția riscurilor

20.7. Misiunea: între autonomie artistică și responsabilitate publică

Proiectul definea misiunea prin raportarea la o tensiune constitutivă: arta are nevoie de autonomie, experiment și libertate de exprimare, în timp ce managementul administrează resurse, bugete, responsabilități și obligații publice. Legitimitatea managementului artistic depindea de capacitatea de a proteja actul creator fără a abandona rigoarea instituțională.⁴²⁴

Formula misiunii plasa TnMS ca pol de educație culturală și unică scenă națională a Olteniei, responsabilă să diversifice actul teatral, să îl facă relevant pentru spectatorul secolului XXI, să dezvolte un parteneriat între un teatru nou și un public nou, să promoveze valori autohtone și universale, să crească accesul, să stimuleze inovația și să valorifice talentul artistic.

Raportul final reformulează aceeași misiune într-un limbaj mai concentrat: creare, promovare și valorificare de spectacole și proiecte reprezentative, acces, educație teatrală, inovare și susținerea talentului. Continuitatea dintre cele două documente este importantă, deoarece arată că misiunea nu a fost tratată ca formulă ceremonială, ci ca reper de evaluare.⁴²⁵

20.8. Accesul și participarea ca principii de guvernanta

Două priorități generice ordonau proiectul: dreptul de acces la viața culturală și dreptul de participare. Accesul privea posibilitatea reală de a intra în contact cu oferta teatrului; participarea implica relație, educație, dialog, implicare și apartenență. Formula "Comunicare + Informare + Accesibilitate = Participare" transforma aceste drepturi într-o obligație transversală pentru repertoriu, marketing, educație, spații și parteneriate.⁴²⁶

⁴²³ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 7-10.

⁴²⁴ Boureanu, Proiect de management 2021-2026, 36-37.

⁴²⁵ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 55-56.

⁴²⁶ Boureanu, Proiect de management 2021-2026, 12-14 și 39-41.

Această orientare era coerentă cu Constituția României, care garantează accesul la cultură, dar depășea o interpretare juridică minimală. Proiectul viza publicuri distincte - copii, adolescenți, tineri, adulți, grupuri vulnerabile, public festivalier și digital - și propunea cercetarea practicilor culturale, diversificarea ofertei și apropierea teatrului de comunitățile urbane și rurale.⁴²⁷

Dezvoltarea publicurilor nu era concepută ca subordonare a repertoriului față de preferințele existente, ci ca echilibru între misiunea artistică, cunoașterea barierelor de participare și construirea unei relații durabile. Studiile europene privind audience development susțin tocmai această abordare organizațională, care implică leadership, mediere, acces, co-creare și schimbare internă.⁴²⁸

20.9. Viziunea managerială și tipul de leadership

Viziunea se baza pe continuitate, cercetare-dezvoltare și consolidarea statutului internațional. Instituția era descrisă ca organism viu, aflat în transformare, iar managementul trebuia să conecteze valorile trecutului cu nevoile unui mediu social, economic și tehnologic în schimbare. Ambiția nu era numai menținerea prestigiului, ci re poziționarea prin inovație, experiment, dezvoltarea proceselor și investiția în oameni.⁴²⁹

Leadershipul era preferat unei conduite exclusiv ierarhice. Pentru proiectele emblematicе, documentul imagina subgrupe organizaționale flexibile, în care autoritatea formală să nu blocheze competența artistică și operativitatea. Această premisă presupunea delegare, responsabilizare, colaborare și capacitatea de a reconfigura temporar fluxurile de lucru în funcție de proiect.

Mesajul "De Venim la teatru mai buni!" sintetiza o promisiune internă și externă. Pentru echipă, el sugera dezvoltare profesională și responsabilitate comună; pentru public, teatrul ca experiență de reflecție și transformare; pentru comunitate, instituția ca resursă civică și educațională. Valoarea unui asemenea mesaj depindea însă de traducerea lui în practici verificabile, nu de repetarea sa în comunicarea publică.

20.10. Resursa umană și capacitatea organizațională

Proiectul identifica 131 de posturi aprobate, o structură complexă de direcții, servicii, birouri și compartimente, dar și o pondere redusă a funcțiilor administrative de specialitate în raport cu volumul obligațiilor juridice, financiare, de personal și control. Biroul juridic-resurse umane, tehnica de scenă și anumite funcții de producție erau considerate zone vulnerabile.⁴³⁰

Premisa strategică era că dezvoltarea instituției depinde de dezvoltarea oamenilor. Proiectul propunea un plan anual de formare în artă și cultură, comunicare, dezvoltare personală, fonduri externe, IT, management, politici europene și servicii publice. De asemenea, anticipa dificultățile generate de lipsa școlilor profesionale pentru meserii de scenă și de absența unor mecanisme atractive de integrare a tinerilor.

Rezidențele de creație și teatrul de stagiatură erau concepute ca răspuns la problema debutului. Aceste instrumente aveau o funcție dublă: regenerarea artistică a instituției și asumarea unei responsabilități sectoriale față de generațiile emergente.

20.11. Patrimoniul și infrastructura ca premisă materială

Clădirea proiectată de Alexandru Iotzu, dată în folosință în 1972, oferea o infrastructură excepțională prin dimensiune și diversitatea spațiilor, dar acumulasе aproape cinci decenii de

⁴²⁷ Constituția României, art. 33, republicată; Boureanu, Proiect de management 2021-2026, 7-9 și 38-40.

⁴²⁸ Comisia Europeană, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, Study on Audience Development: How to Place Audiences at the Centre of Cultural Organisations (Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017), studiul și ghidul practic.

⁴²⁹ Boureanu, Proiect de management 2021-2026, 36-39.

⁴³⁰ Boureanu, Proiect de management 2021-2026, 15-21.

uzură fără intervenții capitale. Proiectul inventaria nevoile sălii mari, studioului, atelierelor, foaielor, cabinelor, depozitelor, instalațiilor și spațiilor administrative și lega funcționarea artistică de siguranță, confort, eficiență energetică și logistică modernă.⁴³¹

Reabilitarea majoră depindea de Ministerul Culturii, de proiectare, finanțare și proceduri de investiții. Prin urmare, proiectul managerial putea iniția, argumenta și susține demersul, dar nu controla integral calendarul realizării. Această distincție dintre responsabilitatea managerului și competența autorității este esențială pentru evaluarea ulterioară.

Raportul final consemnează că, în 2026, procedura pentru proiectare și execuție intrase în etapa de analiză a ofertelor. Faptul nu încheie problema infrastructurii, dar arată transformarea unei premise și a unui deziderat strategic într-un proces administrativ concret.⁴³²

20.12. Publicuri, imagine și tranziție digitală

La începutul mandatului, instituția dispunea de notorietate, canale proprii de comunicare, experiență festivalieră și o relație stabilă cu publicul fidel. Totuși, pandemia modificase comportamentele, iar datele din Barometrul de Consum Cultural 2019 indicau rolul crescând al internetului în informare, divertisment și achiziția produselor culturale. Proiectul propunea un sondaj profesionist, cercetarea preferințelor, conținut online alternativ și corelarea comunicării cu segmentele de public.⁴³³

Premisa nu era că orice vizibilitate online produce participare. Comunicarea trebuia să devină instrument de acces, conversie și fidelizare. În același timp, strategia trebuia să protejeze identitatea unei instituții naționale și să evite reducerea programului la logica platformelor sau la indicatori de popularitate.

Profilul beneficiarilor includea public local, regional, educațional, vulnerabil, festivalier și internațional. Această pluralitate impunea trecerea de la mesajul generalist la comunicare diferențiată, politici de preț, programe de mediere și parteneriate educaționale.

20.13. Stakeholderii și internaționalizarea

Proiectul descria un ecosistem extins: Ministerul Culturii, autorități locale și județene, instituții culturale, Universitatea din Craiova, școli, organizații profesionale, institute culturale, companii private, presă, ONG-uri și rețele europene. Managementul stakeholderilor nu însemna doar inventarierea partenerilor, ci înțelegerea resurselor, a așteptărilor, a puterii de decizie și a riscurilor asociate fiecărei relații.⁴³⁴

Internaționalizarea pornea de la un capital real: European Theatre Convention, European Shakespeare Festivals Network, colaborări cu instituții teatrale și experiența proiectelor transfrontaliere. Strategia urmărea mobilitatea creațiilor, schimbul profesional, proiectele europene și promovarea culturii române, dar trebuia să evite ca dimensiunea internațională să fie redusă la vizibilitate simbolică. Valoarea parteneriatului urma să fie evaluată prin producții, competențe, publicuri, finanțări și continuitate.

20.14. Premisele economico-financiare

Situația financiară de referință evidenția dependența majoră de subvenția publică, scăderea veniturilor proprii în anul pandemic și fragilitatea sponsorizării. În 2020, veniturile proprii din activitatea de bază au fost afectate direct de restricțiile asupra spectacolelor, în timp ce ponderea cheltuielilor de personal în subvenție a rămas ridicată. Proiectul concluziona că

⁴³¹ Boureanu, Proiect de management 2021-2026, 21-23.

⁴³² Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 41-42 și 83.

⁴³³ Boureanu, Proiect de management 2021-2026, 6-9.

⁴³⁴ R. Edward Freeman, Strategic Management: A Stakeholder Approach (Boston: Pitman, 1984), 25-27 și 46-50; Boureanu, Proiect de management 2021-2026, 1-3.

instituția avea nevoie de o strategie de atragere a fondurilor și de resurse mai consistente pentru proiectele culturale.⁴³⁵

Bugetarea anuală limita contractarea creatorilor și planificarea stagiunilor, iar investițiile majore depindeau de decizii externe. În aceste condiții, performanța financiară nu putea fi definită prin maximizarea veniturilor, ci prin folosirea responsabilă a subvenției, protejarea misiunii, menținerea activității și diversificarea graduală a surselor.

Această premisă este importantă pentru lectura rezultatelor: un proiect artistic cu impact ridicat poate fi eficient chiar dacă nu se autofinanțează, iar un nivel mare al veniturilor nu demonstrează automat realizarea misiunii publice. Evaluarea trebuie să coreleze finanțele cu repertoriul, accesul, calitatea, condițiile de muncă și valoarea publică.

20.15. Obiectivele și ipoteza de schimbare

Obiectivul general era valorificarea creației contemporane și a patrimoniului material și imaterial prin promovarea valorilor autohtone și universale la nivel regional, național și internațional. Obiectivele specifice priveau producția pentru categorii diverse de public, inovația, sprijinirea tinerilor, accesul, rețelele parteneriale și promovarea valorilor zonale.⁴³⁶

Strategia detalia minimum șapte premiere pe stagiune, implicarea sectorului independent, producții cu tineri interpreți, dramaturgie românească, cercetarea publicurilor, comunicarea dintre artiști și spectatori, proiecte pentru comunități defavorizate și accent asupra publicului de 13-18 ani. Aceste angajamente constituie baza comparației ulterioare dintre planificare și implementare.⁴³⁷

Din perspectivă analitică, proiectul poate fi citit ca o teorie implicită a schimbării: dacă instituția investește în oameni, repertoriu, cercetarea publicurilor, infrastructură, parteneriate și comunicare, atunci va crește accesul, participarea, relevanța artistică și poziționarea internațională. Studiul de caz va verifica nu numai dacă activitățile au fost realizate, ci și dacă legăturile presupuse între acțiuni și efecte sunt susținute de date.

Tabelul 20.2. Ipotezele de lucru ale mandatului

Premisă	Intervenție managerială	Rezultat așteptat	Dovadă necesară
Prestigiul trebuie actualizat, nu doar conservat	Repertoriu, creatori, cercetare și proiecte majore	Relevanță artistică și recunoaștere	Calitate critică, selecții, premii, circulație, continuitate
Accesul nu produce automat participare	Mediere, educație, segmentare și comunicare	Publicuri mai diverse și relație recurentă	Date de public, revenire, profil, feedback, bariere reduse
Tinerii au nevoie de contexte profesionale	Rezidențe, stagiatură, distribuții și mentorat	Debut, competențe și integrare	Participant, profesional, trasee, roluri, continuitate
Internaționalizarea cere rețele active	Coproducții, festivaluri, mobilitate și proiecte UE	Schimb profesional și vizibilitate sustenabilă	Parteneriate recurente, finanțări, producții și publicuri
Infrastructura condiționează misiunea	Mentenanță, dotări, reabilitare și siguranță	Capacitate de producție și experiență publică	Investiții, conformare, disponibilitate, costuri și utilizare
Leadershipul participativ crește capacitatea	Delegare, responsabilizare, proceduri și formare	Cooperare, viteză de răspuns și calitate	Fluxuri, feedback intern, riscuri, continuitate și rezultate

⁴³⁵ Boureanu, Proiect de management 2021-2026, 24-33.

⁴³⁶ Boureanu, Proiect de management 2021-2026, 37-38.

⁴³⁷ Boureanu, Proiect de management 2021-2026, 38-40.

20.16. Tensiunile constitutive ale mandatului

Premisele nu formau un sistem lipsit de contradicții. Instituția trebuia să producă mai mult și mai divers, dar dispunea de resurse limitate; să internaționalizeze activitatea, dar să își extindă prezența regională; să protejeze patrimoniul, dar să inoveze; să planifice multianual într-un sistem bugetar anual; să ofere autonomie creatorilor și, simultan, să asigure control public; să dezvolte publicuri fără a transforma repertoriul într-un produs comandat de preferința majoritară.

Aceste tensiuni nu reprezintă erori de proiectare, ci condiția normală a managementului cultural. Calitatea strategiei se vede în modul în care managerul face compromisuri explicite, stabilește priorități, protejează limitele etice și revizuieste deciziile atunci când contextul se schimbă.

Capitolele următoare vor trata fiecare tensiune prin comparația dintre obiectiv, resurse, acțiuni, indicatori și rezultate. O evaluare credibilă nu va confunda activitatea cu efectul, vizibilitatea cu impactul sau respectarea procedurii cu succesul artistic.

20.17. Metodologia evaluării retrospective

Analiza longitudinală va utiliza o matrice comună: situație inițială, obiectiv asumat, intervenții, indicatori, rezultat, grad de realizare, factori favorizanți, obstacole și lecții transferabile. Sursele vor fi triangulate: proiect și rapoarte, date financiare, indicatori de public, documente de programe, presă, recunoaștere profesională, materiale digitale și, acolo unde este posibil, mărturii ale participanților.

Evaluarea va diferenția realizarea integrală, realizarea majoritară, realizarea parțială, reformularea justificată, nerealizarea din cauze interne, nerealizarea din cauze externe și rezultatul emergent neprevăzut. Această grilă evită verdictul binar și recunoaște natura adaptivă a managementului.

Poziția autorului va fi declarată explicit. Reflecția profesională poate genera cunoaștere valoroasă atunci când experiența este confruntată cu dovezi, perspective alternative și criterii explicite. Practicianul reflexiv nu își transformă memoria în adevăr, ci o tratează ca sursă ce trebuie verificată.⁴³⁸

20.18. Întrebări de verificare pentru lectura studiului de caz

Care dintre problemele identificate în 2021 puteau fi rezolvate direct de management și care depindeau de autoritatea finanțatoare sau de cadrul legislativ?

Ce obiective au fost formulate prin rezultate verificabile și care au rămas la nivelul unor intenții generale?

Cum a fost protejată autonomia artistică în raport cu bugetul, programul minimal și procedurile administrative?

Ce publicuri au beneficiat efectiv de extinderea accesului și ce categorii au rămas insuficient reprezentate?

Cum au influențat pandemia, inflația, restricțiile bugetare și instabilitatea legislativă implementarea?

Ce rezultate au apărut în afara proiectului inițial și cum pot fi evaluate?

Ce lecții sunt transferabile altor teatre și ce rezultate depind de particularitățile TnMS?

20.19. Concluzii

Premisele mandatului 2021-2026 descriu o instituție cu un capital artistic și simbolic remarcabil, aflată însă sub presiunea infrastructurii, a schimbării publicurilor, a vulnerabilităților organizaționale și a revenirii post-pandemice. Strategia a pornit de la continuitate, dar a definit

⁴³⁸ Schön, *The Reflective Practitioner*, 68-69 și 276-283; John M. Bryson și Bert George, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, ed. a 6-a (Hoboken, NJ: Wiley, 2024), cap. 1-4.

continuitatea ca transformare: actualizarea repertoriului, dezvoltarea oamenilor, cercetarea publicurilor, internaționalizarea, participarea culturală și modernizarea patrimoniului.

Misiunea, viziunea și obiectivele au construit o arhitectură coerentă, centrată pe drepturile culturale, valoarea creației, responsabilitatea publică și leadershipul participativ. În același timp, proiectul conținea ipoteze ambițioase despre resurse, ritmul producției, capacitatea de investiție și modificarea comportamentului publicului. Tocmai aceste ipoteze trebuie testate prin raportare la acțiunile și rezultatele din 2021-2026.

Capitolul stabilește, așdar, linia de bază a studiului de caz. Următoarele capitole vor analiza trecerea de la viziune la implementare, strategia artistică, organizația, publicurile, Festivalul Internațional Shakespeare, internaționalizarea și evaluarea finală a rezultatelor.

CAPITOLUL XXI

DE LA VIZIUNE LA IMPLEMENTARE

Implementarea este momentul în care o viziune managerială încetează să fie un text programatic și devine o succesiune de decizii, responsabilități, bugete, contracte, calendare și rezultate. În cazul TnMS, proiectul din 2021 a formulat o direcție clară: consolidarea teatrului ca scenă națională a Olteniei, laborator de creație, spațiu de educație culturală și instituție conectată la circuitul european. Raportul final din 2026 permite examinarea modului în care această arhitectură a fost transpusă în activitate.⁴³⁹

Trecerea de la viziune la implementare nu este liniară. Strategia a fost aplicată într-un mediu marcat de revenirea post-pandemică, inflație, restricții bugetare, schimbări legislative, presiuni asupra infrastructurii și transformarea comportamentului publicului. Din acest motiv, evaluarea nu poate compara mecanic o listă de promisiuni cu o listă de activități. Ea trebuie să observe capacitatea instituției de a menține direcția strategică, de a adapta mijloacele și de a explica abaterile.⁴⁴⁰

Capitolul analizează implementarea ca proces managerial: traducerea obiectivelor în programe, organizarea responsabilităților, corelarea resurselor, monitorizarea, gestionarea riscurilor, comunicarea internă, parteneriatele și învățarea instituțională. Accentul nu cade numai pe ceea ce s-a realizat, ci pe mecanismele care au făcut posibilă realizarea.

21.1. Implementarea ca traducere a strategiei

O strategie devine operațională atunci când fiecare prioritate este legată de un portofoliu de programe, de responsabili, termene, resurse și indicatori. Proiectul TnMS a formulat un obiectiv general privind valorificarea creației contemporane și a patrimoniului teatral, completat de obiective privind producția, inovarea, accesul, mobilitatea și dezvoltarea publicurilor.⁴⁴¹

Raportul final arată că aceste obiective au fost transformate în repertoriu, turnee, festivaluri, programe educaționale, proiecte editoriale, inițiative digitale, parteneriate și intervenții asupra organizării interne. Din perspectivă strategică, principala reușită nu constă în numărul mare de activități, ci în faptul că acestea pot fi grupate în direcțiile asumate inițial.⁴⁴²

Această coerență trebuie totuși demonstrată pentru fiecare program. O activitate devine implementare strategică numai dacă poate fi conectată explicit la o problemă diagnosticată, la un obiectiv și la un rezultat așteptat.

21.2. Arhitectura de guvernare a implementării

Implementarea mandatului a fost organizată într-un cadru public specific: proiectul și contractul de management au stabilit obligațiile, iar programul minimal, bugetul, rapoartele anuale și evaluările au funcționat ca instrumente de control. O.U.G. nr. 189/2008 tratează

⁴³⁹ Alexandru Boureanu, Proiect de management 2021-2026, Teatrul Național "Marin Sorescu" din Craiova (2021), 36-40; Alexandru Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, Teatrul Național "Marin Sorescu" din Craiova (2026), 56-63 și 83.

⁴⁴⁰ Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning* (New York: Free Press, 1994), 23-32; John M. Bryson și Bert George, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, ed. a 6-a (Hoboken, NJ: Wiley, 2024), cap. 9-10.

⁴⁴¹ Boureanu, Proiect de management 2021-2026, 37-38.

⁴⁴² Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 56-69 și 82-83.

proiectul de management ca document de referință al mandatului, ceea ce transformă implementarea într-o responsabilitate contractuală, nu într-o opțiune discreționară.⁴⁴³

La nivel intern, managerul a fost sprijinit de structurile executive, Consiliul Administrativ, Consiliul Artistic, comisiile specializate și reuniunile de coordonare. Raportul descrie utilizarea sedințelor săptămânale de tip Minute de informare și de lucru, a comunicării online dintre persoanele cu funcții de conducere și a întâlnirilor periodice cu personalul.⁴⁴⁴

Guvernanța implementării a combinat, astfel, trei logici: decizia managerială, validarea colegială și conformitatea administrativă. Echilibrul dintre ele a fost esențial pentru evitarea a două riscuri opuse: concentrarea excesivă a deciziei și blocarea acțiunii prin proceduri.

21.3. De la obiective la programe multianuale

Cea mai importantă decizie de structurare a implementării a fost gruparea activității în programe multianuale. RoDramaturg, Universalis, Thalia & Melpomene, Pariuri creative - Freelancer, Mnemosyne și Rezidențiat teatral au oferit un cadru stabil pentru proiecte artistice, educaționale, editoriale și de cercetare.⁴⁴⁵

Programul a funcționat ca nivel intermediar între strategie și proiect. El a permis ca o premieră, un atelier sau o publicație să nu fie tratate ca evenimente izolate, ci ca părți ale unei politici repertoriale. Această arhitectură a facilitat continuitatea, comparația anuală și alocarea resurselor.

Totuși, implementarea programelor nu a fost uniformă. Unele au produs proiecte în fiecare an, altele au avut ani fără realizări, iar unele direcții au migrat spre inițiative noi. Această variație trebuie interpretată în raport cu bugetul, disponibilitatea creatorilor, capacitatea tehnică și oportunitățile de parteneriat.

21.4. Calendarul implementării 2021-2026

Primul interval, septembrie-decembrie 2021, a fost unul de tranziție: reluarea activității fizice, stabilizarea programării, analiza structurilor interne și pregătirea reorganizării. Anul 2022 a marcat intrarea în implementare deplină, prin noua organizare, relansarea circulației artistice și revenirea Festivalului Internațional Shakespeare.⁴⁴⁶

Anii 2023 și 2024 au reprezentat etapa de consolidare și diversificare: turnee, proiecte interdisciplinare, Poduri de Teatru, Săptămăna Purcărete, premiere de anvergură, dezvoltarea programelor pentru tineri și implicarea în proiecte europene. Anul 2025 a extins prezența națională prin Caravana Shakespeare peste Tot, iar 2026 a adus închiderea ciclului managerial, noi producții, proiecte europene și trecerea procedurii de reabilitare a clădirii într-o etapă concretă.⁴⁴⁷

Această succesiune arată că implementarea a evoluat de la stabilizare la expansiune. Un asemenea ritm poate produce rezultate spectaculoase, dar crește presiunea asupra logisticii, personalului, bugetului și infrastructurii.

IMPLEMENTAREA CREDIBILĂ LEAGĂ OBIECTIVUL DE RESPONSABIL, RESURSĂ, TERMEN,
INDICATOR ȘI MECANISM DE CORECȚIE.

⁴⁴³ Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, Portal Legislativ, forma consolidată, consultată la 23 iulie 2026, <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/99863>.

⁴⁴⁴ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 37-40.

⁴⁴⁵ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 60-63; Ordonanța Guvernului nr. 21/2007 privind instituțiile și companiile de spectacole sau concerte, art. 3 lit. d-f, Portal Legislativ, <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/166016>.

⁴⁴⁶ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 37-42, 57 și 64-66.

⁴⁴⁷ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 64-69 și 83.

21.5. Management adaptiv și continuitate post-pandemică

Proiectul a fost redactat în contextul pandemiei, iar implementarea a trebuit să reconstruiască simultan activitatea artistică și încrederea publicului. Menținerea instrumentelor digitale, programarea predictibilă și reluarea evenimentelor de mare anvergură au funcționat ca măsuri complementare.

Managementul adaptiv nu înseamnă abandonarea planului, ci revizuirea mijloacelor atunci când ipotezele inițiale nu mai sunt valabile. Proiectele online, spațiile alternative, comunicarea digitală și analiza datelor despre public au fost integrate într-o strategie care a reafirmat importanța întâlnirii directe.⁴⁴⁸

Raportul final indică o revenire progresivă a participării culturale, dar și persistența dificultăților privind publicul tânăr. Implementarea a reușit recuperarea funcționării, fără a soluționa complet toate schimbările de comportament produse în perioada crizei.

21.6. Delegare, coordonare și responsabilitate

Proiectul managerial propunea o libertate decizională ridicată pentru directorii de structură și pentru șefii compartimentelor, precum și formarea unor subgrupe de proiect cu ierarhii flexibile pentru evenimentele emblematice. Implementarea a confirmat necesitatea unei organizări matriciale: personalul aparține unor structuri funcționale, dar lucrează temporar în echipe de proiect.⁴⁴⁹

Delegarea este eficientă numai atunci când autoritatea este corelată cu resursele, informația și răspunderea. Actualizarea fișelor de post, clarificarea fluxurilor și folosirea minutelor de lucru au contribuit la această corelare. Persistența suprapunerilor sau a deficitului de personal administrativ și tehnic a limitat însă capacitatea delegării în anumite zone.

Lecția managerială este că proiectele complexe nu pot fi implementate exclusiv prin centralizarea deciziei la nivelul managerului. Ele necesită proprietari de proces, coordonatori de proiect și mecanisme de escaladare a problemelor.

21.7. Monitorizare, indicatori și raportare

Proiectul a utilizat obiective SMART și a prevăzut monitorizarea prin rapoarte anuale, program minimal și control intern managerial. Au fost estimate evenimente, reprezentații, beneficiari și frecvența medie zilnică, oferind o linie de bază pentru evaluare.⁴⁵⁰

Raportul final propune corelarea indicatorilor de activitate artistică, public, finanțe, presă, digitalizare și educație culturală. Această orientare este corectă, dar analiza arată și riscul inconsecvențelor dintre surse, definiții și perioade de raportare.⁴⁵¹

Pentru o implementare matură, tabloul de bord trebuie să distingă intrările, activitățile, rezultatele imediate și impactul. Numărul premierelor sau al parteneriatelor nu spune singur dacă repertoriul s-a diversificat, publicul s-a lărgit sau organizația a devenit mai rezilientă.⁴⁵²

21.8. Corelarea strategiei cu bugetul

Implementarea artistică a depins de transformarea priorităților în alocări bugetare. Proiectul identifica dependența structurală de subvenție, limitarea bugetelor pentru colaboratori

⁴⁴⁸ Donald A. Schön, *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action* (New York: Basic Books, 1983), 49-69; Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 10-18.

⁴⁴⁹ Boureanu, Proiect de management 2021-2026, 23 și 35-36.

⁴⁵⁰ Boureanu, Proiect de management 2021-2026, 38 și 55.

⁴⁵¹ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 7-10 și 82-83.

⁴⁵² Robert S. Kaplan și David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Boston: Harvard Business School Press, 1996), 21-40.

și dificultatea planificării multianuale. Raportul final confirmă presiunea costurilor, dar și menținerea capacității de producție prin parteneriate, surse atrase și prioritizare.⁴⁵³

Bugetul nu este un document separat de strategie. Fiecare program trebuie să aibă costuri totale, scenarii de reducere, praguri de decizie și rezerve pentru risc. În cazul TnMS, festivalurile, producțiile internaționale și investițiile au necesitat mecanisme diferite de finanțare, ceea ce a impus o coordonare constantă între artistic, economic, tehnic și relațiile cu partenerii.

O limită structurală a rămas anualitatea bugetară. Contractarea creatorilor și planificarea stagiunilor pe termen lung au fost permanent negociate în raport cu alocări care nu puteau fi garantate multianual.

21.9. Parteneriatele ca extensie a capacității instituționale

Parteneriatele cu autoritățile locale, Universitatea din Craiova, ICR, UNITER, institute culturale, teatre, muzee, rețele europene și mediul privat au funcționat ca resurse de implementare. Ele au oferit finanțare, spații, publicuri, competențe, mobilitate și legitimitate.⁴⁵⁴

Din perspectivă managerială, un parteneriat este productiv numai dacă responsabilitățile, contribuțiile, drepturile de comunicare și rezultatele sunt definite. O listă extinsă de parteneri nu dovedește automat capacitatea de cooperare. Raportarea viitoare ar trebui să distingă parteneriatele active, proiectele realizate, resursele mobilizate și efectele asupra publicului.

Cazul TnMS arată că o instituție publică poate crește capacitatea de implementare prin rețele, fără a externaliza responsabilitatea pentru misiunea sa.

21.10. Comunicarea ca infrastructură de implementare

Formula Comunicare + Informare + Accesibilitate = Participare a legat strategia artistică de politica de public. Site-ul, rețelele sociale, newsletterele, presa, materialele video, ticketingul și evenimentele comunitare au fost utilizate pentru a transforma programarea în participare efectivă.⁴⁵⁵

Comunicarea a avut și o funcție internă: sincronizarea echipelor, clarificarea priorităților și transmiterea deciziilor. În organizațiile de proiect, eșecurile de implementare sunt frecvent rezultatul informației incomplete, nu al lipsei de competență.

O direcție de dezvoltare rămâne integrarea datelor de comunicare cu ticketingul, profilul publicului și evaluarea proiectelor, pentru a distinge vizibilitatea de conversie și participarea ocazională de fidelizare.

21.11. Riscuri, conformitate și continuitate

Implementarea a fost susținută de Sistemul de Control Intern Managerial, registrul riscurilor, procedurile operaționale, auditul intern și comisiile de specialitate. Ordinul SGG nr. 600/2018 cere entităților publice să integreze obiectivele, riscurile, procedurile, monitorizarea și evaluarea într-un sistem coerent.⁴⁵⁶

Raportul consemnează actualizarea procedurilor, atingerea unui total de 59 de proceduri în 2025 și integrarea concluziilor controalelor în planurile de conformare. Aceste rezultate susțin trasabilitatea, dar pot genera birocratizare dacă procedurile nu sunt revizuite în raport cu activitatea reală.⁴⁵⁷

⁴⁵³ Boureanu, Proiect de management 2021-2026, 24-33; Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 70-75.

⁴⁵⁴ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 3-7.

⁴⁵⁵ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 58-60.

⁴⁵⁶ Ordinul Secretariatului General al Guvernului nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, Portal Legislativ, <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/200317>.

⁴⁵⁷ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 38-42.

Riscurile majore ale mandatului au fost infrastructurale, bugetare, legislative, operaționale și reputaționale. Implementarea a redus unele riscuri prin adaptare, dar nu putea substitui investiția structurală sau schimbarea cadrului legal.

21.12. Rezultate emergente și dezvoltări neprevăzute

O strategie produce adeseori rezultate care nu au fost formulate explicit la momentul proiectării. Poduri de Teatru, Săptămăna Purcărete, Caravana Shakespeare peste Tot, implicarea în ACUTE sau proiectul STORM au extins direcțiile inițiale privind patrimoniul, internaționalizarea, tehnologia, tinerii și impactul comunitar.⁴⁵⁸

Aceste rezultate emergente nu trebuie prezentate ca abateri pozitive fără criterii. Ele trebuie evaluate în funcție de compatibilitatea cu misiunea, costul de oportunitate, capacitatea organizației și continuitatea pe care o pot genera.

Capacitatea de a identifica și valorifica oportunități reprezintă o formă de inteligență strategică. Ea devine problematică numai atunci când proiectele noi fragmentează resursele sau înlocuiesc prioritățile asumate.

21.13. Obiective realizate parțial sau rămase deschise

Raportul final recunoaște că reabilitarea completă a clădirii, modernizarea infrastructurii tehnice, atragerea mai rapidă a publicului tânăr, standardizarea indicatorilor și diversificarea finanțării nu au fost finalizate integral.⁴⁵⁹

Aceste limite au cauze diferite. Investiția majoră depinde de autoritate și de proceduri publice complexe; publicul tânăr necesită schimbare repertorială, educație și cercetare pe termen lung; diversificarea finanțării este afectată de piața locală și de capacitatea administrativă; standardizarea datelor depinde de sisteme digitale și disciplină internă.

Separarea cauzelor interne de cele externe este esențială pentru o evaluare echitabilă. Totuși, existența unei cauze externe nu exonerează automat managementul: acesta trebuie să documenteze demersurile, alternativele și măsurile de reducere a efectelor.

Tabelul 21.1. Matrice sintetică: viziune, implementare și evaluare

Direcție	Mecanism de implementare	Rezultat observabil	Statut critic
Identitate națională și regională	Repertoriu, turnee, parteneriate, proiecte comunitare	Prezență națională și extinderea accesului	Realizare majoritară; indicatorii regionali trebuie rafinați
Inovație artistică	Programe multianuale, creatori invitați, proiecte digitale	Producții de anvergură și proiecte emergente	Realizare ridicată, cu presiune logistică
Tineri artiști	TNT, Freelancer, rezidențe, colaborări universitare	Vizibilitate și acces profesional	Realizare parțială; angajarea rămâne limitată
Publicuri participare și	Educație, marketing, digital, comunitate	Revenirea publicului și diversificarea contactelor	Progres, dar publicul tânăr rămâne provocare
Organizație	ROF, organigramă, proceduri, delegare, control intern	Clarificarea structurii și trasabilitate	Realizare majoritară; risc de birocratizare
Patrimoniu	Reparații curente, mentenanță, pregătirea investiției majore	Continuitate și avans procedural	Nefinalizat structural; dependență de autoritate

⁴⁵⁸ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 64-69.

⁴⁵⁹ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 83.

21.14. Activitate, rezultat și impact

Raportul de activitate este, prin natura sa, orientat spre demonstrarea realizărilor. Pentru transformarea lui într-un studiu academic este necesară o distincție fermă între activitate, rezultat și impact. Premiera este activitate; numărul de reprezentații și spectatori este rezultat; schimbarea relației publicului cu instituția poate constitui impact.

Aceeași distincție se aplică parteneriatelor, formării și comunicării. Numărul de acorduri, cursuri sau postări nu demonstrează singur dezvoltare instituțională. Sunt necesare date despre continuitate, competențe aplicate, conversie, satisfacție și schimbare organizațională.

Lectura critică nu diminuează rezultatele mandatului, ci le face comparabile și transferabile.

21.15. Lecții transferabile

Prima lecție este necesitatea unei arhitecturi pe programe. Portofoliul stabil permite continuitate, dar trebuie revizuit anual pentru a evita transformarea programelor în etichete administrative.

A doua lecție este că implementarea depinde de infrastructura invizibilă: proceduri, calendar, date, comunicare internă, delegare și managementul riscului. Evenimentul public este doar partea vizibilă a unui sistem complex.

A treia lecție este importanța adaptării. O strategie credibilă nu se măsoară prin fidelitate rigidă față de mijloace, ci prin capacitatea de a proteja misiunea atunci când contextul se schimbă.

A patra lecție este nevoia de a declara limitele. Implementarea devine mai credibilă atunci când organizația explică obiectivele parțial realizate, cauzele și pașii următori.

21.16. Concluzii

Compararea proiectului din 2021 cu raportul final arată că viziunea a funcționat ca instrument real de orientare. Obiectivele au fost transpuse într-un portofoliu coerent, susținut de reorganizare, parteneriate, comunicare, monitorizare și adaptare post-pandemică.

Implementarea a fost majoritară, dar inegală. Rezultatele artistice, de imagine și internaționalizare sunt mai vizibile decât transformările privind datele, publicul tânăr, finanțarea alternativă și infrastructura. Această diferență reflectă atât prioritizarea managerială, cât și dependența unor obiective de factori externi.

Cazul TnMS confirmă că strategia nu se realizează prin documente, ci printr-un sistem de decizie și învățare. Următorul capitol analizează componenta centrală a acestui sistem: strategia artistică și dezvoltarea programelor.

CAPITOLUL XXII

STRATEGIA ARTISTICĂ ȘI DEZVOLTAREA PROGRAMELOR

Strategia artistică este domeniul în care identitatea instituției devine vizibilă. Ea stabilește ce texte, creatori, limbaje, publicuri și forme de producție sunt considerate relevante și cum sunt distribuite resursele între continuitate, experiment, patrimoniu și risc. Pentru un teatru național de repertoriu, strategia nu poate fi redusă la selecția premierelor; ea include dezvoltarea trupei, circulația spectacolelor, susținerea tinerilor, relația cu dramaturgia românească, festivalurile, educația culturală și cercetarea artistică.

Proiectul din 2021 a definit punerea în valoare a resursei umane artistice și internaționalizarea drept obiective strategice majore. Raportul final descrie un portofoliu construit prin șase programe multianuale, completat de festivaluri, turnee, proiecte editoriale, inițiative educaționale și proiecte europene.⁴⁶⁰

Analiza de față urmărește coerența portofoliului, nu ierarhizarea valorii estetice a spectacolelor. Evaluarea artistică propriu-zisă presupune critică de specialitate, receptare, memorie repertorială și analiză comparativă. Studiul managerial examinează dacă programele au susținut misiunea, diversitatea, dezvoltarea profesională și circulația creației.

22.1. Strategia artistică drept management de portofoliu

Un repertoriu este un portofoliu de opere aflate în diferite stadii de viață: producție, premieră, exploatare, turneu, reluare sau retragere. Managementul trebuie să echilibreze riscul artistic, capacitatea trupei, costurile, cererea publicului, misiunea educațională și prestigiul instituțional.

La TnMS, programele multianuale au funcționat ca filtre de selecție și ca instrumente de identitate. Ele au separat, fără a izola, dramaturgia românească, marile texte universale, comedia și drama, experimentul independent, proiectele editoriale și rezidențele de creație.⁴⁶¹

Avantajul modelului este coerența. Riscul este rigidizarea: proiectele pot fi încadrate formal într-un program fără ca legătura strategică să fie analizată. De aceea, fiecare program trebuie evaluat prin contribuția la repertoriu, publicuri, dezvoltarea artiștilor și imaginea instituției.

22.2. Principiile politicii repertoriale

Proiectul a propus valorificarea trupei permanente, colaborarea cu personalități artistice, menținerea legăturii cu societarii teatrului, echilibrul dintre dramaturgia românească și universală și programarea completă a stagiunii. Consiliul Artistic și managementul au fost desemnați să asigure coerența repertorială.⁴⁶²

Raportul final confirmă menținerea programării anticipate, practica turneeleor din 2022 și dezvoltarea unor producții cu potențial festivalier. Repertoriul a inclus texte clasice, dramaturgie contemporană, producții de autor, proiecte educaționale, recitaluri și formule interdisciplinare.⁴⁶³

Strategia a urmărit un echilibru dificil: recunoașterea identității istorice a teatrului, fără transformarea tradiției în muzeificare; deschiderea spre public, fără reducerea repertoriului la preferințe majoritare; colaborarea cu regizori de prestigiu, fără diminuarea dezvoltării interne a trupei.

⁴⁶⁰ Alexandru Boureanu, Proiect de management 2021-2026, Teatrul Național "Marin Sorescu" din Craiova (2021), 38-55; Alexandru Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, Teatrul Național "Marin Sorescu" din Craiova (2026), 56-69.

⁴⁶¹ William J. Byrnes, Management and the Arts, ed. a 6-a (New York: Routledge, 2022), cap. 6-9; Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 60-63.

⁴⁶² Boureanu, Proiect de management 2021-2026, 38-40.

⁴⁶³ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 7-8 și 56-58.

22.3. RoDramaturg: dramaturgia românească și identitatea națională

Programul RoDramaturg a răspuns obligației unui teatru național de a susține literatura dramatică românească, de la patrimoniu la scrierea contemporană. Producțiile au inclus reinterprețări ale lui Caragiale și Creangă, texte de Mihai Ispirescu, Octavian Soviany, Cristi Nedelcu, Matei Vișniec și Gianina Cărbunariu, precum și proiecte cu componentă poetică sau educațională.⁴⁶⁴

Valoarea managerială a programului constă în continuitate. Dramaturgia românească nu a fost rezervată unui eveniment aniversar, ci integrată în repertoriul anual. În același timp, eticheta largă a programului solicită criterii mai precise: ponderea autorilor contemporani, numărul premierelor absolute, diversitatea generațională și circulația spectacolelor.

Programul poate fi dezvoltat prin comenzi de texte, laboratoare de dramaturgie, publicarea pieselor, lecturi urmate de feedback și parteneriate cu universități sau teatre independente.

22.4. Universalis: producții de anvergură și internaționalizare

Universalis a fost orientat spre scena mare, colaborarea cu regizori de prestigiu și texte ale dramaturgiei universale. Jocul de-a măcelul, Femeia mării, Anomalia și Hamlet au configurat o linie de producții cu miză internațională.⁴⁶⁵

Proiectele de anvergură pot consolida prestigiul, pot provoca trupa și pot genera circulație festivalieră. Ele presupun însă costuri ridicate, calendar extins, cerințe tehnice complexe și dependență de disponibilitatea creatorilor. Absența proiectelor în 2025 și 2026, consemnată în raport, arată că un program strategic nu produce automat continuitate anuală.

Evaluarea trebuie să includă nu doar premiera, ci durata de exploatare, numărul de reprezentații, turneele, receptarea critică, transferul de competențe și efectul asupra trupei.

22.5. Thalia & Melpomene: patrimoniu dramatic și lectură contemporană

Programul a reunit comedia, tragedia și drama universală, prin producții precum Oedip rege, Două povești de amor, Ivanov și Regele Lear. El a oferit repertoriului texte fundamentale, reinterprețate de creatori contemporani.⁴⁶⁶

Din perspectivă managerială, programul a permis distribuirea rolurilor în cadrul trupei, dialogul dintre generații și menținerea unei oferte accesibile publicului larg, fără abandonarea exigenței estetice. Producțiile clasice pot funcționa ca puncte de intrare pentru publicuri noi, dar necesită mediere pentru a evita percepția de repertoriu obligatoriu.

Regele Lear din 2026, în regia lui Silviu Purcărete, exemplifică legătura dintre patrimoniul universal, memoria artistică a TnMS și prestigiul creatorilor asociați instituției.

22.6. Pariuri creative - Freelancer: relația cu sectorul independent

Programul Freelancer a fost conceput pentru inițiative independente, tineri creatori, formule scenice flexibile și publicuri în curs de fidelizare. T&T, 11plus1, showcase-urile și proiectele din Sala Studio au creat o zonă de risc controlat în interiorul instituției.⁴⁶⁷

Importanța programului depășește numărul producțiilor. El a redus distanța dintre teatrul public și mediul independent, a oferit acces la infrastructură și a creat contexte de selecție profesională. Limita principală este discontinuitatea din ultimii ani ai mandatului.

Pentru a funcționa ca politică de dezvoltare, programul are nevoie de apeluri transparente, criterii de selecție, mentorat, bugete definite, acces la producție și evaluarea traseului ulterior al artiștilor.

⁴⁶⁴ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 60.

⁴⁶⁵ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 60-61.

⁴⁶⁶ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 61.

⁴⁶⁷ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 61-62.

22.7. Mnemosyne: teatrul ca platformă culturală

Mnemosyne a integrat revista SpectActor, întâlniri cu publicul, poezie, conferințe, ateliere și proiecte educaționale. Programul a extins funcția teatrului dincolo de producția scenică, afirmând instituția ca spațiu de memorie, reflecție și dialog.⁴⁶⁸

Aceste activități au costuri mai mici decât producțiile de anvergură, dar pot avea efecte consistente asupra fidelizării, educației culturale și reputației. Valoarea lor este dificil de surprins prin indicatori de sală, de aceea sunt necesare date despre participanți unici, revenire, profil, satisfacție și utilizarea conținutului editorial.

Continuitatea revistei și a proiectelor de poezie reprezintă un avantaj identitar al TnMS. Distribuția și accesul digital rămân direcții de dezvoltare.

22.8. Rezidențiat teatral: cercetare, experiment și dezvoltare profesională

Rezidențiatul teatral a fost proiectat ca platformă de creație, cercetare-dezvoltare și experiment, cu două direcții: rezidențe de creație și teatru de stagiatură. El răspundea nevoii de a transforma instituția într-un mediu de învățare, nu doar într-un producător de premiere.⁴⁶⁹

Raportul arată integrarea unor inițiative pentru tineri, workshop-uri și proiecte europene, dar nu oferă întotdeauna o delimitare clară a rezultatelor specifice rezidențiatului. Pentru evaluare sunt necesare date despre artiști selectați, durată, mentorat, lucrări dezvoltate, continuarea colaborării și efectul asupra organizației.

Un program de rezidență produce valoare chiar și atunci când nu se finalizează cu o premieră. Cercetarea, prototipul, schimbul de metode și dezvoltarea competențelor trebuie recunoscute ca rezultate legitime.

22.9. Tinerii artiști și ecosistemul de formare

TNT - Theatre Networking Talents a funcționat ca platformă de întâlnire între absolvenți, manageri, directori artistici, producători și selecționeri. Proiectul a completat deficitul de tranziție dintre școala de teatru și piața profesională.⁴⁷⁰

Integrarea tinerilor s-a realizat prin colaborări, ateliere, proiecte Freelancer, distribuții și parteneriatul cu Universitatea din Craiova. Totuși, proiectul managerial identifica lipsa posturilor vacante și riscul de deprofesionalizare. Sprijinul artistic nu poate substitui o politică sustenabilă de angajare și stagiatură remunerată.

O evaluare pe termen lung ar trebui să urmărească traseul participanților, numărul colaborărilor ulterioare și diversitatea disciplinelor reprezentate.

22.10. Festivaluri, evenimente emblematic și capital simbolic

Festivalul Internațional Shakespeare a rămas principalul vector de internaționalizare și imagine, dar mandatul a dezvoltat și evenimente precum Poduri de Teatru, Săptămăna Purcărete, Gala Comunității Culturale și Caravana Shakespeare peste Tot.⁴⁷¹

Evenimentele emblematic produc concentrare de resurse, vizibilitate și parteneriate. Ele pot funcționa ca laboratoare de inovare și diplomatie culturală, dar pot crea dependență reputațională și presiune operațională. Raportul final identifică explicit riscul ca imaginea instituției să depindă excesiv de vârfuri evenimentiale.⁴⁷²

⁴⁶⁸ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 62.

⁴⁶⁹ Boureanu, Proiect de management 2021-2026, 20-21 și 52-54; Vânia Rodrigues, Creative Production and Management in the Performing Arts: Modus Operandi (Abingdon: Routledge, 2024), 109-138.

⁴⁷⁰ Boureanu, Proiect de management 2021-2026, 11-13; Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 64-65.

⁴⁷¹ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 64-69.

⁴⁷² Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 8.

Strategia matură trebuie să transforme energia festivalului în beneficii pentru repertoriul curent, competențele personalului, publicurile locale și parteneriatele pe termen lung.

22.11. Circulația repertoriului și misiunea națională

Din 2022, turneele au devenit o direcție constantă, cu prezențe la Cluj-Napoca, Constanța, Târgu Mureș, Timișoara, Suceava, Sibiu, Buzău, București și alte centre. Mobilitatea a extins misiunea TnMS dincolo de sediu și a oferit trupei contact cu publicuri și contexte profesionale diverse.⁴⁷³

Turneul trebuie evaluat prin cost, număr de beneficiari, parteneriat, vizibilitate, venit, impact profesional și sustenabilitate. Circulația nu este automat performanță dacă produce pierderi disproporționate sau afectează programarea locală.

Caravana Shakespeare peste Tot a adăugat o dimensiune de acces: 64 de localități, activități gratuite și peste 150.000 de spectatori, potrivit raportului. Aceasta ilustrează trecerea de la turneul convențional la intervenția culturală itinerantă.⁴⁷⁴

22.12. Educație culturală, comunitate și publicuri

Strategia artistică a integrat proiecte pentru copii, adolescenți, studenți, familii și comunități vulnerabile. EDUCĂM ÎMPREUNĂ, navetele culturale, atelierelor, evenimentele în spații publice și magazinul cultural au extins relația cu spectatorul.⁴⁷⁵

Integrarea educației în strategia artistică evită separarea dintre repertoriul prestigios și misiunea publică. Totuși, proiectele educaționale trebuie să aibă obiective pedagogice, parteneri, continuitate și evaluare, nu doar participare punctuală.

Publicul adolescent, identificat ca prioritate, rămâne una dintre direcțiile insuficient rezolvate. Dezvoltarea sa necesită producții dedicate, mediere, orare adecvate, participare și colaborare cu școala.

22.13. Cercetare tehnologică și noile limbaje scenice

Proiectul european ACUTE a conectat TnMS la cercetarea privind inteligența artificială, roboții, spațiile imersive, realitatea virtuală și mijloacele interactive. Participarea alături de teatre, universități și centre europene a extins competențele și profilul de inovare al instituției.⁴⁷⁶

Tehnologia nu a fost tratată doar ca instrument de comunicare, ci ca posibil limbaj artistic. Această direcție confirmă continuitatea dintre Hektomeron, teatrul digital și cercetarea post-pandemică.

Integrarea sustenabilă a noilor tehnologii necesită documentarea proceselor, formarea personalului tehnic și artistic, protecția datelor, clarificarea drepturilor și evaluarea costurilor de mentenanță.

22.14. Recunoaștere profesională și validare externă

Premiile, nominalizările, selecțiile și turneele confirmă vizibilitatea repertoriului, dar nu pot substitui evaluarea internă. Validarea externă este selectivă și depinde de circuite profesionale, criterii curatoriale și oportunități.

Pentru management, recunoașterea este relevantă prin efectele sale: consolidarea brandului, atragerea colaboratorilor, mobilitate, încrederea finanțatorilor și dezvoltarea trupei. Ea trebuie raportată la programul care a generat-o și la costurile aferente.

Portofoliul TnMS a beneficiat de continuitatea unei reputații istorice și de colaborarea cu creatori importanți. Provocarea este transformarea prestigiului în capacitate instituțională durabilă.

⁴⁷³ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 57-58.

⁴⁷⁴ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 68-69.

⁴⁷⁵ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 35-37 și 64-66.

⁴⁷⁶ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 66-67; European Theatre Convention, ACuTe - Culture Testbeds for Performing Arts and New Technology, proiect Europa Creativă 2022-2025.

Tabelul 22.1. Evaluarea programelor artistice 2021-2026

Program	Contribuție strategică	Rezultate reprezentative	Observație critică
RoDramaturg	Dramaturgie românească, identitate, autori contemporani	Producții anuale și reinterpretări ale patrimoniului	Necesită indicatori privind premierele absolute și circulația
Universalis	Anvergură, regizori invitați, circuit internațional	Femeia mării, Anomalia, Hamlet	Discontinuitate în 2025-2026; costuri ridicate
Thalia & Melpomene	Patrimoniu universal și repertoriu de bază	Oedip rege, Ivanov, Regele Lear	Necesită mediere și analiză a duratei de exploatare
Freelancer	Tineri, independenți, experiment, Sala Studio	T&T, 11plus1, showcase-uri	Impact profesional promițător, dar program discontinuu
Mnemosyne	Educație, memorie, publicații și dialog	SpectActor, ateliere, muze@poezie	Impact dificil de măsurat; distribuția trebuie extinsă
Rezidențiat teatral	Cercetare, prototip, formare și creație	Ateliere, proiecte pentru tineri, conexiuni europene	Rezultatele trebuie delimitate și documentate mai precis

22.15. Dezechilibre și costuri de oportunitate

Portofoliul artistic este amplu, dar amplitudinea poate ascunde dezechilibre. Producțiile de mare anvergură și festivalurile solicită resurse semnificative; programele pentru tineri și cercetare pot deveni vulnerabile atunci când bugetul sau personalul sunt sub presiune.

Unele programe au avut continuitate anuală, altele au fost activate intermitent. Această diferență nu este neapărat un eșec, dar trebuie explicată prin decizii de portofoliu: ce s-a prioritarizat, ce s-a amănat și ce valoare a fost pierdută prin alegerea unei alternative.

O direcție de dezvoltare este reducerea suprapunerilor dintre programe și asocierea fiecăruia cu un set limitat de rezultate, publicuri și indicatori.

22.16. Lecții manageriale

Strategia artistică devine robustă atunci când leagă repertoriul de dezvoltarea trupei, publicuri și circulație. O premieră izolată poate fi valoroasă, dar un program produce acumulare.

Instituția de repertoriu are nevoie de echilibru între producțiile de prestigiu și proiectele cu risc moderat, între scena mare și spațiile flexibile, între creatorii consacrați și artiștii emergenți.

Festivalul, turneul, revista, atelierul și proiectul digital trebuie tratate ca părți ale aceleiași politici artistice, nu ca anexe ale repertoriului.

Cea mai importantă lecție este că dezvoltarea programelor cere continuitate, criterii de selecție, bugetare multianuală și evaluarea rezultatelor dincolo de premieră.

22.17. Concluzii

Strategia artistică 2021-2026 a consolidat TnMS ca teatru de repertoriu, platformă de proiecte, instituție de educație culturală și actor internațional. Cele șase programe au oferit coerență unui portofoliu divers, iar proiectele emergente au extins capacitatea de inovare.

Punctele forte sunt diversitatea repertorială, colaborarea cu creatori de prestigiu, susținerea dramaturgiei românești, circulația producțiilor și integrarea proiectelor educaționale și tehnologice. Limitele privesc continuitatea inegală a unor programe, documentarea insuficientă a rezultatelor de dezvoltare profesională și presiunea proiectelor mari asupra resurselor.

Evaluarea confirmă o direcție artistică recognoscibilă, dar recomandă un management de portofoliu mai riguros, capabil să compare costul, riscul, publicul, durata de viață și contribuția fiecărui proiect la misiune.

CAPITOLUL XXIII

ORGANIZAȚIA, RESURSELE UMANE ȘI INFRASTRUCTURA

Organizația, resursele umane și infrastructura formează sistemul de susținere al creației. Ele rămân adeseori invizibile pentru public, dar determină ritmul repetițiilor, siguranța, calitatea tehnică, capacitatea de turneu, relația cu finanțatorul și bunăstarea echipei. În cazul TnMS, mandatul 2021-2026 a pornit de la o instituție cu resurse artistice și tehnice importante, dar cu structură administrativă tensionată, echipamente învechite și o clădire care necesita intervenții majore.⁴⁷⁷

Proiectul a propus reorganizarea, actualizarea reglementărilor interne, dezvoltarea controlului managerial, formarea profesională și pregătirea investiției de reabilitare. Raportul final documentează implementarea unei noi organigrame, actualizarea ROF-ului și Regulamentului intern, negocierea contractului colectiv, angajări punctuale, proceduri noi, reparații curente și avansarea proiectului major de consolidare.⁴⁷⁸

Analiza trebuie să evite două simplificări: conformitatea nu este identică cu eficiența, iar numărul de posturi nu exprimă singur capacitatea. Important este modul în care structura, competențele, cultura organizațională și infrastructura susțin misiunea artistică.

23.1. Linia de bază organizațională din 2021

La începutul mandatului, TnMS avea 131 de posturi aprobate: 15 funcții de conducere și 116 funcții de execuție. Structura includea patru direcții, șase servicii, două birouri, o formație de muncitori și șase compartimente. Resursa artistică cuprindea 31 de actori, doi regizori artistici, un scenograf și personal de specialitate asociat producției.⁴⁷⁹

Proiectul identifica o pondere redusă a funcțiilor administrative de specialitate și o vulnerabilitate a Biroului Juridic - Resurse Umane, în contextul creșterii volumului de contracte, proceduri, obligații financiare și modificări legislative. Totodată, existau dificultăți privind tehnica de scenă, atelierele și formarea unor profesii rare.

Diagnosticul nu recomandă simpla creștere a aparatului, ci re poziționarea funcțiilor în raport cu noua misiune. Această distincție este importantă: eficiența nu rezultă automat din reducerea sau multiplicarea posturilor, ci din proiectarea corectă a responsabilităților.

23.2. Reorganizarea 2021-2025

Procesul a început cu analiza structurilor, funcțiilor și fișelor de post. În 2022, instituția a funcționat pe baza unui nou ROF, a unei noi organigrame și a unui nou stat de funcții. Din iulie 2022, structura a fost organizată într-o direcție generală, trei direcții, patru servicii, un atelier și 15 compartimente.⁴⁸⁰

Anii 2023 și 2024 au adus noi ajustări, inclusiv pentru conformarea cu Legea nr. 296/2023. La finalul anului 2024, organigrama cuprindea 132 de posturi, dintre care 11 de conducere și 121 de execuție, configurație menținută în 2025 și 2026.

Reorganizarea a redus numărul funcțiilor de conducere și a consolidat structurile de execuție. Evaluarea efectului necesită însă date despre timpul de decizie, distribuția sarcinilor,

⁴⁷⁷ Alexandru Boureanu, Proiect de management 2021-2026, Teatrul Național "Marin Sorescu" din Craiova (2021), 15-23.

⁴⁷⁸ Alexandru Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, Teatrul Național "Marin Sorescu" din Craiova (2026), 37-42 și 83.

⁴⁷⁹ Boureanu, Proiect de management 2021-2026, 18-20.

⁴⁸⁰ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 37-40.

suprapunerile eliminate și satisfacția personalului. Organigrama este o ipoteză de funcționare; eficiența sa trebuie verificată în activitate.

23.3. Reglementările interne ca instrumente dinamice

ROF-ul, organigrama, statul de funcții, Regulamentul intern, contractul colectiv, fișele de post și procedurile au fost tratate ca documente supuse revizuirii. Raportul descrie actualizări succesive în raport cu legislația, activitatea artistică, situațiile de urgență și inventarierea patrimoniului.⁴⁸¹

Această abordare este compatibilă cu natura organizației teatrale, în care portofoliul, tehnologia și munca se schimbă. Riscul este revizuirea formală: documentele pot fi actualizate fără ca personalul să le cunoască sau fără ca fluxurile reale să se modifice.

Un sistem matur include consultare, instruire, testarea procedurii, feedback și versiuni controlate. Reglementarea trebuie să simplifice activitatea și să protejeze oamenii, nu doar să producă conformitate.

23.4. Sistemul de Control Intern Managerial

Proiectul consemna implementarea celor 16 standarde de control intern și propunea revizuirea lor. Raportul final arată menținerea sistemului, actualizarea procedurilor și atingerea unui total de 59 de proceduri operaționale și de sistem în 2025.⁴⁸²

Codul aprobat prin Ordinul SGG nr. 600/2018 leagă etica, obiectivele, structura, competența, planificarea, riscul, procedurile, informarea, continuitatea, evaluarea și auditul. Pentru un teatru, valoarea sistemului constă în reducerea dependenței de memoria individuală și în asigurarea continuității proiectelor.⁴⁸³

Numărul procedurilor nu este indicator suficient. Procedurile trebuie evaluate prin utilizare, timp, erori prevenite, claritatea responsabilităților și capacitatea de adaptare. O procedură excesivă poate deveni ea însăși un risc.

23.5. Consiliile, comisiile și comunicarea internă

Consiliul Administrativ a analizat bugete, achiziții, tarife, proiecte, festivaluri, reglementări și probleme de personal, iar Consiliul Artistic a oferit validare profesională direcțiilor repertoriale. Comisiile pentru control intern, situații de urgență, securitate și sănătate, precum și integritate au susținut funcționarea.⁴⁸⁴

Minutele săptămânale de informare și lucru au creat un ritm de coordonare, completat de comunicarea online și întâlnirile cu colectivul. Aceste mecanisme au valoare atunci când produc decizii, responsabili și termene, nu doar schimb de informații.

O direcție de dezvoltare este documentarea mai clară a deciziilor colegiale și urmărirea implementării lor într-un sistem digital comun.

23.6. Evoluția posturilor și fluctuația de personal

Numărul posturilor aprobate s-a menținut relativ stabil, între 131 și 132. Fluctuația a fost gestionată prin angajări punctuale: 3 persoane în 2021, 6 în 2022, 12 în 2023, 11 în 2024, 9 în 2025 și 3 în 2026.⁴⁸⁵

Angajările au acoperit funcții artistice, tehnice și administrative: actor, regizor, operator sunet, maestru lumini, tehnician, producător delegat, secretar artistic, marketing, PR, literar,

⁴⁸¹ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 37-39.

⁴⁸² Boureanu, Proiect de management 2021-2026, 15-18; Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 38-39.

⁴⁸³ Ordinul Secretariatului General al Guvernului nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, Portal Legislativ, <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/200317>.

⁴⁸⁴ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 39-40.

⁴⁸⁵ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 40.

economist, jurist și personal de atelier. Diversitatea confirmă caracterul interdependent al producției teatrale.

Pentru evaluare este necesară diferențierea între înlocuirea posturilor vacante, crearea unor competențe noi și reducerea vulnerabilităților. Datele brute despre angajări nu indică retenția, timpul de ocupare, deficitul rămas sau costul formării.

23.7. Resursa artistică și reînnoirea generațională

Trupa permanentă a constituit principalul capital al strategiei. Proiectul propunea valorificarea actorilor angajați, colaborarea cu societarii și atragerea absolvenților prin rezidențe și stagiatură. Media de vârstă a actorilor, estimată la aproximativ 43 de ani, era considerată favorabilă, cu condiția unei reînnoiri continue.⁴⁸⁶

Reînnoirea nu se reduce la recrutarea tinerilor. Ea presupune distribuții relevante, mentorat, formare, evaluare echitabilă și un traseu profesional. Proiectele TNT, Freelancer și colaborările universitare au creat acces, dar lipsa posturilor și cadrul insuficient al stagiaturii au limitat integrarea stabilă.

Managementul unei trupe trebuie să mențină echilibrul dintre continuitate, dreptul la dezvoltare al actorilor existenți și intrarea unor competențe noi.

23.8. Personalul tehnic, atelierele și profesiile rare

Proiectul identifica riscul producerii unui dezechilibru major din cauza lipsei școlilor profesionale pentru machiori, peruchieri, butafori, tapițeri, tehnicieni, operatori de lumină și sunet. Aceste profesii sunt esențiale pentru continuitatea repertoriului, dar au vizibilitate și atractivitate reduse.⁴⁸⁷

Angajările punctuale și workshop-urile asociate producțiilor au contribuit la menținerea competențelor. Totuși, transmiterea meseriilor tehnice necesită programe structurate: ucenicie, mentorat, parteneriate cu școli, documentarea proceselor și recunoașterea calificării.

Infrastructura tehnică învechită afectează nu doar calitatea artistică, ci și sănătatea, securitatea, atractivitatea locurilor de muncă și costurile de exploatare.

23.9. Formarea profesională

Proiectul prevedea un plan anual de perfecționare în opt domenii: artă și cultură, comunicare, dezvoltare personală, fonduri externe, IT&C, management, politici europene și servicii publice.⁴⁸⁸

Raportul arată că formarea s-a realizat în principal prin workshop-uri creative legate de producții. Acestea au sprijinit trupa și adaptarea la limbaje scenice diferite, dar au acoperit mai puțin competențele administrative, digitale, de proiect, achiziții, accesibilitate și managementul riscului.⁴⁸⁹

Pentru perioada următoare este necesar un plan multianual bazat pe analiza nevoilor, cu buget, indicatori și evaluarea transferului în activitate. Participarea la curs nu este rezultat; competența aplicată este.

23.10. Evaluare, motivare și disciplină

Raportul consemnează aplicarea evaluării și a procedurilor disciplinare, de la avertismente la sancțiuni mai severe, cu respectarea cercetării legale. Disciplina instituțională este necesară, dar nu trebuie confundată cu motivarea sau dezvoltarea.

⁴⁸⁶ Boureanu, Proiect de management 2021-2026, 20-21.

⁴⁸⁷ Boureanu, Proiect de management 2021-2026, 20-21.

⁴⁸⁸ Boureanu, Proiect de management 2021-2026, 20.

⁴⁸⁹ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 40-41.

Un sistem de performanță în teatru trebuie să combine criteriile de rol, calitate, colaborare, siguranță, învățare și contribuție la proiect. Evaluarea exclusiv ierarhică este insuficientă pentru munca creativă, iar criteriile neclare pot produce neîncredere.

Codul muncii impune obligații privind formarea și raporturile de muncă, dar cultura organizațională depinde de practici care depășesc conformitatea: feedback, recunoaștere, echitate, comunicare și prevenirea epuizării.⁴⁹⁰

23.11. Cultura organizațională și siguranța psihologică

Reorganizarea formală produce efecte numai dacă modifică normele de lucru. Ședințe regulate, delegare, consultare și proiecte transversale pot susține o cultură a cooperării; presiunea calendarului, deficitul de personal și suprapunerea proiectelor pot produce silozuri și oboseală.

Cultura organizațională include ipotezele despre autoritate, eroare, conflict, inițiativă și responsabilitate. Într-o instituție artistică, siguranța psihologică este necesară pentru experiment, dar nu elimină standardele profesionale.⁴⁹¹

O evaluare viitoare ar trebui să includă chestionare interne confidențiale, interviuri, analiza absenteismului, fluctuației, conflictelor și percepției asupra echității.

23.12. Patrimoniul construit și capacitatea spațiilor

Clădirea proiectată de Alexandru Iotzu, dată în folosință în 1972, oferă săli, ateliere, depozite, cabine, foaiere și spații administrative, dar nu a beneficiat de intervenții structurale majore. Proiectul identifica nevoia expertizei, consolidării, eficienței energetice, modernizării instalațiilor și refuncționalizării spațiilor.⁴⁹²

Infrastructura generează simultan avantaj și vulnerabilitate. Capacitatea de producție proprie reduce dependența de furnizori, dar întreținerea unei clădiri mari și a atelierelor consumă resurse. Echipamentele depășite limitează competitivitatea și cresc costurile de închiriere sau riscurile tehnice.

Managementul patrimoniului trebuie separat în trei niveluri: mentenanță curentă, investiții de modernizare și proiect structural de reabilitare.

23.13. Reparații, mentenanță și refuncționalizare

Raportul descrie reparații și igienizări în cabine, holuri, demisol, ateliere, birouri, foaiere, spații tehnice, instalații sanitare, încălzire și hidroizolația acoperișului. Intervențiile au avut caracter preventiv și corectiv și au asigurat continuitatea activității.⁴⁹³

Refuncționalizarea spațiilor administrative, de primire și comunicare, precum și menținerea spațiilor alternative de joc au crescut flexibilitatea. Aceste rezultate sunt importante, dar nu trebuie confundate cu rezolvarea vulnerabilităților structurale.

Repetarea intervențiilor indică nevoia unui sistem de mentenanță preventivă bazat pe inventar tehnic, criticitate, cost al ciclului de viață și calendar multianual.

23.14. Siguranță, accesibilitate și controale

Instituția a fost verificată în domenii precum securitatea și sănătatea în muncă, protecția consumatorului, situațiile de urgență, accesibilitatea, munca nedeclarată și drepturile de autor.

⁴⁹⁰ Codul muncii - Legea nr. 53/2003, forma consolidată la 27 aprilie 2026, Portal Legislativ, <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/230223>; European Commission, The Status and Working Conditions of Artists and Cultural and Creative Professionals (Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023).

⁴⁹¹ Edgar H. Schein și Peter A. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, ed. a 5-a (Hoboken, NJ: Wiley, 2017), 17-30; Amy C. Edmondson, *The Fearless Organization* (Hoboken, NJ: Wiley, 2019), 13-30.

⁴⁹² Boureanu, *Proiect de management 2021-2026*, 21-23.

⁴⁹³ Boureanu, *Raport final de activitate 2021-2026*, 41-42.

Deficiențele identificate au fost gestionate prin planuri de măsuri, iar raportul recomandă integrarea concluziilor în registrul de riscuri și planificarea investițiilor.⁴⁹⁴

Controlul extern poate produce învățare organizațională numai dacă măsura corectivă este analizată la nivel de cauză, nu tratată punctual. Repetarea aceleiași neconformități indică o problemă de sistem.

Accesibilitatea trebuie integrată în infrastructură, program, comunicare și servicii. Ea nu se reduce la conformarea fizică a clădirii.

23.15. Proiectul major de reabilitare

Proiectul managerial menționa includerea obiectivului de investiție în Programul de guvernare și o valoare estimată de 18,3 milioane de euro. Raportul final consemnează că, în 2026, procedura CN1091028 pentru proiectare, execuție și asistență tehnică se afla în etapa de analiză a ofertelor.⁴⁹⁵

Acest progres este semnificativ, dar investiția nu era finalizată la data raportului. Evaluarea trebuie să distingă rezultatul managerial - pregătirea, susținerea și avansarea procedurii - de rezultatul investițional final, care depinde de autoritate, achiziție, proiectare și execuție.

Reabilitarea trebuie gestionată ca program de transformare instituțională: continuitatea activității, relocarea, protecția patrimoniului, comunicarea cu publicul, revenirea în clădire și noile costuri de operare sunt la fel de importante ca lucrările.

Tabelul 23.1. Matricea capacității organizaționale

Domeniu	Situație 2021	Intervenție 2021-2026	Evaluare
Structură	131 posturi, 15 funcții de conducere, arhitectură complexă	ROF, organigramă și stat de funcții noi; ajustări ulterioare	Clarificare și reducerea conducerii; efectele trebuie măsurate
Control intern	16 standarde implementate, nevoie de revizuire	Proceduri actualizate, 59 în 2025, comisii și audit	Trasabilitate crescută; risc de birocratizare
Resurse umane	Deficit administrativ/tehnic și profesii rare	Angajări punctuale și workshop-uri	Continuitate asigurată; planul multianual de competențe rămâne necesar
Cultură internă	Nevoie de delegare și comunicare	Minute săptămânale, consilii, întâlniri	Mecanisme create; lipsesc date sistematice despre climat
Patrimoniu	Clădire mare, degradări și tehnică depășită	Reparații, mentenanță, refuncționalizare	Continuitate, nu soluție structurală
Investiție majoră	Obiectiv strategic, dependent de autoritate	Procedură de achiziție avansată în 2026	Progres procedural; rezultatul final rămâne deschis

23.16. Limite și vulnerabilități rămase

Structura a fost actualizată, dar deficitul de specialiști, presiunea proiectelor și schimbarea legislativă rămân surse de vulnerabilitate. Formarea a fost concentrată în zona artistică, iar competențele administrative și digitale necesită dezvoltare sistematică.

⁴⁹⁴ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 42-43.

⁴⁹⁵ Boureanu, Proiect de management 2021-2026, 22-23; Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 42 și 83. Raportul consemnează stadiul procedurii CN1091028 la data redactării sale, iunie 2026.

Infrastructura a fost menținută funcțională, dar riscurile clădirii și ale tehnicii nu puteau fi eliminate prin reparații curente. Accesibilitatea, eficiența energetică, instalațiile și siguranța sunt dependente de investiția majoră.

Cea mai importantă limită de evaluare este absența unor indicatori privind productivitatea proceselor interne, climatul organizațional, competențele și mentenanța. Documentele descriu măsuri, dar nu permit întotdeauna măsurarea efectului lor.

23.17. Lecții transferabile

Reorganizarea trebuie pornită de la procese și misiune, nu de la casete în organigramă. Fiecare structură trebuie să aibă un rol clar în producerea valorii artistice și publice.

Procedura trebuie să protejeze continuitatea și responsabilitatea, dar să rămână proporțională cu riscul. Revizuirea periodică este obligatorie.

Resursa umană artistică, tehnică și administrativă trebuie planificată împreună. Un deficit tehnic sau juridic poate bloca o producție la fel de sigur ca lipsa unui creator.

Investiția în clădire trebuie tratată ca transformare organizațională, cu plan de continuitate, competențe, buget de operare și strategie de public.

23.18. Concluzii

Mandatul 2021-2026 a produs o consolidare a cadrului organizațional: noi reglementări, organigramă revizuită, reducerea funcțiilor de conducere, proceduri, comunicare internă și angajări punctuale. Aceste măsuri au susținut un portofoliu artistic complex într-un context instabil.

Resursele umane au fost menținute și completate, iar workshop-urile au sprijinit dezvoltarea artistică. Rămân necesare un plan multianual de competențe, politici pentru profesiile tehnice rare, date despre climatul organizațional și mecanisme mai clare de evaluare a performanței.

Patrimoniul a fost gestionat prin reparații și refuncționalizări, iar proiectul de reabilitare a avansat procedural. La finalul mandatului, infrastructura rămănea principala problemă structurală, dar nu mai era doar o aspirație: exista un traseu investițional concret. Cazul arată că managementul teatral este, în egală măsură, management al oamenilor, proceselor și spațiului.

CAPITOLUL XXIV

PUBLICURILE, COMUNICAREA ȘI DIMENSIUNEA COMUNITARĂ

Relația dintre teatru și public nu este o consecință secundară a producției artistice, ci una dintre condițiile prin care instituția își realizează misiunea. În proiectul managerial 2021-2026, accesul și participarea culturală au fost formulate ca priorități, iar comunicarea, informarea și accesibilitatea au fost reunite într-o ecuație strategică: Comunicare + Informare + Accesibilitate = Participare.⁴⁹⁶

Raportul final arată că mandatul s-a desfășurat într-o perioadă de reconstrucție a comportamentului cultural post-pandemic, de accelerare a comunicării digitale și de diversificare a formelor de participare. TnMS a trebuit să protejeze publicul fidel, să recupereze participarea pierdută, să atragă generații mai tinere și să extindă prezența teatrului dincolo de clădire, spre școli, spații urbane, comunități regionale și medii digitale.⁴⁹⁷

Capitolul analizează publicurile, comunicarea și dimensiunea comunitară nu ca domenii separate, ci ca un sistem. Repertoriul, prețul, programarea, experiența de sală, comunicarea online, educația culturală, parteneriatele și accesibilitatea influențează împreună participarea.

24.1. De la spectator la publicuri

Proiectul a recunoscut pluralitatea beneficiarilor: copii, adolescenți, tineri, adulți, persoane vulnerabile, public festivalier, profesioniști, studenți, public regional și public digital. Această segmentare a reprezentat un progres față de abordarea nediferențiată a spectatorului, deoarece a permis formularea unor obiective, mesaje și facilități distincte.⁴⁹⁸

Raportul final rafinează analiza prin categoriile public fidel, public ocazional, public potențial și non-public. Valoarea acestei scheme nu constă în etichetarea persoanelor, ci în identificarea tipurilor de relație cu instituția, a barierelor de acces și a intervențiilor posibile.⁴⁹⁹

Publicurile nu sunt grupuri fixe. Un elev poate deveni student, voluntar, spectator fidel sau profesionist; un utilizator digital poate deveni cumpărător de bilet; o persoană care nu participă poate fi exclusă prin preț, distanță, orar, lipsa informației, accesibilitate fizică sau sentimentul că teatrul nu i se adresează.

24.2. Revenirea post-pandemică și managementul relației

Datele naționale utilizate în raport indică o revenire a participării la teatru de la 7% în 2021 la 20% în 2022 și 25% în 2023-2024. Recuperarea a fost reală, dar fragilă, iar instituția nu putea presupune că publicul va reveni automat la vechile practici.⁵⁰⁰

TnMS a trecut de la promovarea punctuală a spectacolelor la managementul relației: comunicare constantă, repertoriu diversificat, proiecte educaționale, conținut digital, facilități de ticketing, întâlniri cu artiștii și activități în spații neconvenționale. Rezultatul urmărit nu a fost doar ocuparea unei săli, ci refacerea obiceiului cultural.

Această schimbare confirmă literatura despre audience development, care definește dezvoltarea publicurilor ca proces organizațional ce implică leadership, repertoriu, mediere, cercetare, comunicare și schimbare internă, nu doar marketing.⁵⁰¹

⁴⁹⁶ Alexandru Boureanu, Proiect de management 2021-2026, Teatrul Național "Marin Sorescu" din Craiova (2021), 12-14 și 37-40.

⁴⁹⁷ Alexandru Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, Teatrul Național "Marin Sorescu" din Craiova (2026), 10-18 și 54-60.

⁴⁹⁸ Boureanu, Proiect de management 2021-2026, 7-9.

⁴⁹⁹ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 14-18.

⁵⁰⁰ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 14-15, pe baza Barometrului de Consum Cultural 2024.

24.3. Cunoașterea publicurilor și utilizarea datelor

Raportul inventariază surse complementare: box-office și ticketing, interacțiuni digitale, observații din relația directă cu spectatorii, participarea la proiecte educaționale, monitorizare media și repere sociologice naționale. Această combinație este adecvată deoarece niciun indicator nu poate descrie singur relația cu publicul.⁵⁰²

Datele digitale au indicat peste 52.000 de interacțiuni în perioada analizată și o concentrare a audienței în segmentele 35-44 și 45-54 de ani. Segmentul 18-24 de ani a rămas mai slab reprezentat, ceea ce justifică o strategie specifică pentru publicul tânăr.⁵⁰³

Principala limită metodologică este fragmentarea datelor. Vizualizările, biletele, abonamentele, participarea la ateliere și publicul festivalier trebuie corelate prin definiții comune. Fără spectatori unici, rate de revenire și conversie, instituția poate confunda expunerea cu participarea.

24.4. Comunicarea integrată și brandul instituțional

Mesajul DeVenim la teatru mai buni! a funcționat ca promisiune publică și ca principiu de coerență. Brandul a fost construit pe calitatea repertoriului, prestigiul trupei, identitatea de scenă națională, deschiderea spre comunitate și capacitatea de inovare.⁵⁰⁴

Comunicarea a combinat site-ul, rețelele sociale, newsletterul, platformele de ticketing, comunicatele, interviurile, materialele video, backstage-ul, afișajul, publicațiile și parteneriatele media. Coerența dintre produsul artistic, mesaj și experiența spectatorului este esențială: o campanie eficientă nu poate compensa o experiență de acces, orientare sau relație cu publicul neglijată.

Raportul identifică riscul fragmentării comunicării atunci când repertoriul, festivalul, educația, patrimoniul și proiectele comunitare sunt comunicate ca identități paralele. Lecția este necesitatea unei arhitecturi de brand care să diferențieze programele, dar să le lege de aceeași misiune.

24.5. De la vizibilitate digitală la conversie

Prezența online a menținut contactul cu publicul și a extins accesul, inclusiv prin E-THEATRUM. Totuși, indicatorii de reach, reacții și vizualizări nu demonstrează singuri participarea culturală. Conversia trebuie urmărită prin click-uri spre ticketing, achiziții, revenire, abonare, participare la evenimente și diversificarea profilului publicului.⁵⁰⁵

Comunicarea pentru publicul tânăr necesită conținut scurt, vizual, contextual, colaborare cu studenți și creatori digitali, dar și oferte artistice și sociale relevante. Canalul nu poate substitui produsul. TikTok sau Instagram pot genera atenție, dar relația pe termen lung se construiește prin experiențe, apartenență și posibilitatea de implicare.

Protecția datelor, consimțământul, transparența campaniilor și limitarea profilării excesive trebuie integrate în managementul comunicării. Instituția publică are obligația de a folosi datele proporțional cu scopul cultural.⁵⁰⁶

24.6. Educația culturală și publicul tânăr

Educăm Împreună, lansat în 2022, a legat teatrul de școli, muzee și patrimoniu. Peste 4.000 de copii au participat la ateliere, tururi și expoziții în perioada 2022-2026, iar parteneriatele cu

⁵⁰¹ European Commission, Study on Audience Development: How to Place Audiences at the Centre of Cultural Organisations (Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017), 13-30.

⁵⁰² Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 14-16.

⁵⁰³ Ibid., 16.

⁵⁰⁴ Ibid., 58-60.

⁵⁰⁵ Ibid., 11-13 și 59-60.

⁵⁰⁶ Regulamentul (UE) 2016/679 al Parlamentului European și al Consiliului, art. 5-6; Nina Simon, The Participatory Museum (Santa Cruz, CA: Museum 2.0, 2010), 1-22.

Muzeul Național Peleş, Muzeul Național de Istorie a Transilvaniei și Inspectoratul Școlar au extins conținutul dincolo de vizionarea unui spectacol.⁵⁰⁷

TNT, Teatrul Poesis, atelierelor, masterclass-urile, proiectele pentru adolescenți și întâlnirile cu artiștii au construit trasee diferite de apropiere. Pentru elev, teatrul devine spațiu de descoperire; pentru student, spațiu pre-profesional; pentru tânărul artist, infrastructură de vizibilitate și networking.

Rezultatele educaționale nu trebuie evaluate doar prin număr de participanți. Sunt relevante continuitatea parteneriatelor, revenirea claselor, competențele dezvoltate, schimbarea percepției despre teatru și trecerea participanților spre publicul autonom.

24.7. Dimensiunea comunitară și teatrul ca platformă civică

Gala Comunității Culturale a reunit instituțiile de cultură ale Craiovei și a transformat scena TnMS într-un spațiu de recunoaștere reciprocă. Proiectul a depășit logica promovării propriei instituții și a afirmat teatrul ca facilitator al ecosistemului cultural local.⁵⁰⁸

Evenimentele în spații publice, colaborările cu ONG-uri, proiectele pentru categorii vulnerabile, activările urbane și inițiativele itinerante au extins relația cu comunitatea. Dimensiunea comunitară nu trebuie confundată cu gratuitatea sau cu animația ocazională; ea presupune dialog, coproducerea sensului și continuitatea relației.

O instituție națională devine relevantă local nu prin reducerea standardului artistic, ci prin capacitatea de a conecta excelența cu proximitatea. Raportul descrie această combinație drept trecerea de la o imagine exclusiv repertorială la o funcție publică extinsă.

24.8. Accesibilitate, incluziune și grupuri vulnerabile

Proiectul a prevăzut participarea persoanelor cu dizabilități, vârstnicilor, copiilor cu autism, copiilor cu deficiențe psihice și tinerilor proveniți din sistemul de protecție socială. Raportul final reafirmă accesibilizarea ca indicator al responsabilității publice.⁵⁰⁹

Accesibilitatea are mai multe dimensiuni: fizică, senzorială, cognitivă, financiară, informațională și simbolică. Un bilet redus nu rezolvă lipsa transportului, lipsa subtitrării, dificultatea navigării în clădire sau sentimentul de neapartenență.

Festivalul din 2024 a inclus volume Shakespeare în Braille și traducerea Furtunii în limba rromani, exemple care arată cum accesibilitatea poate deveni componentă artistică și editorială, nu doar conformare tehnică.⁵¹⁰

24.9. Publicul regional, metropolitan și itinerant

Responsabilitatea TnMS depășește municipiul Craiova. Publicurile provin din Dolj, Gorj, Mehedinți, Olt și Vâlcea, iar proiectul a propus turnee, parteneriate educaționale și utilizarea infrastructurilor culturale fără trupe permanente.⁵¹¹

Raportul final descrie publicul metropolitan și regional ca segment distinct, activat prin turnee, școli, spații publice și inițiative comunitare. Caravana Shakespeare peste Tot a dus această logică la scară națională, demonstrând că mobilitatea poate funcționa ca politică de acces, nu doar ca difuzare.

Pentru evaluare sunt necesare date despre localități, distanțe, participanți unici, cost per beneficiar, parteneri locali, revenire și efectul asupra participării ulterioare. Numărul mare de spectatori trebuie completat cu analiza profunzimii relației.

⁵⁰⁷ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 66-67.

⁵⁰⁸ Ibid., 67-68.

⁵⁰⁹ Boureanu, Proiect de management 2021-2026, 7-9; Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 12-16.

⁵¹⁰ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 65-66.

⁵¹¹ Boureanu, Proiect de management 2021-2026, 1-3 și 7-9.

DEZVOLTAREA PUBLICURILOR NU ÎNSEAMNĂ DOAR MAI MULȚI SPECTATORI, CI RELAȚII MAI DIVERSE, MAI ACCESIBILE ȘI MAI DURABILE CU INSTITUȚIA.

Tabel 24.1 Matrice de evaluare a relației cu publicurile

Dimensiune	Intervenții TnMS	Indicatori utili	Risc de interpretare
Cunoaștere	Ticketing, date digitale, feedback, parteneri educaționali	Spectatori unici, profil, bariere, frecvență	Confundarea interacțiunii online cu participarea
Comunicare	Brand, presă, social media, newsletter, conținut video	Reach, engagement, trafic, conversie, reputație	Măsurarea exclusivă a vizibilității
Educație	Educăm Împreună, TNT, Poesis, ateliere	Participanți, revenire, parteneriate, competențe	Reducerea educației la număr de elevi
Comunitate	Gala, spații publice, ONG-uri, proiecte itinerante	Localități, diversitate, co-creare, continuitate	Eveniment punctual fără relație durabilă
Accesibilitate	Facilități, conținut adaptat, grupuri vulnerabile	Tipuri de bariere eliminate, utilizare, satisfacție	Conformare formală fără experiență reală

24.10. Experiența spectatorului și fidelizarea

Fidelizarea nu rezultă numai din repetarea achiziției, ci din calitatea întregului traseu: descoperirea informației, cumpărarea biletului, accesul în clădire, orientarea, primirea, spectacolul, dialogul ulterior și posibilitatea de revenire. Abonamentele, pachetele pentru tineri, cardurile-cadou, Q&A-urile, tururile și magazinul cultural au extins experiența dincolo de durata reprezentației.⁵¹²

Pentru o instituție de repertoriu, frecvența este un indicator mai valoros decât o singură sală plină. Analiza cohortelor de spectatori, rata de revenire la 30, 90 și 365 de zile, utilizarea abonamentelor și migrarea dintre programe pot arăta dacă instituția construiește o relație durabilă.

Fidelizarea trebuie diferențiată de exclusivism. Un nucleu stabil este o resursă, dar programarea, limbajul comunicării și ritualurile instituției nu trebuie să creeze bariere pentru noii veniți.

24.11. Voluntariat, participare și co-creare

Festivalurile, proiectele educaționale și activările urbane au creat contexte de voluntariat și participare directă. Pentru tineri, voluntariatul poate fi o primă formă de apartenență la instituție, de acumulare a competențelor și de orientare profesională.

Participarea autentică presupune mai mult decât utilizarea voluntarilor ca resursă logistică. Instituția trebuie să ofere formare, roluri clare, recunoaștere, feedback și posibilitatea de a contribui la evaluarea proiectelor. Co-crearea poate include ateliere, consilii consultative ale tinerilor, laboratoare comunitare și proiecte dezvoltate cu partenerii locali.⁵¹³

Limita participării este responsabilitatea profesională. Decizia artistică nu se transferă mecanic publicului, iar munca voluntară nu trebuie să substituie posturi sau colaborări remunerate.

24.12. Guvernanța cercetării de public

Cercetarea publicurilor are nevoie de un protocol anual: întrebări strategice, surse de date, definiții, responsabilități, calendar și reguli de protecție. Datele trebuie discutate în reuniunile manageriale și legate de repertoriu, comunicare, programare, accesibilitate și buget.

⁵¹² Boureanu, Proiect de management 2021-2026, 30-32; Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 12-13.

⁵¹³ Nina Simon, The Participatory Museum (Santa Cruz, CA: Museum 2.0, 2010), 183-214; European Commission, Study on Audience Development, 59-74.

Un tablou de bord minim poate include spectatori unici, frecvență, grad de ocupare, venit mediu, rată de conversie, abonare, proveniență geografică, vârstă, participare educațională, bariere, satisfacție și recomandare. Indicatorii cantitativi trebuie completați anual prin interviuri, focus-grupuri și observație.

Publicarea unei sinteze a rezultatelor ar crește transparența și ar permite comunității să observe cum este utilizat feedbackul. Cercetarea devine credibilă atunci când produce decizii vizibile, nu doar rapoarte interne.⁵¹⁴

24.13. Rezultate, limite și lecții

Mandatul a consolidat vizibilitatea, a extins comunicarea digitală, a dezvoltat proiectele educaționale și a multiplicat prezența în comunitate. Instituția a ajuns să funcționeze simultan ca teatru de repertoriu, actor educațional, platformă urbană, organizator de festivaluri și spațiu profesional.

Limitele sunt la fel de importante: publicul digital a rămas concentrat în segmente adulte; atragerea tinerilor trebuie accelerată; indicatorii de public necesită standardizare; conversia, revenirea și diversitatea nu sunt încă măsurate suficient de coerent; accesibilitatea infrastructurală depinde de investiții.

Principala lecție managerială este integrarea. Publicurile nu aparțin exclusiv marketingului, iar comunitatea nu aparține exclusiv proiectelor sociale. Fiecare decizie repertorială, bugetară, tehnică sau de programare produce efecte asupra accesului și participării.

24.14. Concluzii

Compararea proiectului cu raportul final arată o continuitate clară între intenția de a diversifica publicurile și activitățile realizate. Comunicarea a devenit mai integrată, digitalul a fost menținut ca infrastructură relațională, educația culturală a primit programe distincte, iar teatrul și-a extins prezența în oraș și regiune.

Rezultatul cel mai important este re poziționarea instituției: de la furnizor de spectacole la platformă culturală cu funcție publică extinsă. Continuitatea acestei direcții depinde de cercetare regulată, indicatori comuni, investiții în accesibilitate și implicarea publicurilor în proiectarea experienței culturale.

⁵¹⁴ Michael Quinn Patton, *Utilization-Focused Evaluation*, ed. a 4-a (Thousand Oaks, CA: SAGE, 2008), 37-60 și 447-471.

CAPITOLUL XXV

FESTIVALUL INTERNAȚIONAL SHAKESPEARE ȘI INTERNAȚIONALIZAREA

Festivalul Internațional Shakespeare a reprezentat, în mandatul 2021-2026, principalul proiect de internaționalizare, vizibilitate și activare urbană al Teatrului Național "Marin Sorescu". Rolul său depășește organizarea unui program de spectacole: festivalul conectează repertoriul, diplomația culturală, turismul, educația, cercetarea, comunicarea, parteneriatele și identitatea orașului.

Proiectul managerial din 2021 a tratat festivalul ca resursă strategică moștenită, susținută de Rețeaua Europeană a Festivalurilor Shakespeare, Convenția Teatrală Europeană, autorități locale și centrale, institute culturale și parteneri profesionali. Raportul final permite analiza a trei ediții fizice - 2022, 2024 și 2026 - și a modului în care festivalul a evoluat de la revenirea post-pandemică la modelul de oraș-scenă.⁵¹⁵

Capitolul examinează festivalul ca platformă artistică și managerială, apoi extinde analiza spre rețele, proiecte europene, turnee și coproducții. Internaționalizarea nu este redusă la prezența unor nume străine, ci este evaluată prin schimb, mobilitate, competențe, reputație și beneficii pentru instituție și comunitate.

25.1. Festivalul ca infrastructură strategică

Festivalurile pot concentra, într-un interval scurt, resurse artistice, publicuri, presă, parteneri și capital simbolic. Ele creează densitate culturală și pot modifica percepția unui oraș. În același timp, caracterul lor temporar impune o analiză a moștenirii: ce rămâne în repertoriu, în competențele echipei, în rețelele profesionale și în comportamentul publicului.⁵¹⁶

Pentru TnMS, Festivalul Shakespeare a funcționat ca accelerator al internaționalizării. Rețelele europene au oferit acces la companii, practici curatoriale, mobilitate și legitimitate, iar relația cu Fundația Shakespeare, autoritățile locale, Ministerul Culturii, ICR, British Council și UNITER a creat o guvernare multiactor.

Această arhitectură produce oportunități, dar și complexitate: responsabilități partajate, bugete din surse diferite, contractare internațională, logistică, voluntari, securitate, traducere, comunicare și coordonarea simultană a spațiilor indoor și outdoor.

25.2. Ediția 2022: revenirea lumii teatrale la Craiova

Ediția a XIII-a, desfășurată între 19 și 29 mai 2022 sub genericul *There is a Will so there is a way*, a marcat revenirea la prezența fizică după o pauză de patru ani. Peste 100 de evenimente au fost prezentate în 13 locații, incluzând teatru, performance, multimedia, VR, concerte, proiecții, conferințe și dezbateri.⁵¹⁷

Revenirea nu a reprodus pur și simplu modelul anterior pandemiei. Programul a integrat forme digitale și imersive, iar utilizarea spațiilor neconvenționale a transformat orașul într-o extensie a scenei. Valletta Towers, o hală industrială, a devenit hub cultural și spațiu pentru premiera Richard al III-lea, coproducție a festivalului și TnMS.

⁵¹⁵ Alexandru Boureanu, Proiect de management 2021-2026, Teatrul Național "Marin Sorescu" din Craiova (2021), 4-6 și 11-13.

⁵¹⁶ Donald Getz și Stephen J. Page, *Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events*, ed. a 4-a (London: Routledge, 2024), cap. 1, 3 și 14; Bernadette Quinn, "Arts Festivals and the City," *Urban Studies* 42, nr. 5-6 (2005): 927-943.

⁵¹⁷ Alexandru Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, Teatrul Național "Marin Sorescu" din Craiova (2026), 65-66.

Managerial, ediția a avut funcție de reconectare: a refăcut circulația artiștilor, a restabilit încrederea publicului în evenimente de amploare și a demonstrat capacitatea operațională a instituției după criză.

25.3. Ediția 2024: aniversare, extindere și accesibilitate

Ediția a XIV-a a marcat 30 de ani de la prima ediție. Raportul consemnează peste 380 de evenimente în 70 de spații indoor și outdoor și peste 200.000 de spectatori. Această creștere arată trecerea de la festival concentrat în săli la eveniment distribuit în oraș.⁵¹⁸

Programul a reunit spectacole, concerte, evenimente stradale, expoziții, dezbateri, lansări și proiecții. Prezența unor creatori precum Robert Wilson, Declan Donnellan, Robert Lepage, Andrei Șerban și Kochi Yamato a consolidat prestigiul artistic, dar diversitatea formatelor a extins adresabilitatea.

Volumele Shakespeare în Braille și traducerea Furtunii în limba rromani au introdus accesibilitatea și diversitatea culturală în miezul programului. Astfel de inițiative sunt relevante atunci când depășesc simbolul și produc acces efectiv, continuitate editorială și participarea comunităților vizate.

25.4. Ediția 2026: modelul oraș-scenă

Ediția a XV-a, desfășurată între 21 și 31 mai 2026 sub tema WILL matters / Voința naște materie, a reunit peste 260.000 de participanți, artiști și instituții din peste 70 de țări, 500 de spectacole și evenimente, peste 3.000 de performeri, aproximativ 40 de limbi și peste 60 de spații.⁵¹⁹

Structura pe secțiuni - Shakespeare Core, Academics & More, Squares, Metropolitan, Kids, Teen, Erasmus+, University, Innovations, Visual, Movies și Seniors - a organizat diversitatea și a creat trasee pentru publicuri distincte. Shakespeare Village, cu peste 70.000 de spectatori, a funcționat ca spațiu de socializare culturală, nu doar ca loc de prezentare.

Scara evenimentului a confirmat Craiova ca pol cultural internațional, dar ridică întrebări privind capacitatea de susținere: raportul dintre evenimente gratuite și cu bilet, presiunea asupra echipei, securitatea, infrastructura, evaluarea spectatorilor unici și distribuirea beneficiilor în zona metropolitană.

Tabel 25.1 Evoluția edițiilor Festivalului Internațional Shakespeare

Ediție	Dimensiune raportată	Inovație managerială	Miza principală
2022	100+ evenimente, 13 locații	Revenire fizică, VR, spații industriale	Reconectare post-pandemică
2024	380+ evenimente, 70 spații, 200.000+ spectatori	Oraș distribuit, accesibilitate editorială	Aniversare și extindere urbană
2026	500 evenimente, 60+ spații, 260.000+ participanți	Secțiuni pentru publicuri, zonă metropolitană, Village	Craiova ca oraș-scenă internațional

25.5. Curatoriere, reputație și valoare artistică

Prestigiul festivalului a fost construit prin selecția unor artiști și companii de referință, dar valoarea curatorială nu se reduce la nume. Ea depinde de relația dintre tema ediției, diversitatea estetică, geografia reprezentării, echilibrul dintre producții consacrate și experiment, precum și de dialogul dintre spectacole, conferințe și proiecte educaționale.

⁵¹⁸ Ibid., 66.

⁵¹⁹ Ibid., 66, precum și Anexa privind rezultatele preliminare de comunicare, 84-86.

Festivalul a creat contexte pentru producții proprii și coproducții, precum Richard al III-lea, iar prezența spectacolelor TnMS în circuitul festivalier internațional a transformat internaționalizarea într-un proces bilateral: import de experiențe și export de creație.

Premiul Internațional Shakespeare acordat lui Sir Gregory Doran în 2026 a consolidat funcția festivalului de recunoaștere profesională și diplomație culturală.⁵²⁰

25.6. Festivalul, orașul și turismul cultural

Un festival urban produce fluxuri între teatre, piețe, parcuri, spații industriale, universități, hoteluri și infrastructura de transport. Literatura despre eventful cities arată că efectul durabil apare atunci când evenimentul este integrat în politica urbană și în viața locală, nu când funcționează ca enclavă temporară.⁵²¹

Festivalul Shakespeare a contribuit la asocierea Craiovei cu teatrul european, a atras public turistic și a activat spații noi. Secțiunile metropolitane și evenimentele gratuite au extins distribuția teritorială a beneficiilor.

Impactul economic trebuie evaluat prudent. Cheltuielile vizitatorilor, ocuparea hotelieră, serviciile locale și locurile de muncă temporare sunt relevante, dar nu substituie impactul cultural. Evaluarea are nevoie de sondaje de origine, durată a sejurului, cheltuială incrementală și efecte de substituție.

25.7. Comunicarea festivalului și limitele indicatorilor media

Anexa raportului pentru ediția 2026 consemnează 1.391 de apariții media, un reach estimat de peste 31,4 milioane și o valoare publicitară echivalentă de aproximativ 2,35 milioane euro. În mediul digital sunt raportate 3,45 milioane reach pe Meta, 7,25 milioane vizualizări, peste 100.000 de sesiuni pe website și 1,2 milioane de vizualizări de pagini.⁵²²

Aceste date confirmă amplitudinea comunicării, dar trebuie interpretate critic. Reach-ul cumulat poate include suprapuneri, reacțiile nu sunt echivalente cu persoane unice, iar Advertising Value Equivalent este contestat de standardele profesionale de evaluare a comunicării, deoarece echivalează editorialul cu publicitatea și nu măsoară efectul asupra atitudinii sau participării.⁵²³

Un tablou de bord mai robust ar lega comunicarea de vânzări, participare, proveniența publicului, reputație, satisfacție, revenire și acoperirea publicurilor prioritare.

25.8. Rețele profesionale și diplomație culturală

Apartenența la Convenția Teatrală Europeană și Rețeaua Europeană a Festivalurilor Shakespeare a oferit acces la schimburi, practici, mobilitate și parteneriate. Institutul Cultural Român, British Council, institutele culturale și ambasadele au completat infrastructura diplomației culturale.⁵²⁴

Internaționalizarea este sustenabilă atunci când relațiile continuă între ediții: coproducții, turnee reciproce, proiecte europene, rezidențe, cercetare și schimb profesional. Festivalul trebuie să funcționeze ca poartă de intrare în relații de durată, nu ca listă bienală de invitați.

Proiecte precum ACUTE, STORM, Poduri de Teatru și Erasmus+ Shakespeare au extins cooperarea spre tehnologie, sănătate mintală, cercetare, educație și co-creație.⁵²⁵

⁵²⁰ Ibid., 66.

⁵²¹ Greg Richards și Robert Palmer, *Eventful Cities: Cultural Management and Urban Revitalisation* (Oxford: Butterworth-Heinemann, 2010), 19-44 și 403-421.

⁵²² Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 84-86.

⁵²³ AMEC, *Barcelona Principles 3.0* (2020), principiile 4-7, care resping AVE ca măsură validă a valorii comunicării.

⁵²⁴ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 4-6.

⁵²⁵ Ibid., 67-70.

25.9. Caravana Shakespeare și internaționalizarea prin acces

Caravana Shakespeare peste Tot a transformat festivalul într-o intervenție itinerantă. Raportul consemnează un turneu în 64 de localități, activități gratuite și peste 150.000 de spectatori, precum și prezența la Festivalul OFF Avignon.⁵²⁶

Proiectul a legat accesul național de reprezentarea internațională. El a demonstrat că internaționalizarea nu trebuie să concentreze resursele exclusiv în marile centre, ci poate produce conținut mobil, parteneriate locale și vizibilitate pentru un brand cultural românesc.

Evaluarea caravanei trebuie să includă costul logistic, amprenta ecologică, calitatea experienței, partenerii locali, accesul publicurilor nefamiliarizate și continuarea relației după eveniment.

25.10. Guvernanță, finanțare și risc operațional

Festivalul este un proiect cu dependență ridicată de finanțare publică, parteneriate, sponsorizare și venituri proprii. Caracterul bienal produce diferențe majore între anii bugetari și solicită planificare multianuală, contractare timpurie și rezerve pentru variații valutare, transport, cazare și cerințe tehnice.

Riscurile includ suprapunerea proiectelor, securitatea publicului, condițiile meteo, modificarea programului, vizele, transportul internațional, drepturile de autor, traducerea, reputația și epuizarea echipei. Managementul riscului trebuie distribuit pe responsabilități și testat prin scenarii.

Raportul final identifică explicit dependența imaginii instituției de proiectele-fanion și presiunea logistică produsă de vârfuri evenimentiale. Această autocritică este esențială pentru maturitatea guvernanței.⁵²⁷

UN FESTIVAL DEVINE INSTRUMENT DE INTERNAȚIONALIZARE NUMAI DACĂ TRANSFORMĂ
VIZIBILITATEA TEMPORARĂ ÎN RELAȚII, COMPETENȚE, REPERTORIU ȘI BENEFICII DURABILE
PENTRU COMUNITATE.

25.11. Voluntari, echipe temporare și învățare profesională

Scara festivalului presupune extinderea temporară a organizației. Personalul permanent lucrează alături de producători, tehnicieni, traducători, ghizi, personal de securitate, echipe de comunicare și voluntari. Această configurație transformă festivalul într-o organizație-proiect cu ritm, proceduri și riscuri proprii.

Voluntariatul poate genera competențe și apartenență, dar are nevoie de selecție, instruire, coordonatori, protecție, timp de odihnă și recunoaștere. Pentru studenți, festivalul poate funcționa ca laborator profesional în producție, relații internaționale, comunicare și mediere culturală.⁵²⁸

După ediție, evaluarea echipei trebuie să documenteze problemele, soluțiile și procedurile care merită păstrate. Fără managementul cunoașterii, experiența se pierde odată cu dizolvarea echipelor temporare.

25.12. Moștenirea festivalului și transferul spre repertoriu

⁵²⁶ Ibid., 68-70.

⁵²⁷ Ibid., 8-10.

⁵²⁸ Donald Getz și Stephen J. Page, Event Studies, ed. a 4-a, cap. 10-12; Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 65-70.

Moștenirea poate fi materială, profesională, artistică, relațională și simbolică. Spațiile activate, echipamentele, coproduțiile, traduceri, arhivele, competențele, publicurile și parteneriatele reprezintă rezultate care continuă după închiderea festivalului.

Pentru TnMS, transferul trebuie urmărit prin spectacole intrate în repertoriu, invitații primite ulterior, colaborări repetate, proiecte europene, accesul artiștilor craioveni la rețele și utilizarea conținutului în educație. Festivalul produce valoare instituțională atunci când aceste efecte sunt vizibile între ediții.

Arhiva digitală, publicațiile, conferințele și documentarea tehnică pot transforma un eveniment efemer într-o resursă de cercetare și formare. Moștenirea trebuie bugetată și repartizată pe responsabili, nu lăsată ca efect spontan.⁵²⁹

25.13. Sustenabilitate socială și ecologică

Festivalurile de amploare generează transport, consum energetic, materiale temporare, deșeuri și presiune asupra spațiului urban. Ele pot, însă, testa soluții reutilizabile, mobilitate colectivă, achiziții responsabile, comunicare digitală și utilizarea eficientă a infrastructurii.

Sustenabilitatea socială include condiții de muncă, accesibilitate, distribuția teritorială a programului, prețuri, evenimente gratuite și relația cu locuitorii afectați de activările urbane. O ediție de succes nu trebuie să externalizeze costurile spre echipă sau comunitate.

Un plan de sustenabilitate pentru fiecare ediție ar trebui să stabilească o linie de bază pentru mobilitate, energie, materiale, deșeuri, accesibilitate și bunăstarea echipei, urmată de obiective verificabile.⁵³⁰

Tabel 25.2 Cadru de evaluare a moștenirii festivalului

Tip de moștenire	Exemple	Indicatori	Orizont
Artistică	Coproduții, repertoriu, comenzi, traduceri	Reprezentatii ulterioare, selecții, noi colaborări	1-4 ani
Profesională	Competențe, voluntari, proceduri, rețele	Participanți formați, roluri ulterioare, parteneriate repetate	6 luni-3 ani
Publică	Publicuri noi, acces metropolitan, educație	Revenire, proveniență, conversie spre repertoriu	1-2 stagioni
Urbană	Spații activate, turism, imaginea orașului	Utilizare ulterioară, sejur, percepție, fluxuri	1-5 ani
Documentară	Arhivă, publicații, cercetare, conținut digital	Accesări, citări, utilizare educațională	Continuu

25.14. Lecții manageriale

Prima lecție este articularea scării: programul internațional trebuie conectat la publicurile locale, la educație și la viața urbană. A doua este distribuirea: un festival extins are nevoie de structuri de proiect, delegare, proceduri, voluntari și parteneri cu roluri clare. A treia este evaluarea: cifrele de participare și media trebuie completate cu date despre experiență, impact, origine, revenire și moștenire.

A patra lecție privește echilibrul instituțional. Festivalul poate consolida teatrul, dar nu trebuie să consume resursele repertoriului curent sau să definească singur identitatea instituției. Competențele, relațiile și publicurile create în festival trebuie transferate în activitatea dintre ediții.

⁵²⁹ Greg Richards și Robert Palmer, *Eventful Cities*, 393-421; Bernadette Quinn, *Arts Festivals and the City*, 936-940.

⁵³⁰ Julie's Bicycle, *Creative Climate Tools and Resources*, consultat la 23 iulie 2026; Theatre Green Book, *Sustainable Productions*, ed. a 2-a (2024).

A cincea lecție este că internaționalizarea poate avea mai multe forme: invitație, coproducție, turneu, proiect european, cercetare, traducere, rezidență, platformă digitală și intervenție itinerantă. Portofoliul divers reduce dependența de un singur mecanism.

25.15. Concluzii

Edițiile 2022, 2024 și 2026 arată o evoluție de la reconectare la expansiune și consolidarea modelului de oraș-scenă. Festivalul a susținut reputația TnMS, a transformat Craiova într-un nod teatral european și a creat contexte pentru publicuri, educație, cercetare și mobilitate.

Rezultatul strategic este capacitatea de a integra o tradiție de trei decenii într-o arhitectură contemporană, diversă și internațională. Continuitatea depinde de evaluarea critică a scării, de protejarea echipei, de sustenabilitatea finanțării și de transformarea vizibilității în valoare instituțională și comunitară.

CAPITOLUL XXVI

EVALUAREA REZULTATELOR ȘI LECȚIILE MANAGERIALE

Evaluarea finală a unui mandat managerial nu trebuie să fie nici autocelebrare, nici inventar de activități. Ea trebuie să răspundă unei întrebări mai dificile: în ce măsură strategia asumată a produs schimbări relevante, verificabile și sustenabile pentru instituție, artiști, publicuri și comunitate?

Compararea proiectului din 2021 cu raportul final din 2026 indică un grad ridicat de realizare, confirmat prin diversificarea repertoriului, extinderea parteneriatelor, sprijinirea tinerilor creatori, creșterea vizibilității, dezvoltarea comunicării digitale și consolidarea dimensiunii comunitare. Totuși, o concluzie credibilă trebuie să distingă între rezultate, efecte, factori externi, limite și direcții rămase deschise.⁵³¹

Capitolul aplică o grilă de evaluare managerială bazată pe relevanță, coerență, eficacitate, eficiență, impact, sustenabilitate și adaptabilitate. Lecțiile sunt formulate pentru cazul TnMS, dar și ca ipoteze transferabile altor organizații teatrale.

26.1. Metodologia evaluării

Cadrul formal al evaluării este stabilit de O.U.G. nr. 189/2008 și de regulamentul aprobat prin Ordinul ministrului culturii nr. 2.799/2015. Proiectul, contractul, programul minimal, rapoartele anuale și raportul final formează lanțul documentar al răspunderii manageriale.⁵³²

Evaluarea de față extinde cadrul administrativ printr-o lectură de tip studiu de caz. Pentru fiecare domeniu sunt comparate problema inițială, obiectivul, intervențiile, indicatorii, rezultatul, factorii favorizanți, limitele și lecția. Această metodă evită reducerea performanței la numărul de evenimente.

Poziția autorului ca manager și cercetător este declarată. Proximitatea oferă acces la logica deciziilor, dar impune triangularea documentelor și formularea explicită a limitelor. Practica reflexivă devine cunoaștere numai prin confruntarea experienței cu dovezi și criterii.⁵³³

26.2. Relevanța strategiei

Proiectul a răspuns problemelor reale din 2021: revenirea post-pandemică, vulnerabilități de infrastructură, nevoia de reînnoire a publicurilor, presiuni asupra resurselor umane, dependența financiară și necesitatea internaționalizării. Aceste teme se regăsesc și în raportul final, ceea ce confirmă relevanța diagnosticului.⁵³⁴

Mesajul DeVenim la teatru mai bun! a articulat accesul, participarea, calitatea artistică și responsabilitatea publică. Relevanța sa nu derivă din formulare, ci din capacitatea de a orienta repertoriul, educația, comunicarea și relația cu comunitatea.

O limită a proiectului a fost amplitudinea. Numărul mare de obiective și direcții a crescut riscul ca prioritățile să fie tratate simultan, fără ierarhie explicită în condiții de resurse limitate.

⁵³¹ Alexandru Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, Teatrul Național "Marin Sorescu" din Craiova (2026), 82-83.

⁵³² O.U.G. nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, forma consolidată; Ordinul ministrului culturii nr. 2.799/2015, anexele privind proiectul și raportarea managementului.

⁵³³ Donald A. Schön, *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action* (New York: Basic Books, 1983), 49-69; Michael Quinn Patton, *Utilization-Focused Evaluation*, ed. a 4-a (Thousand Oaks, CA: SAGE, 2008), 37-60.

⁵³⁴ Alexandru Boureanu, Proiect de management 2021-2026, Teatrul Național "Marin Sorescu" din Craiova (2021), 3-9, 15-23 și 36-40; Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 7-18.

26.3. Coerența dintre viziune, programe și acțiuni

Cele șase programe multianuale au oferit o structură coerentă pentru dramaturgia românească, repertoriul universal, experiment, proiecte editoriale, tineri creatori și cercetare. Raportul final permite gruparea majorității activităților în aceste direcții.⁵³⁵

Coerența a fost consolidată de legătura dintre strategia artistică, marketing, publicuri și parteneriate. Festivalul, turneele, proiectele educaționale și inițiativele digitale au susținut aceeași poziționare de teatru național deschis regiunii și conectat internațional.

Discontinuitatea unor programe și migrarea unor proiecte spre formule noi arată că arhitectura strategică trebuie revizuită periodic. Programul nu este o categorie administrativă permanentă, ci un instrument care trebuie să rămână util.

26.4. Eficacitatea artistică

Mandatul a produs un repertoriu divers, colaborări cu regizori importanți, spectacole cu circulație festivalieră, premii și proiecte care au valorificat trupa. RoDramaturg, Universalis, Thalia & Melpomene și programele pentru creatori independenți au acoperit texte românești, clasice universale, dramaturgie contemporană și experiment.⁵³⁶

Eficacitatea artistică trebuie analizată dincolo de premieră: durata de exploatare, numărul de reprezentații, turneele, receptarea critică, rolurile oferite trupei și dezvoltarea competențelor. Raportul oferă dovezi consistente de activitate și recunoaștere, dar nu uniformizează acești indicatori pentru toate producțiile.

Lecția este necesitatea unui dosar de viață al spectacolului, care să permită evaluarea artistică, economică și de public pe întreg ciclul de repertoriu.

26.5. Publicuri, educație și comunitate

TnMS a extins cunoașterea publicurilor, comunicarea digitală, proiectele pentru tineri, educația culturală și activitățile în comunitate. Educăm Împreună a implicat peste 4.000 de copii, iar festivalul, caravana, proiectele urbane și parteneriatele au lărgit geografia participării.⁵³⁷

Rezultatul este repoziționarea teatrului ca platformă publică extinsă. Limita este menținerea unei audiențe digitale predominant adulte și insuficienta standardizare a datelor privind spectatori unici, revenire, conversie și diversitate.

Lecția managerială este că dezvoltarea publicurilor trebuie să devină funcție transversală, cu responsabilități partajate între conducere, direcție artistică, marketing, educație, ticketing și personalul de sală.

26.6. Internaționalizare și capital reputațional

Festivalul Internațional Shakespeare, rețelele europene, turneele, coproducțiile și proiectele ACUTE, STORM sau Poduri de Teatru au consolidat profilul internațional. Edițiile 2022, 2024 și 2026 au crescut ca amploare și au transformat Craiova într-un oraș-scenă.⁵³⁸

Vizibilitatea este un rezultat, nu impactul final. Valoarea strategică apare atunci când relațiile produc mobilitate pentru artiști, proiecte noi, transfer de competențe, acces la finanțare și beneficii pentru publicul local.

Lecția este protejarea echilibrului dintre proiectul-fanion și repertoriul curent. Raportul recunoaște riscul dependenței imaginii de vârfuri evenimentțiale, ceea ce impune transferul resurselor simbolice și profesionale spre activitatea anuală.⁵³⁹

⁵³⁵ Boureanu, Proiect de management 2021-2026, 39-45; Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 58-65.

⁵³⁶ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 58-65 și secțiunile privind turneele, premiile și programele.

⁵³⁷ Ibid., 14-18 și 66-70.

⁵³⁸ Ibid., 4-6 și 65-70.

26.7. Organizație și resurse umane

Mandatul a consolidat reglementările interne, procedurile, controlul managerial și mecanismele de coordonare. Leadershipul participativ, delegarea și reuniunile de lucru au fost utilizate pentru gestionarea unei instituții complexe.⁵⁴⁰

Proiectul identifica deficitul funcțiilor administrative de specialitate, nevoia formării profesionale, problema succesiunii în meseriile tehnice și dificultatea atragerii tinerilor în lipsa posturilor. Aceste vulnerabilități nu pot fi rezolvate integral prin proiecte artistice.

Lecția este că performanța vizibilă a scenei depinde de infrastructura invizibilă a muncii. Planul de personal, formarea, siguranța psihologică, recunoașterea muncii tehnice și managementul succesiunii trebuie tratate ca investiții strategice.

26.8. Infrastructură și patrimoniu

Reabilitarea clădirii a fost cel mai important obiectiv structural care nu a putut fi finalizat în durata mandatului, deoarece depinde de autoritatea finanțatoare, proiectare, achiziție și execuție multianuală. Raportul consemnează, însă, lansarea în 2026 a procedurii de licitație pentru proiectare, execuție și asistență tehnică.⁵⁴¹

Trecerea de la intenție la procedură concretă reprezintă un rezultat intermediar relevant, dar nu trebuie confundată cu impactul final. Beneficiile privind siguranța, eficiența energetică, accesibilitatea și funcționalitatea vor putea fi evaluate după realizarea investiției.

Lecția este definirea indicatorilor de progres pentru obiectivele dependente de terți: studiu, finanțare, avize, proiectare, achiziție, contract, execuție, recepție. Astfel, evaluarea nu oscilează între realizat și nerealizat.

26.9. Eficiență economică și sustenabilitate financiară

Instituția a funcționat într-un model dependent de subvenție, cu diferențe mari între anii de festival și cei fără festival. Creșterea costurilor, restricțiile bugetare și lipsa bugetelor multianuale au limitat predictibilitatea.⁵⁴²

Managementul financiar trebuie evaluat prin execuție, controlul costurilor, utilizarea resurselor, venituri proprii, surse atrase și capacitatea de a proteja misiunea. Veniturile mari dintr-un an de festival nu pot fi extrapolate automat în anii curenți.

Lecția este construirea unui portofoliu financiar: subvenție stabilă, venituri proprii accesibile, sponsorizare, granturi, coproducții și rezerve de risc. Diversificarea nu înseamnă retragerea finanțării publice, ci reducerea vulnerabilității proiectelor.

26.10. Inovare, digitalizare și adaptabilitate

Mandatul a păstrat experiența Hektomeron, a dezvoltat E-THEATRUM și a participat la ACUTE, integrând transmisia online, realitatea virtuală, inteligența artificială și cercetarea tehnologică în portofoliul instituției.⁵⁴³

Adaptabilitatea a fost demonstrată prin trecerea de la criză la revenire fizică, fără abandonarea instrumentelor digitale. Inovația nu a substituit spectacolul live, ci a extins creația, accesul și competențele.

Lecția este instituționalizarea experimentului: proiecte-pilot, evaluare etică, protecția datelor, drepturi de autor, formare și decizii explicite privind ceea ce merită scalat.

⁵³⁹ Ibid., 8-10.

⁵⁴⁰ Boureanu, Proiect de management 2021-2026, 15-21; Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, secțiunea privind organizarea și resursele umane.

⁵⁴¹ Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 82-83.

⁵⁴² Boureanu, Proiect de management 2021-2026, 24-35; Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 71-82.

⁵⁴³ Boureanu, Proiect de management 2021-2026, 5-8; Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 66-70.

Tabel 26.1 Sinteza evaluării mandatului 2021-2026

Domeniu	Rezultat principal	Limită rămasă	Aprecieri
Strategie artistică	Repertoriu divers, programe, circulație și recunoaștere	Indicatori neuniformi pe ciclul spectacolelor	Realizare majoritară
Publicuri și comunitate	Educație, digital, acces regional, proiecte urbane	Public tânăr și conversie insuficient măsurate	Realizare majoritară
Internaționalizare	Festival, rețele, proiecte europene, turnee	Risc de dependență de proiecte-fanion	Realizare ridicată
Organizație și oameni	Proceduri, coordonare, formare, proiecte pentru tineri	Posturi, succesiune tehnică, presiune operațională	Realizare parțial-majoritară
Infrastructură	Procedura investiției intrată în etapă concretă	Lucrările nu sunt finalizate	Rezultat intermediar
Finanțare	Execuție și atragerea unor parteneriate/surse	Diversificare redusă și impredictibilitate	Realizare parțială

26.11. Reziliență și managementul crizelor

Mandatul a început în condițiile revenirii post-pandemice și a continuat sub presiunea inflației, creșterii costurilor, restricțiilor bugetare și instabilității legislative. Capacitatea de a menține programul, de a relua festivalul și de a păstra instrumentele digitale reprezintă o dovadă de reziliență instituțională.⁵⁴⁴

Reziliența nu înseamnă doar continuarea activității. Ea presupune protejarea oamenilor, prioritizarea programelor, reconfigurarea bugetului, comunicarea transparentă și documentarea deciziilor. O instituție poate produce mult în criză, dar poate acumula epuizare, mentenanță amănată sau riscuri invizibile.

Lecția este includerea scenariilor de criză în strategia obișnuită: nivel minim de funcționare, proiecte prioritare, alternative de spațiu, continuitate digitală, rezerve financiare și succesiunea responsabilităților.

26.12. Calitatea procesului și criteriul etic

Un mandat nu poate fi evaluat numai prin produsele finale. Modul în care sunt luate deciziile, respectarea demnității profesionale, distribuirea sarcinilor, timpul de lucru, dialogul social, siguranța și accesul la dezvoltare sunt componente ale performanței.

Documentele analizate descriu proceduri, cod etic, control intern, consultare și leadership participativ. Pentru o evaluare completă sunt necesare, însă, date independente privind experiența angajaților, climatul organizațional, epuizarea, conflictele și percepția echității.⁵⁴⁵

Criteriul etic funcționează drept limită: nici succesul artistic, nici vizibilitatea internațională nu justifică practici abuzive, discriminare, muncă neplătită sau expunerea necontrolată la risc.

26.13. Agenda strategică pentru ciclul următor

Evaluarea produce valoare numai dacă alimentează următoarea strategie. Pentru TnMS, agenda rezultă direct din limitele identificate: finalizarea investiției, continuitatea activității pe durata lucrărilor, modernizarea tehnică, planul de succesiune profesională, cercetarea publicurilor tinere, standardizarea datelor și diversificarea finanțării.

⁵⁴⁴ OECD, Culture Shock: COVID-19 and the Cultural and Creative Sectors (Paris: OECD Publishing, 2020), 2-8; Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 54-56.

⁵⁴⁵ Amy C. Edmondson, The Fearless Organization (Hoboken, NJ: Wiley, 2019), 15-34; UNESCO, Recommendation concerning the Status of the Artist, 1980, revizuită prin monitorizările ulterioare.

Festivalul are nevoie de un cadru de moștenire și sustenabilitate, iar proiectele digitale și de inteligență artificială de o politică instituțională privind etica, datele și drepturile. Programele educaționale trebuie consolidate într-un traseu multianual, de la primul contact la participare autonomă și formare profesională.

Următorul proiect managerial ar trebui să pornească de la o linie de bază verificată, să reducă numărul priorităților și să definească rezultate intermediare pentru obiectivele care depind de autoritate sau de investiții multianuale.⁵⁴⁶

26.14. Atribuirea rezultatelor și limitele dovezilor

Nu toate rezultatele pot fi atribuite exclusiv managerului. Performanța este produsă de trupa artistică, personalul tehnic și administrativ, parteneri, autoritate, finanțatori, creatori invitați și public. Managementul creează arhitectura deciziei, mobilizează resurse și asumă răspunderea, dar rezultatul este colectiv.

Documentele administrative privilegiază activitatea realizată și conformarea. Ele surprind mai greu experiența angajaților, percepția partenerilor, non-publicul, efectele pe termen lung și costurile de oportunitate. Evaluarea viitoare ar trebui să includă interviuri, sondaje independente, date longitudinale și analiză comparativă.

Nici indicatorii mari nu sunt automat superiori. Numărul de evenimente, reach-ul media și spectatorii cumulați trebuie analizați în raport cu calitatea, unicitatea, costul, accesul, sustenabilitatea și obiectivul strategic.⁵⁴⁷

26.15. Lecții transferabile

Prima lecție: proiectul managerial trebuie folosit ca instrument viu, revizuit prin indicatori și scenarii, nu păstrat ca document de concurs. A doua: programele multianuale creează coerență numai dacă sunt evaluate și actualizate. A treia: publicurile și comunitatea trebuie integrate în repertoriu, comunicare, infrastructură și buget.

A patra: internaționalizarea produce valoare când lasă relații, competențe și mobilitate, nu doar vizibilitate. A cincea: proiectele-fanion trebuie conectate la activitatea curentă. A șasea: oamenii și infrastructura invizibilă sunt condiții ale performanței artistice. A șaptea: obiectivele dependente de autoritate trebuie măsurate prin etape intermediare.

A opta: datele trebuie standardizate de la început. A noua: adaptabilitatea nu este abatere de la strategie, ci capacitatea de a păstra misiunea schimbând mijloacele. A zecea: un raport credibil include limite, obiective nerealizate și consecințe neintenționate.

26.16. Un model de evaluare pentru organizația teatrală

Experiența TnMS sugerează un ciclu managerial în șapte etape: diagnostic, misiune, priorizare, programare, implementare, monitorizare și învățare. Evaluarea nu este ultima etapă, ci mecanismul care leagă fiecare etapă de următoarea.

Tabloul de bord trebuie să combine indicatori artistici, de public, economici, organizaționali, de accesibilitate, internaționalizare, mediu și reputație. Fiecare indicator are nevoie de definiție, sursă, frecvență, responsabil și valoare de referință.

Decizia finală nu poate fi automatizată. Indicatorii informează judecata, dar nu înlocuiesc analiza valorii culturale, a contextului și a misiunii publice.⁵⁴⁸

⁵⁴⁶ John M. Bryson și Bert George, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, ed. a 6-a (Hoboken, NJ: Wiley, 2024), cap. 12; Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 82-83.

⁵⁴⁷ Peter H. Rossi, Mark W. Lipsey și Gary T. Henry, *Evaluation: A Systematic Approach*, ed. a 8-a (Thousand Oaks, CA: SAGE, 2019), 89-122; Eleonora Belfiore și Oliver Bennett, *The Social Impact of the Arts: An Intellectual History* (Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2008), 1-13.

⁵⁴⁸ Ben Walmsley, "Evaluating Cultural Value: The Quintessential Wicked Problem," în *The Oxford Handbook of Arts and Cultural Management*, ed. Yuha Jung, Ann Rowson Love și Marilena Vecco (Oxford: Oxford University

26.17. Concluzii

Mandatul 2021-2026 poate fi apreciat ca realizat în proporție majoritară, cu rezultate deosebit de vizibile în strategie artistică, internaționalizare, festival, comunicare, educație culturală și relația cu comunitatea. Proiectul managerial a funcționat ca instrument real de orientare, iar raportul final oferă dovezi consistente ale transpunerii sale în activitate.

Direcțiile deschise - reabilitarea clădirii, modernizarea tehnică, participarea publicului tânăr, standardizarea indicatorilor, diversificarea finanțării și consolidarea resurselor umane - nu sunt note marginale, ci agenda strategică a etapei următoare.

Valoarea studiului de caz nu constă în proclamarea unui model perfect. Ea constă în demonstrarea modului în care o instituție teatrală poate transforma o viziune în programe, poate traversa o criză, poate extinde accesul și internaționalizarea și poate învăța din propriile limite. Această capacitate reflexivă este una dintre formele cele mai mature ale managementului cultural.

CONCLUZII

MANAGEMENTUL TEATRAL CA PRACTICĂ DE MEDIERE, RESPONSABILITATE ȘI TRANSFORMARE

Analiza dezvoltată pe parcursul acestui volum confirmă că managementul teatral nu poate fi redus nici la administrarea curentă a unei instituții, nici la aplicarea mecanică a unor modele preluate din economia generală. El este o practică de mediere, decizie și responsabilitate care transformă o viziune artistică într-un sistem de relații, resurse, procese, drepturi, riscuri și rezultate publice. Specificul său provine din faptul că lucrează simultan cu bunuri simbolice, experiențe efemere, profesioniști cu autonomie creativă, resurse limitate, obligații juridice și așteptări sociale adesea divergente.⁵⁴⁹

Ediția de față a pornit de la constatarea că mediul teatral s-a modificat profund după 2012. Pandemia, accelerarea digitalizării, apariția inteligenței artificiale generative, precaritatea muncii artistice, schimbarea comportamentelor culturale, presiunile asupra finanțării publice, exigențele de accesibilitate și urgența ecologică au extins aria responsabilităților manageriale. Managerul contemporan trebuie să înțeleagă repertoriul, producția, oamenii, finanțele, publicurile, tehnologia, patrimoniul, guvernanta și impactul ca părți ale aceluiasi sistem.

Studiul de caz dedicat Teatrului Național Marin Sorescu din Craiova a arătat că proiectul de management poate funcționa ca instrument real de orientare atunci când este folosit flexibil, monitorizat și confruntat periodic cu realitatea. Compararea proiectului 2021-2026 cu raportul final a evidențiat rezultate consistente, dar și limite care rămân deschise: infrastructura, participarea publicului tânăr, standardizarea indicatorilor și diversificarea surselor de finanțare. Aceste concluzii empirice susțin teza generală a cărții: managementul performant nu elimină incertitudinea, ci creează capacitatea instituției de a acționa responsabil în interiorul ei.⁵⁵⁰

1. Managementul ca mediator între viziunea artistică și realitatea organizațională

Viziunea artistică oferă organizației direcție, identitate și sens. Ea formulează o opțiune asupra repertoriului, esteticii, creatorilor, publicurilor și rolului teatrului în societate. Totuși, viziunea nu devine activitate prin simpla sa enunțare. Pentru a se transforma în spectacole, programe, festivaluri, cercetare, educație culturală sau intervenție comunitară, ea trebuie tradusă în obiective, priorități, bugete, calendare, responsabilități, contracte, spații și condiții de lucru.

Această traducere nu este un act secundar, exterior creației. Producția și managementul influențează timpul de cercetare, componența echipei, scara scenografică, posibilitatea de turneu, durata exploatării și relația cu publicul. Vania Rodrigues descrie producătorul și managerul artelor performative ca practicieni reflexivi aflați la intersecția dintre regimurile creației și cele ale producției. Din această perspectivă, managementul nu este doar un serviciu furnizat artei, ci un cadru care poate deschide sau închide posibilități artistice.⁵⁵¹

Medierea presupune mai mult decât negocierea dintre artist și buget. Managerul articulează interesele creatorilor, actorilor, tehnicienilor, personalului administrativ, finanțatorilor, partenerilor, sindicatelor, publicurilor și comunităților. Aceste interese nu sunt identice și nici complet compatibile. Decizia profesionistă nu caută o armonie artificială, ci explicitează tensiunile, stabilește priorități și asumă consecințele.

⁵⁴⁹ Constance DeVereaux, ed., *Managing the Arts and Culture: Cultivating a Practice* (New York: Routledge, 2023); William J. Byrnes, *Management and the Arts*, ed. a 6-a (New York: Routledge, 2022).

⁵⁵⁰ Alexandru Boureanu, *Raport final de activitate 2021-2026, Teatrul Național Marin Sorescu din Craiova* (2026), 82-83.

⁵⁵¹ Vania Rodrigues, *Creative Production and Management in the Performing Arts: Modus Operandi* (London: Routledge, 2024), cap. 2 și concluzii.

Autonomia artistică nu înseamnă absența oricărei constrângeri, iar disciplina organizațională nu trebuie să devină supunere creativă. Un management matur protejează spațiul experimentului prin reguli clare, resurse predictibile, repartizarea responsabilităților și respectarea condițiilor profesionale. Libertatea de creație devine sustenabilă atunci când este susținută de infrastructură, competență, timp, transparență și încredere.

Prin urmare, managerul nu trebuie să decidă în locul artiștilor ceea ce aparține competenței lor, dar nici să abandoneze responsabilitatea pentru costuri, riscuri, legalitate sau misiune. Medierea reușită păstrează diferențele profesionale și construiește un limbaj comun. Ea presupune capacitatea de a transforma dezacordul în informație utilă și incertitudinea într-un proces de decizie revizibil.

MANAGEMENT TEATRAL = MEDIERE + RESPONSABILITATE + RESURSE + ÎNVĂȚARE + ADAPTARE

2. Specificul contemporan al conducerii unei organizații teatrale

Organizația teatrală contemporană este simultan instituție, comunitate profesională, sistem de producție, spațiu public, marcă culturală și rețea de parteneriate. Ea poate combina o trupă permanentă cu echipe temporare, finanțare publică cu venituri proprii, repertoriu de durată cu proiecte punctuale, prezență fizică cu mediere digitală și responsabilitate locală cu circulație internațională. Aceste dimensiuni explică de ce conducerea teatrului este o formă de management al complexității, nu doar al unei succesiuni de spectacole.⁵⁵²

Conducerea contemporană are nevoie de o combinație de competențe artistice, strategice, juridice, financiare, relaționale și tehnologice. Managerul trebuie să poată citi un buget, un contract, o analiză de public, un registru de riscuri și un plan de producție, dar și să înțeleagă limbajul repetiției, specificul muncii actorului, ritmul atelierelor și vulnerabilitatea procesului de creație. Lipsa uneia dintre aceste dimensiuni produce dezechilibre: fie birocratizarea artei, fie administrarea imprudentă a instituției.

Leadershipul nu mai poate fi identificat exclusiv cu autoritatea poziției. Echipele teatrale funcționează prin competențe distribuite, iar informația critică se află adesea la nivelul artiștilor, tehnicienilor, producătorilor sau personalului aflat în contact direct cu publicul. Delegarea, consultarea și autonomia profesională nu slăbesc conducerea; ele cresc capacitatea organizației de a observa probleme, de a produce soluții și de a reacționa la crize.

Totodată, conducerea are o dimensiune etică. Organizațiile culturale lucrează cu valori, identități, reprezentări și resurse publice. Ele sunt evaluate nu doar pentru ceea ce produc, ci și pentru modul în care tratează oamenii, distribuie oportunitățile, gestionează conflictele, protejează libertatea artistică și explică deciziile. Etica leadershipului cultural presupune coerență între scopul declarat și practicile cotidiene, nu doar protejarea reputației.⁵⁵³

Conducerea actuală include și capacitatea de a lucra cu schimbarea. Pandemia a demonstrat importanța continuității, a scenariilor alternative și a comunicării rapide. Inteligența artificială, noile reglementări digitale și tranziția ecologică cer acum politici interne, competențe și criterii de utilizare. Noutatea tehnologică nu trebuie confundată cu inovația instituțională. Inovația este relevantă atunci când servește misiunea, protejează drepturile și produce valoare verificabilă.

⁵⁵² Yuha Jung, Neville Vakharia și Marilena Vecco, eds., *The Oxford Handbook of Arts and Cultural Management* (Oxford: Oxford University Press, 2024), părțile dedicate leadershipului, guvernantei, strategiei, finanțării, publicurilor și direcțiilor viitoare.

⁵⁵³ Jonathan Price, *Ethics in Cultural Leadership: Relationships of Value*, în *The Oxford Handbook of Arts and Cultural Management*, ed. Yuha Jung, Neville Vakharia și Marilena Vecco (Oxford: Oxford University Press, 2024), 263-282.

3. Limitele modelelor economice generale

Economia este indispensabilă managementului teatral, dar nu este suficientă pentru a explica valoarea, comportamentul și performanța organizației. Teatrul utilizează resurse rare, produce costuri, obține venituri și trebuie să aleagă între alternative. În același timp, rezultatul său principal nu poate fi redus la marfă, iar beneficiile sale nu se epuizează în tranzacția dintre instituție și cumpărătorul biletului.

Modelul economic general presupune adesea creșterea productivității prin reducerea timpului sau a muncii necesare unei unități de produs. În spectacolul viu, o mare parte a muncii nu poate fi accelerată fără modificarea chiar a produsului artistic. Cvartetul, piesa sau repetiția necesită timp uman, iar costul acestuia crește în raport cu sectoarele unde productivitatea poate fi amplificată tehnologic. Analiza clasică a lui Baumol și Bowen rămâne relevantă pentru explicarea presiunii structurale asupra costurilor artelor performative.⁵⁵⁴

Această particularitate nu justifică ineficiența. Ea solicită definirea corectă a eficienței. Pentru teatru, eficiența nu este maximizarea numărului de premiere sau minimizarea costului pe spectator cu orice preț. Ea înseamnă utilizarea responsabilă a resurselor pentru o misiune artistică, publică și profesională explicită. Reducerea costurilor care degradează siguranța, cercetarea, remunerarea sau calitatea poate produce o economie aparentă și o pierdere instituțională pe termen lung.

David Throsby distinge între valoarea economică și valoarea culturală, arătând că acestea se pot intersecta fără a fi identice. Un spectacol poate avea încasări modeste și o valoare artistică, educațională sau simbolică ridicată; un proiect foarte vizibil poate avea efecte instituționale reduse după încheiere. Tocmai de aceea, evaluarea trebuie să combine date financiare, indicatori de activitate și metode calitative.⁵⁵⁵

Veniturile proprii, sponsorizarea și eficiența cheltuielilor sunt importante, dar nu pot substitui finanțarea publică atunci când statul sau comunitatea asumă accesul la cultură, diversitatea repertorială, educația, patrimoniul și libertatea artistică drept obiective colective. Cultura contribuie la dezvoltare locală, atractivitate, competențe, bunăstare și coeziune, dar aceste efecte trebuie analizate cu prudență, evitând exagerarea multiplicatorilor economici.⁵⁵⁶

Modelele economice sunt, așadar, instrumente de disciplină și clarificare, nu criteriul unic al deciziei. Ele ajută organizația să înțeleagă costul oportunităților, fluxul de numerar, riscul și sustenabilitatea. Decizia finală trebuie însă raportată la misiune, valoare culturală, condiții de muncă și responsabilitate publică.

4. Responsabilitatea publică a teatrului

Responsabilitatea publică nu aparține exclusiv instituțiilor finanțate de la buget. Orice organizație care produce reprezentări culturale, mobilizează comunități, utilizează spații comune sau solicită încredere publică are obligații față de mediul în care funcționează. În cazul teatrului public, aceste obligații sunt amplificate de utilizarea fondurilor colective, de patrimoniul administrat și de misiunea stabilită prin lege.

Declarația MONDIACULT 2022 afirmă cultura drept bun public global și leagă politicile culturale de drepturile culturale, diversitatea expresiilor, libertatea artistică și dezvoltarea durabilă. Culture Compass for Europe, adoptat de Comisia Europeană în 2025, plasează în centrul politicilor libertatea artistică, condițiile de muncă, accesul inegal la cultură, inteligența artificială și

⁵⁵⁴ William J. Baumol și William G. Bowen, *Performing Arts: The Economic Dilemma* (New York: Twentieth Century Fund, 1966).

⁵⁵⁵ David Throsby, *Economics and Culture* (Cambridge: Cambridge University Press, 2001).

⁵⁵⁶ OECD, *The Culture Fix: Creative People, Places and Industries* (Paris: OECD Publishing, 2022), <https://doi.org/10.1787/991bb520-en>.

reziliență. Aceste orientări confirmă că teatrul nu poate fi evaluat numai ca furnizor de divertisment sau ca agent economic.⁵⁵⁷⁵⁵⁸

Responsabilitatea publică are cel puțin cinci dimensiuni. Prima este artistică: menținerea unui spațiu pentru diversitate, risc, cercetare și pluralism. A doua este profesională: condiții de muncă decente, remunerare echitabilă, siguranță fizică și psihologică, formare și dialog social. Raportul european privind statutul artiștilor arată că libertatea artistică este inseparabilă de condițiile sociale și economice în care munca este realizată.⁵⁵⁹

A treia dimensiune este cultural-democratică: accesul, participarea, reprezentarea și posibilitatea unor publicuri diferite de a se recunoaște, de a fi provocate și de a intra în dialog. Dezvoltarea publicurilor nu înseamnă supunerea repertoriului față de preferințele majoritare, ci construirea unui echilibru între obiectivele artistice și rolul publicului în misiunea organizației. A patra dimensiune este administrativă: legalitate, transparență, integritate, protejarea patrimoniului și explicarea deciziilor. A cincea este ecologică: reducerea impactului producției, clădirilor, mobilității și operațiunilor.⁵⁶⁰

Responsabilitatea publică nu trebuie confundată cu conformismul. Teatrul nu servește comunitatea doar confirmându-i valorile existente, ci și oferind spații pentru critică, imaginație, disconfort productiv și confruntarea unor perspective diferite. Instituția responsabilă nu evită controversa artistică, dar gestionează transparent contextul, protejează libertatea de exprimare și distinge critica legitimă de hărțuire, discriminare sau incitare la ură.

Evaluarea responsabilității publice solicită un model multidimensional. Ben Walmsley arată că valoarea culturală este o problemă complexă, contestată și politică, care nu poate fi redusă la o singură metrică. Teatrul trebuie să raporteze cifrele, dar și să documenteze experiențele, schimbările, vocile și efectele care nu devin imediat vizibile în contabilitate.⁵⁶¹

5. Necesitatea formării manageriale a artiștilor

Tot mai mulți artiști dezvoltă proiecte, conduc companii, coordonează echipe, aplică la finanțări, negociază contracte, organizează turnee, comunică cu publicurile și administrează proprietate intelectuală. Chiar și atunci când nu ocupă o funcție formală de conducere, ei iau decizii cu efecte manageriale. Absența formării nu protejează libertatea artistică; dimpotrivă, î poate face dependenți de proceduri pe care nu le înțeleg sau vulnerabili în raport cu instituțiile și finanțatorii.

Formarea managerială nu trebuie să transforme artistul într-un administrator generalist și nici să impună artei limbajul exclusiv al eficienței. Scopul ei este alfabetizarea profesională: capacitatea de a înțelege cadrul juridic, bugetul, producția, drepturile, relațiile de muncă, publicurile, riscurile și etica unei decizii. Cunoașterea acestor domenii permite artistului să negocieze mai bine condițiile creației și să formuleze proiecte realizabile fără a-și diminua ambiția.

Un curriculum contemporan ar trebui să includă management de proiect, producție teatrală, bugetare, finanțare, dreptul muncii și drepturi de autor, marketing cultural, dezvoltarea publicurilor, guvernanță, leadership, negociere, securitate, incluziune, sustenabilitate ecologică, protecția datelor și

⁵⁵⁷ European Commission, A Culture Compass for Europe, COM(2025), Bruxelles, 12 noiembrie 2025.

⁵⁵⁸ UNESCO, MONDIACULT 2022 Ministerial Declaration, Mexico City, 30 septembrie 2022.

⁵⁵⁹ European Commission, The Status and Working Conditions of Artists and Cultural and Creative Professionals: Report of the OMC Group of EU Member States Experts (Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023), DOI 10.2766/46315.

⁵⁶⁰ Alessandro Bollo et al., Study on Audience Development: How to Place Audiences at the Centre of Cultural Organisations (Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017), DOI 10.2766/557971; Alessandro Bollo et al., How to Place Audiences at the Centre of Cultural Organisations: A Practical Guide for Cultural Operators (2017), DOI 10.2766/119284.

⁵⁶¹ Ben Walmsley, Evaluating Cultural Value: The Quintessential Wicked Problem, în The Oxford Handbook of Arts and Cultural Management, ed. Yuha Jung, Neville Vakharia și Marilena Vecco (Oxford: Oxford University Press, 2024), 663-680.

utilizarea responsabilă a inteligenței artificiale. Aceste competențe trebuie învățate prin aplicații, simulări, stagii, proiecte reale și reflecție asupra experienței, nu numai prin cursuri teoretice.⁵⁶²

Formarea continuă este la fel de importantă ca educația inițială. Schimbările legislative, tehnologice și sociale depășesc ritmul programelor universitare. Organizațiile au responsabilitatea de a planifica învățarea personalului artistic, tehnic și administrativ, iar rețelele profesionale pot facilita schimbul de practici. Recomandarea UNESCO privind statutul artistului include explicit formarea, condițiile de muncă, securitatea socială, mobilitatea și libertatea de expresie între domeniile care trebuie protejate prin politici publice.⁵⁶³

O atenție specială trebuie acordată profesiilor tehnice și de producție. Teatrul nu poate funcționa prin talent artistic izolat. Regizorii de scenă, producătorii, constructorii de decor, operatorii de lumini și sunet, recuziterii, garderobierii, machiorii, peruchierii, specialiștii video și IT formează infrastructura umană a creației. Lipsa traseelor de formare și transmitere a meseriei reprezintă un risc strategic.

Din această perspectivă, formarea managerială trebuie concepută ca instrument de autonomie și responsabilizare. Artistul care înțelege organizația poate participa mai competent la decizie, poate conduce proiecte și poate evalua critic condițiile de producție. Managerul care înțelege creația poate evita transformarea procedurii în scop și poate recunoaște valoarea timpului artistic.

6. Direcții de cercetare viitoare

Domeniul managementului teatral are nevoie de cercetări care să depășească descrierea administrativă și importul necritic al modelelor generale. Este necesară o agendă interdisciplinară, comparativă și conectată la practica instituțiilor. În special, literatura românească are nevoie de date longitudinale, studii de caz verificabile și cercetări care să includă simultan dimensiunea artistică, organizațională, socială și economică.

Prima direcție privește guvernanta comparată. Teatrele publice, companiile independente, organizațiile comerciale, festivalurile și structurile hibride folosesc forme diferite de autoritate, finanțare și responsabilitate. Cercetarea trebuie să identifice nu un model unic, ci condițiile în care fiecare formă protejează autonomia artistică, stabilitatea, transparența și capacitatea de adaptare.

A doua direcție este munca artistică. Sunt necesare studii asupra carierelor fragmentate, salarizării, muncii invizibile, timpului de repetiție, mobilității, epuizării, siguranței psihologice, discriminării și relației dintre statutul contractual și libertatea artistică. Raportul european din 2023 oferă un cadru important, dar efectele diferă semnificativ între sisteme naționale și profesii.⁵⁶⁴

A treia direcție privește publicurile și valoarea publică. Ticketingul și statisticile digitale permit observații noi, dar ridică probleme de definiție, confidențialitate și interpretare. Este necesară conectarea datelor cantitative cu interviuri, observație, analiză de experiență și cercetare participativă. Studiile trebuie să distingă între expunere, participare, revenire, apartenență și schimbare.

A patra direcție este transformarea digitală și inteligența artificială. Cercetarea trebuie să analizeze autoratul, drepturile interpreților, replicile digitale, utilizarea datelor, biasul cultural, transparența, impactul asupra muncii și noile forme de coprezență. Recomandarea UNESCO privind etica IA și Regulamentul european privind inteligența artificială oferă principii și obligații, dar aplicarea lor în organizațiile teatrale necesită studii sectoriale.⁵⁶⁵

⁵⁶² DeVereaux, ed., *Managing the Arts and Culture*; Byrnes, *Management and the Arts*; Donald A. Schon, *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action* (New York: Basic Books, 1983).

⁵⁶³ UNESCO, *Recommendation concerning the Status of the Artist*, adoptată la Belgrad la 27 octombrie 1980; UNESCO, *Empowering Creativity: Implementing the UNESCO 1980 Recommendation Concerning the Status of the Artist*, 5th Global Consultation (Paris: UNESCO, 2023).

⁵⁶⁴ European Commission, *The Status and Working Conditions of Artists and Cultural and Creative Professionals*, 2023.

⁵⁶⁵ UNESCO, *Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence*, adoptată la Paris la 23 noiembrie 2021; Regulamentul (UE) 2024/1689 al Parlamentului European și al Consiliului din 13 iunie 2024 privind inteligența artificială, JO L, 12 iulie 2024.

A cincea direcție este sustenabilitatea ecologică. Sunt necesare date privind energia clădirilor, materialele scenografice, turneele, deplasarea publicului, arhivarea digitală și ciclul de viață al producțiilor. Theatre Green Book oferă un limbaj comun și instrumente practice, dar aplicarea în contexte cu infrastructură veche, bugete reduse și lanțuri locale de aprovizionare trebuie evaluată comparativ.⁵⁶⁶

A șasea direcție privește festivalurile, internaționalizarea și diplomația culturală. Cercetarea ar trebui să urmărească moștenirea pe termen lung, transferul spre repertoriu, dezvoltarea competențelor, relația cu orașul, impactul turistic, distribuția beneficiilor și dependența instituției de proiectele-fanion. Vizibilitatea trebuie diferențiată de internaționalizarea durabilă.

A șaptea direcție este evaluarea proiectelor de management. Comparatia dintre angajamente și rezultate trebuie realizată prin indicatori definiți înaintea implementării, date verificabile, contextualizarea factorilor externi și includerea obiectivelor nerealizate. Studiul TnMS 2021-2026 arată valoarea unei asemenea lecturi longitudinale, dar și nevoia standardizării definițiilor, în special pentru spectatori unici, publicuri digitale, impact, costuri și rezultate instituționale.⁵⁶⁷

A opta direcție este cercetarea realizată împreună cu practicienii. Proiectele academice trebuie să răspundă problemelor reale ale instituțiilor, iar organizațiile trebuie să creeze condiții pentru documentare, arhivare și acces la date. Practicianul reflexiv nu substituie cercetarea, dar poate formula întrebări, testa instrumente și transforma experiența în cunoaștere transferabilă.⁵⁶⁸

Tabel C.1 - Sinteza concluziilor volumului

Axă	Concluzie centrală	Implicație managerială
Viziune artistică	Devine acțiune numai prin traducere organizațională	Obiective, resurse, responsabilități și condiții de creație explicite
Conducere	Este leadership distribuit într-un sistem complex	Delegare, guvernanță, etică, comunicare și adaptare
Economie	Disciplina financiară este necesară, dar nu epuizează valoarea	Sustenabilitate raportată la misiune, nu maximizarea profitului
Responsabilitate publică	Teatrul produce valoare artistică, socială și democratică	Acces, participare, libertate artistică, muncă decentă și transparență
Formare	Competența managerială susține autonomia profesională	Educație inițială și continuă pentru artiști, tehnicieni și administratori
Cercetare	Domeniul are nevoie de date longitudinale și metode mixte	Parteneriate între universități, instituții, rețele și practicieni

7. Managementul teatral ca disciplină a posibilului

Concluzia generală a acestei cărți este că managementul nu se află în afara teatrului și nu este opusul libertății artistice. În forma sa profesionistă, etică și reflexivă, el este una dintre condițiile prin care creația poate dobândi timp, resurse, continuitate, circulație și sens public. El nu produce opera în locul artistului, dar poate construi mediul în care opera devine posibilă.

⁵⁶⁶ Theatre Green Book, Edition Two (2024), cadrul pentru producții, operațiuni și clădiri, <https://theatregreenbook.com/>; Theatre Green Book, Impact Report 2025.

⁵⁶⁷ Alexandru Boureanu, Proiect de management 2021-2026, Teatrul Național Marin Sorescu din Craiova (2021), 13-15, 54-56; Boureanu, Raport final de activitate 2021-2026, 82-83.

⁵⁶⁸ Donald A. Schon, The Reflective Practitioner; Vania Rodrigues, Creative Production and Management in the Performing Arts. UNESCO, Re|Shaping Policies for Creativity: We Share, We Act, We Build (Paris: UNESCO, 2026), subliniază nevoia unor politici informate, incluzive și prospective în raport cu mediul digital, IA, mobilitatea, dezvoltarea durabilă, egalitatea de gen și libertatea artistică.

Managementul teatral este o disciplină a posibilului deoarece lucrează cu proiecte care nu pot fi garantate, cu publicuri care nu pot fi complet prevăzute, cu oameni care nu pot fi reduși la resurse și cu valori care nu pot fi convertite integral în bani. Profesionalismul nu constă în eliminarea acestei incertitudini, ci în capacitatea de a o gestiona fără a distruge ceea ce face teatrul viu: risc, prezență, conflict, imaginație și transformare.

Viitorul organizației teatrale va depinde de capacitatea ei de a păstra în echilibru continuitatea și schimbarea, repertoriul și proiectul, clădirea și mediul digital, excelența și accesul, identitatea locală și cooperarea internațională, libertatea artistică și responsabilitatea publică. Niciunul dintre aceste raporturi nu poate fi rezolvat definitiv. Ele trebuie negociate, evaluate și reconstruite prin fiecare stagiune, producție și relație profesională.

De aceea, obiectivul managementului nu este controlul total, ci crearea unei organizații capabile să învețe, să decidă, să își asume limitele și să transforme resursele disponibile în valoare artistică și publică. A conduce un teatru înseamnă, în ultimă instanță, a face posibilă întâlnirea dintre creație, profesioniști, instituție și comunitate - o întâlnire care rămâne fragilă, imprevizibilă și necesară.

INSTRUMENTE DE LUCRU

MODELE OPERAȚIONALE PENTRU MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIEI ȘI PRODUCȚIEI TEATRALE

Instrumentele reunite în această secțiune transformă conceptele dezvoltate în volum în modele de lucru care pot fi adaptate teatrelor publice, companiilor independente, festivalurilor, proiectelor temporare și programelor educaționale. Ele nu reprezintă formulare administrative obligatorii și nu înlocuiesc legislația, procedurile interne, cerințele finanțatorilor sau documentele tehnice de specialitate. Rolul lor este de a structura analiza, conversația profesională, decizia și documentarea proceselor.

Modelele sunt concepute modular. O organizație poate utiliza integral un instrument, poate selecta numai anumite câmpuri sau poate combina mai multe fișe într-un dosar de proiect. Practica actuală a managementului de proiect pune accent pe adaptarea metodelor la context, pe livrarea valorii, pe guvernare, stakeholderi, calendar, finanțe, resurse și risc. În domeniul teatral, această adaptare trebuie să păstreze autonomia creației, condițiile de muncă și responsabilitatea publică.⁵⁶⁹

Completarea instrumentelor trebuie să se bazeze pe dovezi: documente, date de ticketing, interviuri, observație, bugete, contracte, rapoarte, analize tehnice și feedback-ul profesioniștilor și al publicurilor. O fișă bine completată nu substituie judecata managerială, dar face ipotezele vizibile, permite urmărirea deciziilor și facilitează învățarea organizațională.

REGULĂ DE UTILIZARE

Pentru fiecare model: definiți scopul, stabiliți cine completează și validează, precizați sursele datelor, fixați data revizuirii și arhivați versiunea aprobată.

Cuprinsul instrumentelor

1. Fișă de analiză a organizației
2. Model SWOT și matrice strategică TOWS
3. Hartă a stakeholderilor
4. Model de proiect cultural
5. Calendar de producție
6. Model de buget
7. Registru simplificat de riscuri
8. Plan de comunicare
9. Model de segmentare a publicurilor
10. Tablou de indicatori
11. Grilă de evaluare a impactului
12. Checklist pentru producția unui spectacol

Repere metodologice

Modelele reunesc principii de management de proiect, evaluare, cercetare a publicurilor, protecția datelor, risc și sustenabilitate. Referințele metodologice sunt plasate lângă instrumentele la care se aplică, pentru a permite folosirea lor contextuală.

⁵⁶⁹ Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Eighth Edition and The Standard for Project Management (Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2025), domeniile privind guvernarea, anvergura, calendarul, finanțele, stakeholderii, resursele și riscul.

INSTRUMENTUL 1

FIȘĂ DE ANALIZĂ A ORGANIZAȚIEI

SCOP

Realizarea unei diagnoze sintetice și documentate asupra identității, capacității și mediului organizației teatrale.

Se utilizează: la începutul unui mandat, înaintea unui plan strategic, la reorganizare sau în pregătirea unei evaluări instituționale.

Denumirea organizației	Completați denumirea oficială și denumirea de lucru.
Forma juridică / autoritatea	Indicați statutul juridic, autoritatea finanțatoare sau organismul de guvernanță.
Perioada analizată	De la până la
Echipa de analiză	Nume, funcții și responsabilități.
Sursele utilizate	Documente, statistici, interviuri, observație, rapoarte, cercetări de public.
Data validării	 Revizuire programată:

A. Identitate și poziționare

Domeniu	Întrebări de analiză	Dovezi / constatări	Prioritate
Misiune	Este clară, actuală și cunoscută? Ce nevoie publică și artistică justifică organizația?	Descrieți și citați documentele relevante.	1 2 3 4 5
Viziune și valori	Ce viitor urmărește? Ce valori sunt traduse în practici?	Notați coerențele și contradicțiile.	1 2 3 4 5
Identitate artistică	Ce repertoriu, estetici, creatori și formate definesc organizația?	Exemple și tendințe.	1 2 3 4 5
Poziționare	Care este rolul local, regional, național și internațional?	Parteneriate, selecții, reputație.	1 2 3 4 5

B. Capacitate organizațională

Domeniu	Stare actuală	Punct critic	Acțiune necesară
Guvernanță și decizie	Descrieți organismele, delegarea și circuitele decizionale.		
Resurse umane	Structură, competențe, posturi vacante, colaboratori, formare.		
Producție și tehnic	Ateliere, echipamente, proceduri, capacitate de turneu.		
Spații și patrimoniu	Săli, accesibilitate, mentenanță, siguranță, arhivă.		
Finanțe	Subvenții, venituri proprii, sponsorizări, costuri fixe, cash-flow.		
Digital și date	Website, ticketing, arhivare, securitate, analiză de date.		
Publicuri și comunitate	Segmente, participare, bariere, educație, parteneriate.		

Domeniu	Stare actuală	Punct critic	Acțiune necesară
Etică și condiții de muncă	Integritate, prevenirea abuzului, sănătate și securitate, dialog.		

C. Sinteză managerială

Cele mai importante 3 atuuri	1. 2. 3.
Cele mai importante 3 vulnerabilități	1. 2. 3.
Decizii urgente (0–6 luni)	
Decizii strategice (1–5 ani)	

INSTRUMENTUL 2

MODEL SWOT ȘI MATRICE STRATEGICĂ TOWS

SCOP

Separarea factorilor interni și externi și transformarea constatărilor într-un set de opțiuni strategice.

Se utilizează: după diagnoză, înaintea formulării obiectivelor și ori de câte ori mediul se modifică semnificativ.

SWOT-ul este util numai dacă fiecare afirmație este concretă, verificabilă și relevantă pentru o decizie. Evitați listele foarte lungi, formulările generale și confundarea efectelor cu cauzele.

PUNCTE TARI – interne	PUNCTE SLABE – interne
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
OPORTUNITĂȚI – externe	AMENINȚĂRI – externe
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

Matrice TOWS: de la constatare la strategie

Tip de strategie	Întrebare	Opțiuni propuse
SO – dezvoltare	Cum folosim punctele tari pentru a valorifica oportunitățile?	1. 2.
ST – protecție	Cum folosim punctele tari pentru a reduce amenințările?	1. 2.
WO – îmbunătățire	Ce vulnerabilități trebuie corectate pentru a valorifica oportunitățile?	1. 2.
WT – continuitate	Cum limităm simultan vulnerabilitățile și amenințările?	1. 2.

INSTRUMENTUL 3

HARTĂ A STAKEHOLDERILOR

SCOP

Identificarea persoanelor, grupurilor și instituțiilor care influențează sau sunt influențate de activitatea teatrală.

Se utilizează: în planificarea strategică, proiecte, festivaluri, schimbări organizaționale, investiții și situații de criză.

Stakeholder	Interes / așteptări	Influență 1-5	Atitudine	Contribuție / risc	Strategie de relaționare
Autoritate finanțatoare			sprijin / neutru / critic		
Angajați și sindicate			sprijin / neutru / critic		
Artiști colaboratori			sprijin / neutru / critic		
Publicuri			sprijin / neutru / critic		
Parteneri culturali			sprijin / neutru / critic		
Educație / universități			sprijin / neutru / critic		
Presa și critica			sprijin / neutru / critic		
Sponsori / mediul privat			sprijin / neutru / critic		
Comunități / ONG-uri			sprijin / neutru / critic		

Matrice influență–interes

Nivel	Interes redus	Interes ridicat
Influență ridicată	MENTINEȚI Cine? Cum?	IMPLICAȚI ÎN DECIZIE Cine? Cum?
Influență redusă	MONITORIZAȚI Cine? Cum?	INFORMAȚI ȘI MOBILIZAȚI Cine? Cum?

INSTRUMENTUL 4

MODEL DE PROIECT CULTURAL

SCOP

Transformarea unei idei artistice sau culturale într-un proiect coerent, realizabil și evaluabil; pentru evenimente și festivaluri, sustenabilitatea trebuie integrată în sistemul de management.⁵⁷⁰

Se utilizează: pentru producții, festivaluri, rezidențe, turnee, programe educaționale, cercetare sau intervenții comunitare.

Titlul proiectului	
Inițiator / organizație	
Perioada și locul	
Responsabil de proiect	
Parteneri principali	

4.1. Fundamentare

Element	Conținut de completat
Nevoia / problema	Ce situație justifică proiectul? Pe ce date și observații se bazează?
Conceptul artistic / cultural	Care este ideea centrală? Ce experiență propune și prin ce limbaj?
Relevanța	De ce este proiectul necesar acum, în acest context și pentru aceste publicuri?
Valoarea distinctivă	Ce aduce nou față de oferta existentă?

4.2. Obiective, publicuri și rezultate

Obiectiv specific	Public / beneficiar	Activități principale	Rezultat verificabil	Indicator
01.				
02.				
03.				

⁵⁷⁰ International Organization for Standardization, ISO 20121:2024, Event Sustainability Management Systems – Requirements with Guidance for Use, ed. a II-a (Geneva: ISO, 2024).

4.3. Organizare și resurse

Rol / funcție	Persoană / organizație	Responsabilități	Decizii pe care le poate lua
Direcție artistică			
Management de proiect			
Producție			
Tehnic / scenă			
Financiar / juridic			
Comunicare / publicuri			

4.4. Sinteza proiectului

Calendar	Data începerii: Premiera / evenimentul: Închiderea:
Buget total	 lei / euro; cofinanțare:
Riscuri majore	1. 2. 3.
Accesibilitate și incluziune	Măsuri concrete:
Sustenabilitate ecologică	Măsuri concrete:
Plan de evaluare	Ce evaluăm, când, prin ce metode și cine răspunde?

INSTRUMENTUL 5

CALENDAR DE PRODUCȚIE

SCOP

Planificarea etapelor, reperelor și dependențelor unei producții teatrale, de la aprobare până la închiderea proiectului.

Se utilizează: imediat după aprobarea conceptului și actualizat la fiecare întâlnire majoră de producție.

Fază	Activitate / livrabil	Responsabil	Termen	Dependențe	Stare
Concept și aprobare	Concept, drepturi, mandat, buget preliminar				planificat / în lucru / final
Preproducție	Contracte, distribuție, proiecte de decor și costume, achiziții				planificat / în lucru / final
Repetiții etapa I	– Lecturi, documentare, cercetare, mișcare				planificat / în lucru / final
Repetiții etapa II	– Construcția scenelor, probe, integrare muzică/video				planificat / în lucru / final
Realizare tehnică	Decor, costume, recuzită, lumină, sunet, video				planificat / în lucru / final
Săptămâna tehnică	Montaj, focus, cue-to-cue, repetiții generale				planificat / în lucru / final
Premieră	Avizare, presă, acces public, reprezentații				planificat / în lucru / final
Exploatare	Reprezentații, mentenanță, understudy, raportări				planificat / în lucru / final
Turneu festival	/ Adaptare tehnică, logistică, transport, documente				planificat / în lucru / final
Închidere	Decont, evaluare, arhivare, reutilizare / eliminare responsabilă				planificat / în lucru / final

Repere și puncte de control

Reper	Data	Criteriu de acceptare	Cine validează	Observații
Aprobarea conceptului				
Înghețarea proiectului de decor				
Prima repetiție integrală				
Predarea decorului și costumelor				
Repetiția generală				
Premiera				

INSTRUMENTUL 6

MODEL DE BUGET

SCOP

Estimarea, aprobarea și urmărirea resurselor financiare necesare proiectului, inclusiv cash-flow-ul și contribuțiile în natură.

Se utilizează: în faza de fezabilitate, la depunerea cererilor de finanțare și pe parcursul implementării.

A. Surse de finanțare

Sursă	Confirmată / estimată	Valoare	Data încasării	Restricții / destinație
Subvenție / buget public				
Grant național / european				
Venituri din bilete				
Sponsorizare / donații				
Coproducție / parteneri				
Contribuții în natură				
Alte surse				

B. Cheltuieli

Categorie	Descriere / unitate	Cantitate	Cost unitar	Total estimat	Total realizat
Drepturi de autor și licențe					
Onorarii artistice					
Personal tehnic / producție					
Decor și recuzită					
Costume, machiaj, peruci					
Sunet, lumină, video					
Spații / utilități / logistică					
Transport, cazare, diurnă					
Comunicare și ticketing					
Accesibilitate					
Evaluare și documentare					

Categorie	Descriere / unitate	Cantitate	Cost unitar	Total estimat	Total realizat
Rezervă / contingență	Procent justificat:%				

C. Cash-flow și control

Luna / etapa	Încasări prevăzute	Plăți prevăzute	Sold cumulat	Măsură dacă soldul este negativ
.....				
.....				
.....				
.....				
.....				

VERIFICARE BUGETARĂ

Cost total estimat: | Finanțare confirmată: | Necesari neacoperiti: | Prag de aprobare a variațiilor:%

D. Ipoteze și aprobări

Ipoteze de calcul	Curs valutar, inflație, taxe, număr de reprezentații, ocupare estimată:
Contribuții în natură	Metoda de evaluare și documentele justificative:
Achiziții și contractare	Procedură, termene-limită și responsabil:
Controlul variațiilor	Cine aprobă depășirile și de la ce prag?
Raportare financiară	Frecvență, format și destinatari:
Validare	Responsabil financiar: Manager proiect: Data:

INSTRUMENTUL 7

REGISTRU SIMPLIFICAT DE RISCURI

SCOP

Identificarea, prioritizarea și tratarea evenimentelor care pot afecta obiectivele artistice, profesionale, financiare sau publice.

Se utilizează: de la aprobarea proiectului până la evaluarea finală; se revizuieste după fiecare schimbare majoră.

Scală recomandată: probabilitate 1–5; impact 1–5; scor = probabilitate × impact. Praguri orientative: 1–4 scăzut, 5–9 moderat, 10–15 ridicat, 16–25 critic. Procesul urmează logica ISO 31000:2018.⁵⁷¹

ID	Risc - cauză / eveniment / efect	P	I	Scor	Măsură de prevenire / răspuns	Responsabil	Semnal termen /	Stare
R1		...	...	...				deschis / tratat
R2		...	...	...				deschis / tratat
R3		...	...	...				deschis / tratat
R4		...	...	...				deschis / tratat
R5		...	...	...				deschis / tratat
R6		...	...	...				deschis / tratat
R7		...	...	...				deschis / tratat

Categorii de verificat

Artistic	Oameni	Tehnic și siguranță	Financiar / juridic	Public / reputație
drepturi; distribuție; calitate; calendar creativ	disponibilitate; sănătate; conflict; competențe; hărțuire	echipamente; incendiu; accident; IT; continuitate	buget; cash-flow; achiziții; contracte; date personale	acces; anulare; comunicare; reacții publice; presă

⁵⁷¹ International Organization for Standardization, ISO 31000:2018, Risk Management – Guidelines, ed. a II-a (Geneva: ISO, 2018), standard confirmat ca versiune curentă în 2023; o ediție a III-a se afla în curs de elaborare în 2026.

INSTRUMENTUL 8

PLAN DE COMUNICARE

SCOP

Corelarea obiectivelor proiectului cu publicurile, mesajele, canalele, resursele și indicatorii de comunicare, cu respectarea principiilor de protecție a datelor.⁵⁷²

Se utilizează: înaintea lansării proiectului și actualizat în funcție de date, vânzări și feedback.

Obiectiv	Public stakeholder /	Mesaj esențial	Canal / format	Moment	Responsabil	Indicator
.....						
.....						
.....						
.....						
.....						

Calendar orientativ al campaniei

Etapă	Acțiune	Conținut necesar	Termen	Aprobare	Stare
Anunț	Titlu, concept, dată, identitate vizuală				
Dezvoltare	Interviuri, repetiții, educație, parteneri				
Conversie	Bilete, abonamente, acces, program practic				
Premieră eveniment /	Presă, social media, sală, foto-video				
După eveniment	Recenzii, mulțumiri, rezultate, următoarea acțiune				

CONTROL ETIC ȘI JURIDIC

Verificați: drepturi pentru imagini și muzică; consimțământ; protecția datelor; accesibilitatea conținutului; claritatea informațiilor despre preț, durată, vârstă și avertismente de conținut.

⁵⁷² Regulamentul (UE) 2016/679 al Parlamentului European și al Consiliului din 27 aprilie 2016 privind protecția persoanelor fizice în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal și libera circulație a acestor date, JO L 119, 4 mai 2016.

INSTRUMENTUL 9

MODEL DE SEGMENTARE A PUBLICURILOR

SCOP

Înțelegerea diferențelor dintre publicuri prin comportament, motivații, bariere și relația cu organizația; dezvoltarea publicurilor este tratată ca proces organizațional, nu exclusiv promoțional.⁵⁷³

Se utilizează: în cercetarea publicurilor, dezvoltarea repertoriului, educație culturală, comunicare și accesibilitate.

Segment	Comportament actual	Motivații	Bariere	Propunere de valoare	Măsură de acces / relație	Indicator
Public fidel						
Public ocazional						
Public potențial						
Non-public						
Copii / adolescenți						
Studenți / tineri						
Persoane cu dizabilități						
Public digital / la distanță						

Parcursul publicului

Etapă	Întrebarea publicului	Punct de contact	Experiență dorită	Date / feedback
Descoperire	De unde aflu și de ce m-ar interesa?			
Decizie	Pot participa? Merită timpul și costul?			
Pregătire	Știu unde, când și în ce condiții vin?			
Participare	Mă simt primit, orientat și implicat?			
După experiență	Ce păstrez și care este următoarea relație?			

⁵⁷³ Alessandro Bollo et al., Study on Audience Development: How to Place Audiences at the Centre of Cultural Organisations (Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017), DOI 10.2766/557971; idem, A Practical Guide for Cultural Operators, DOI 10.2766/119284.

INSTRUMENTUL 10

TABLOU DE INDICATORI

SCOP

Monitorizarea periodică a performanței fără reducerea valorii teatrale la o singură categorie de cifre.

Se utilizează: în implementarea strategiei, rapoarte, ședințe de management și evaluări intermediare sau finale.

Obiectiv strategic	Indicator și formulă	Linie de bază	Țintă	Frecvență	Sursa datelor	Responsabil	Decizie dacă deviază
Artistic							
Publicuri							
Educație / comunitate							
Financiar							
Resurse umane							
Producție / tehnic							
Digital							
Ecologic							
Guvernanță / risc							

Fișa unui indicator

Denumire și definiție	
Formula de calcul	
Ce arată / ce nu arată	
Sursa și calitatea datelor	
Dezagregări necesare	Vârstă, gen, localitate, tip bilet, accesibilitate etc.:
Praguri de alertă	
Cine analizează și decide	

INSTRUMENTUL 11

GRILĂ DE EVALUARE A IMPACTULUI

SCOP

Analizarea schimbărilor produse de proiect dincolo de activități și rezultate imediate, prin criterii adaptate contextului și utilizatorilor evaluării.⁵⁷⁴

Se utilizează: în proiectare, pentru stabilirea liniei de bază, și la evaluarea intermediară sau finală.

Nivel	Întrebare	Exemplu / conținut	Indicator	Metodă / sursă
Resurse	Ce investim?	Buget, timp, spații, competențe, parteneriate		
Activități	Ce facem?	Producții, ateliere, turnee, mediere, comunicare		
Outputuri	Ce livrăm direct?	Premiere, reprezentații, participanți, materiale		
Rezultate	Ce se schimbă pe termen scurt?	Cunoaștere, competențe, acces, comportament, relații		
Impact	Ce schimbare durabilă contribuim să producem?	Capacitate culturală, incluziune, ecosistem, identitate, cariere		

Criterii de evaluare

Criteriu	Întrebare de evaluare	Scor 1-5	Dovezi	Concluzie recomandare /
Relevanță	Răspunde proiectul unei nevoi reale și unei misiuni clare?			
Coerență	Este compatibil cu strategia, alte programe și parteneriate?			
Eficacitate	În ce măsură au fost atinse obiectivele?			
Eficiență	Au fost utilizate responsabil resursele și timpul?			
Impact	Ce schimbări intenționate și neintenționate au apărut?			
Sustenabilitate	Ce rezultate pot continua și în ce condiții?			
Echitate	Cine a beneficiat, cine a rămas exclus și de ce?			

⁵⁷⁴ OECD, Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use (Paris: OECD Publishing, 2019), <https://doi.org/10.1787/15a9c26b-en>.

Întrebări privind atribuirea și limitele

Contribuția proiectului	Ce schimbări pot fi asociate plauzibil proiectului și prin ce mecanism?
Factori externi	Ce alte intervenții, evenimente sau condiții au influențat rezultatele?
Efecte neintenționate	Pozitive: Negative:
Limitele și utilizarea evaluării	Date lipsă, bias, interval scurt, eșantion, cauzalitate; ce continuăm, oprim, modificăm sau cercetăm?

INSTRUMENTUL 12

CHECKLIST PENTRU PRODUCȚIA UNUI SPECTACOL

SCOP

Verificarea coordonată a condițiilor artistice, juridice, financiare, tehnice, profesionale și publice ale producției, inclusiv criterii de sustenabilitate aplicate din faza de proiectare.⁵⁷⁵

Se utilizează: ca listă de control în ședințele de producție; responsabilitățile și termenele trebuie atribuite explicit.

12.1. Inițiere și aprobare

✓	Verificare	Responsabil	Termen	Observații
☐	Conceptul și mandatul artistic sunt aprobate.	Responsabil:	Termen:	Observații:
☐	Drepturile de autor, traducere, adaptare, muzică și imagine sunt clarificate.	Responsabil:	Termen:	Observații:
☐	Obiectivele, publicurile și criteriile de succes sunt definite.	Responsabil:	Termen:	Observații:
☐	Bugetul preliminar și sursele de finanțare sunt validate.	Responsabil:	Termen:	Observații:
☐	Managerul de proiect / producătorul și nivelurile de decizie sunt desemnate.	Responsabil:	Termen:	Observații:
☐	Calendarul general și data premierei sunt realiste.	Responsabil:	Termen:	Observații:
☐	Riscurile majore și condițiile de anulare / amânare sunt identificate.	Responsabil:	Termen:	Observații:

12.2. Echipa, contractele și condițiile profesionale

✓	Verificare	Responsabil	Termen	Observații
☐	Distribuția și echipa de creație sunt confirmate în scris.	Responsabil:	Termen:	Observații:
☐	Contractele conțin roluri, onorarii, termene, drepturi și condiții de încetare.	Responsabil:	Termen:	Observații:
☐	Programul respectă timpul de lucru, odihna și obligațiile legale.	Responsabil:	Termen:	Observații:
☐	Sunt definite proceduri de comunicare, feedback și soluționare a conflictelor.	Responsabil:	Termen:	Observații:
☐	Sunt evaluate nevoile de accesibilitate ale membrilor echipei.	Responsabil:	Termen:	Observații:
☐	Intimitatea scenică, lucrul cu minori sau conținutul sensibil au coordonare adecvată.	Responsabil:	Termen:	Observații:

⁵⁷⁵ Renew Culture și Buro Happold, Theatre Green Book, Edition Two (2024), instrumente pentru producții, operațiuni și clădiri, <https://theatregreenbook.com/>.

✓	Verificare	Responsabil	Termen	Observații
☐	Personalul tehnic și administrativ necesar este disponibil.	Responsabil:	Termen:	Observații:

12.3. Scenografie, ateliere și tehnică

✓	Verificare	Responsabil	Termen	Observații
☐	Proiectele de decor, costume, recuzită, lumină, sunet și video sunt aprobate.	Responsabil:	Termen:	Observații:
☐	Desenele, listele de materiale și costurile sunt predate la termen.	Responsabil:	Termen:	Observații:
☐	Sunt verificate sarcinile, dimensiunile, rezistența și compatibilitatea cu scena.	Responsabil:	Termen:	Observații:
☐	Materialele periculoase și procedurile de lucru au fișe și măsuri de protecție.	Responsabil:	Termen:	Observații:
☐	Sunt planificate probele de costume, machiaj, peruci și recuzită.	Responsabil:	Termen:	Observații:
☐	Echipamentele, licențele software și personalul de operare sunt disponibile.	Responsabil:	Termen:	Observații:
☐	Decorul este proiectat pentru mentenanță, depozitare, turneu și reutilizare.	Responsabil:	Termen:	Observații:
☐	Planul de montaj, demontaj și evacuare este verificat.	Responsabil:	Termen:	Observații:

12.4. Repetiții și săptămâna tehnică

✓	Verificare	Responsabil	Termen	Observații
☐	Spațiile de repetiție și materialele de lucru sunt rezervate.	Responsabil:	Termen:	Observații:
☐	Raportul de repetiție și circuitul modificărilor sunt funcționale.	Responsabil:	Termen:	Observații:
☐	Sunt programate probele tehnice, cue-to-cue și repetițiile generale.	Responsabil:	Termen:	Observații:
☐	Versiunea finală a textului, muzicii și video-ului este arhivată.	Responsabil:	Termen:	Observații:
☐	Fișele de spectacol, planurile de lumină și sunet sunt actualizate.	Responsabil:	Termen:	Observații:
☐	Sunt testate comunicarea intercom, alimentarea, redundanța și backupul.	Responsabil:	Termen:	Observații:
☐	Sunt realizate instructajele SSM, SU și procedurile de urgență.	Responsabil:	Termen:	Observații:
☐	Sunt verificate durata, pauza, avertismentele de conținut și restricțiile de vârstă.	Responsabil:	Termen:	Observații:

12.5. Public, accesibilitate și comunicare

✓	Verificare	Responsabil	Termen	Observații
☐	Titlul, distribuția și creditele sunt corecte în toate materialele.	Responsabil:	Termen:	Observații:
☐	Data, ora, durata, prețurile, accesul și politica de retur sunt comunicate clar.	Responsabil:	Termen:	Observații:
☐	Website-ul, ticketingul și materialele sunt testate pe mobil.	Responsabil:	Termen:	Observații:
☐	Sunt planificate subtitrarea, supratitrarea, audiodescrierea sau interpretarea, după caz.	Responsabil:	Termen:	Observații:
☐	Traseele, locurile, toaletele și evacuarea sunt verificate pentru accesibilitate.	Responsabil:	Termen:	Observații:
☐	Presă, fotografia și filmarea respectă drepturile și consimțământul.	Responsabil:	Termen:	Observații:
☐	Personalul de sală cunoaște spectacolul, avertismentele și procedurile.	Responsabil:	Termen:	Observații:
☐	Mecanismul de feedback și incident reporting este disponibil.	Responsabil:	Termen:	Observații:

12.6. Premieră, exploatare și turneu

✓	Verificare	Responsabil	Termen	Observații
☐	Procesul verbal de recepție tehnică și artistică este complet.	Responsabil:	Termen:	Observații:
☐	Dosarul de spectacol conține toate documentele și versiunile aprobate.	Responsabil:	Termen:	Observații:
☐	Planul de mentenanță pentru decor, costume, recuzită și echipamente este stabilit.	Responsabil:	Termen:	Observații:
☐	Understudy / înlocuirile și procedurile de urgență sunt clarificate.	Responsabil:	Termen:	Observații:
☐	Bugetul pe reprezentație și pragurile de decizie sunt cunoscute.	Responsabil:	Termen:	Observații:
☐	Fișa tehnică de turneu este testată și actualizată.	Responsabil:	Termen:	Observații:
☐	Transportul, cazarea, documentele și asigurările sunt confirmate.	Responsabil:	Termen:	Observații:
☐	Adaptarea la alte spații este aprobată de responsabilii artistici și tehnici.	Responsabil:	Termen:	Observații:

12.7. Închiderea și învățarea

✓	Verificare	Responsabil	Termen	Observații
☐	Decontul și reconcilierea bugetară sunt finalizate.	Responsabil:	Termen:	Observații:

✓	Verificare	Responsabil	Termen	Observații
☐	Drepturile, plățile și raportările către parteneri sunt închise.	Responsabil:	Termen:	Observații:
☐	Datele despre public, comunicare, incidente și performanță sunt centralizate.	Responsabil:	Termen:	Observații:
☐	Echipa participă la o evaluare postproducție.	Responsabil:	Termen:	Observații:
☐	Lecțiile, deciziile și recomandările sunt consemnate.	Responsabil:	Termen:	Observații:
☐	Fotografiile, înregistrările, caietul-program și documentele sunt arhivate.	Responsabil:	Termen:	Observații:
☐	Materialele sunt depozitate, reutilizate, transferate sau eliminate responsabil.	Responsabil:	Termen:	Observații:
☐	Se decide continuarea, turneul, refacerea sau retragerea spectacolului.	Responsabil:	Termen:	Observații:

Notă finală de utilizare

Instrumentele sunt eficiente numai dacă sunt integrate în ritmul real al organizației. Ele trebuie să sprijine conversația și decizia, nu să creeze o birocrație paralelă. După fiecare utilizare, echipa trebuie să verifice dacă modelul a produs informație relevantă, dacă responsabilitățile au fost clare și dacă formularul poate fi simplificat sau adaptat.

PRINCIPIUL CENTRAL

Documentați atât decizia, cât și raționamentul ei. Un model completat devine valoros când permite altor persoane să înțeleagă ce s-a decis, pe ce dovezi, cu ce riscuri și când va fi revizuit.

BIBLIOGRAFIE GENERALĂ

Notă editorială. Bibliografia consolidează sursele utilizate în Introducere, în cele 26 de capitole, în Concluzii și în secțiunea Instrumente de lucru. Referințele sunt grupate tipologic și ordonate alfabetic. Pentru actele normative și resursele digitale, data generală de verificare este 23 iulie 2026, dacă nu se indică altfel.

Cărți și volume colective

- Abbing, Hans. *Why Are Artists Poor? The Exceptional Economy of the Arts*. Amsterdam: Amsterdam University Press, 2002.
- Armstrong, Michael, și Stephen Taylor. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Ed. a 16-a. London: Kogan Page, 2023.
- Auslander, Philip. *Liveness: Performance in a Mediatized Culture*. Ed. a 3-a. London: Routledge, 2023.
- Balme, Christopher B. *The Cambridge Introduction to Theatre Studies*. Cambridge: Cambridge University Press, 2008.
- Baumol, William J., și William G. Bowen. *Performing Arts: The Economic Dilemma. A Study of Problems Common to Theater, Opera, Music and Dance*. New York: Twentieth Century Fund, 1966.
- Becker, Howard S. *Art Worlds*. Ediție aniversară. Berkeley: University of California Press, 2008.
- Beer, Tanja. *Ecscenography: An Introduction to Ecological Design for Performance*. Singapore: Palgrave Macmillan, 2021.
- Belfiore, Eleonora, și Oliver Bennett. *The Social Impact of the Arts: An Intellectual History*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2008. <https://doi.org/10.1057/9780230227774>.
- Benington, John, și Mark H. Moore, eds. *Public Value: Theory and Practice*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2011.
- Bienkowski, Piotr, și Hilary McGowan. *Leadership of Inclusive and Sustainable Cultural Organisations: A Practical Guide*. New York: Routledge, 2025.
- Bolman, Lee G., și Terrence E. Deal. *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. Ed. a 7-a. Hoboken, NJ: Jossey-Bass, 2021.
- Bourdieu, Pierre, și Alain Darbel. *The Love of Art: European Art Museums and Their Public*. Trad. Caroline Beattie și Nick Merriman. Stanford: Stanford University Press, 1991.
- Bourdieu, Pierre. *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. Trad. Richard Nice. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1984.
- Bourdieu, Pierre. *The Field of Cultural Production: Essays on Art and Literature*. Ed. Randal Johnson. New York: Columbia University Press, 1993.
- Boureanu, Alexandru. *Bazele managementului în compania de teatru: strategii și tehnici pentru producția teatrală*. Craiova: Editura Universitaria, 2012.
- Boxall, Peter, și John Purcell. *Strategy and Human Resource Management*. Ed. a 4-a. London: Palgrave Macmillan, 2016.
- Brook, Orian, Dave O'Brien și Mark Taylor. *Culture Is Bad for You: Inequality in the Cultural and Creative Industries*. Manchester: Manchester University Press, 2020.

- Brown, Alan S., și Jennifer L. Novak. *Assessing the Intrinsic Impacts of a Live Performance*. San Francisco: WolfBrown, 2007.
- Bryson, John M., și Bert George. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Ed. a 6-a. Hoboken, NJ: Wiley, 2024.
- Byrnes, William J. *Management and the Arts*. Ed. a 6-a. New York: Routledge, 2022.
- Carver, Rita Kogler. *Stagecraft Fundamentals: A Guide and Reference for Theatrical Production*. Ed. a 4-a. New York: Focal Press/Routledge, 2023.
- Caves, Richard E. *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2000.
- Coombs, W. Timothy. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Ed. a 6-a. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2023.
- DeVereaux, Constance, ed. *Managing the Arts and Culture: Cultivating a Practice*. New York: Routledge, 2023.
- Dixon, Steve. *Digital Performance: A History of New Media in Theater, Dance, Performance Art, and Installation*. Cambridge, MA: MIT Press, 2007; ed. paperback, 2015.
- Edmondson, Amy C. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, NJ: Wiley, 2019.
- Evrard, Yves, coord. *Le management des entreprises artistiques et culturelles*. Paris: Economica, 1993.
- Fayol, Henri. *General and Industrial Management*. Trad. Constance Storrs. London: Sir Isaac Pitman & Sons, 1949 [1916].
- Fischer-Lichte, Erika. *The Transformative Power of Performance: A New Aesthetics*. Trad. Saskya Iris Jain. London: Routledge, 2008.
- Foster, Kenneth. *Arts and Cultural Leadership: Creating Sustainable Arts Organizations*. Ed. a 2-a. New York: Routledge, 2023.
- Freeman, R. Edward. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984.
- Getz, Donald, și Stephen J. Page. *Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events*. Ed. a 4-a. London: Routledge, 2024.
- Gillett, Cary, și Jay Sheehan. *The Production Manager's Toolkit: Successful Production Management in Theatre and Performing Arts*. Ed. a 2-a. New York: Routledge, 2023.
- Hadley, Steven, ed. *A Reader on Audience Development and Cultural Policy*. Abingdon: Routledge, 2024.
- Hadley, Steven. *Cultural Leadership in Practice: Beyond Arts Management and Cultural Policy*. New York: Routledge, 2024.
- Hadley, Steven. *Audience Development and Cultural Policy*. Cham: Palgrave Macmillan, 2021. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-62970-0>.
- Heilbrun, James, Charles M. Gray și Karol J. Borowiecki. *The Economics of Art and Culture*. Ed. a 3-a. Cambridge: Cambridge University Press, 2023.
- Hesmondhalgh, David, și Sarah Baker. *Creative Labour: Media Work in Three Cultural Industries*. London: Routledge, 2011.
- Holden, John. *Capturing Cultural Value: How Culture Has Become a Tool of Government Policy*. London: Demos, 2004.
- Holden, John. *Cultural Value and the Crisis of Legitimacy*. London: Demos, 2006.

- Jung, Yuha, Neville Vakharia și Marilena Vecco, eds. *The Oxford Handbook of Arts and Cultural Management*. New York: Oxford University Press, 2024. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197621615.001.0001>.
- Kaplan, Robert S., și David P. Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Kaplan, Robert S., și David P. Norton. *The Strategy-Focused Organization*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- Lavelle, Louis. *Traité des valeurs. Vol. II, Le système des différentes valeurs*. Paris: Presses Universitaires de France, 1955.
- Lavery, Carl, ed. *Performance and Ecology: What Can Theatre Do?* London: Routledge, 2018.
- Lehmann, Hans-Thies. *Postdramatic Theatre*. Trad. Karen Jürs-Munby. London: Routledge, 2006.
- Martin, Joanne. *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2002.
- Matarasso, François. *Use or Ornament? The Social Impact of Participation in the Arts*. Stroud: Comedia, 1997.
- McKinnie, Michael. *Theatre in Market Economies*. Cambridge: Cambridge University Press, 2021.
- Menger, Pierre-Michel. *Le Travail créateur: S'accomplir dans l'incertain*. Paris: Seuil, 2009.
- Mintzberg, Henry. *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2009.
- Mintzberg, Henry. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.
- Mintzberg, Henry. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press, 1994.
- Moore, Mark H. *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995.
- Patton, Michael Quinn. *Utilization-Focused Evaluation*. Ed. a 4-a. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2008.
- Rhine, Anthony S., și Jay Pension. *How to Market the Arts: A Practical Approach for the 21st Century*. New York: Oxford University Press, 2023. <https://doi.org/10.1093/oso/978-0197556078.001.0001>.
- Richards, Greg, și Robert Palmer. *Eventful Cities: Cultural Management and Urban Revitalisation*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2010.
- Rodrigues, Vânia. *Creative Production and Management in the Performing Arts: Modus Operandi*. London: Routledge, 2024.
- Rossi, Peter H., Mark W. Lipsey și Gary T. Henry. *Evaluation: A Systematic Approach*. Ed. a 8-a. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2019.
- Roth, Emily, Jonathan Allender-Zivic și Katy McGlaughlin. *Stage Management Basics: A Primer for Performing Arts Stage Managers*. Ed. a 2-a. New York: Routledge, 2022.
- Rumelt, Richard P. *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. New York: Crown Business, 2011.
- Saintilan, Paul, și David Schreiber. *Managing Organizations in the Creative Economy: Organizational Behaviour for the Cultural Sector*. Ed. a 2-a. New York: Routledge, 2023.
- Schein, Edgar H., și Peter A. Schein. *Organizational Culture and Leadership*. Ed. a 5-a. Hoboken, NJ: Wiley, 2017.
- Schön, Donald A. *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books, 1983.
- Simon, Herbert A. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. Ed. a 4-a. New York: Free Press, 1997 [1947].

- Simon, Nina. *The Participatory Museum*. Santa Cruz, CA: Museum 2.0, 2010.
- Smalley, Michael. *Stage Management: Communication Design as Scenography*. London: Methuen Drama, 2024.
- Tait, Peta, Denise Varney și Lara Stevens. *Ecology and Climate in Theatre and Australian Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 2026. <https://doi.org/10.1017/9781009618298>.
- Taylor, Frederick Winslow. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers, 1911.
- Thornton, Patricia H., William Ocasio și Michael Lounsbury. *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process*. Oxford: Oxford University Press, 2012.
- Throsby, David. *Economics and Culture*. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.
- Towse, Ruth. *A Textbook of Cultural Economics*. Ed. a 2-a. Cambridge: Cambridge University Press, 2019.
- Walmsley, Ben. *Audience Engagement in the Performing Arts: A Critical Analysis*. Cham: Palgrave Macmillan, 2019. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-26653-0>.
- Worthen, W. B. *Theatre as Technology: Apparatus, Nostalgia, Obsolescence*. Cambridge: Cambridge University Press, 2025. <https://doi.org/10.1017/9781009647311>.

Capitole în volume colective

- French, John R. P., Jr., și Bertram Raven. „The Bases of Social Power.” În *Studies in Social Power*, ed. Dorwin Cartwright, 150–167. Ann Arbor: University of Michigan, 1959.
- Julmi, Christian. „Servicescape Concept in the Cultural and Creative Sectors.” În *The Oxford Handbook of Arts and Cultural Management*, ed. Yuha Jung, Neville Vakharia și Marilena Vecco, 497–520. New York: Oxford University Press, 2024. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197621615.013.29>.
- Price, Jonathan. „Ethics in Cultural Leadership: Relationships of Value.” În *The Oxford Handbook of Arts and Cultural Management*, ed. Yuha Jung, Neville Vakharia și Marilena Vecco, 263–282. New York: Oxford University Press, 2024.
- Walmsley, Ben. „Evaluating Cultural Value: The Quintessential Wicked Problem.” În *The Oxford Handbook of Arts and Cultural Management*, ed. Yuha Jung, Neville Vakharia și Marilena Vecco, 663–680. New York: Oxford University Press, 2024. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197621615.013.39>.
- Weiss, Carol H. „Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families.” În *New Approaches to Evaluating Community Initiatives*, ed. James P. Connell et al., 65–92. Washington, DC: Aspen Institute, 1995.

Articole în reviste științifice și profesionale

- Adler, Moshe. „Stardom and Talent.” *American Economic Review* 75, nr. 1 (1985): 208–212.
- Amabile, Teresa M., Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby și Michael Herron. „Assessing the Work Environment for Creativity.” *Academy of Management Journal* 39, nr. 5 (1996): 1154–1184.
- Bakker, Arnold B., și Evangelia Demerouti. „Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward.” *Journal of Occupational Health Psychology* 22, nr. 3 (2017): 273–285.
- Battilana, Julie, și Matthew Lee. „Advancing Research on Hybrid Organizing: Insights from the Study of Social Enterprises.” *Academy of Management Annals* 8, nr. 1 (2014): 397–441.

- Bay-Cheng, Sarah. „Digital Performance and Its Discontents (or, Problems of Presence in Pandemic Performance).” *Theatre Research International* 48, nr. 1 (2023): 9–23. <https://doi.org/10.1017/S0307883322000472>.
- Bechky, Beth A. „Gaffers, Gofers, and Grips: Role-Based Coordination in Temporary Organizations.” *Organization Science* 17, nr. 1 (2006): 3–21.
- De Dreu, Carsten K. W., și Laurie R. Weingart. „Task versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis.” *Journal of Applied Psychology* 88, nr. 4 (2003): 741–749.
- Edmondson, Amy C. „Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams.” *Administrative Science Quarterly* 44, nr. 2 (1999): 350–383.
- Edmondson, Amy C., și Zhike Lei. „Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct.” *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1 (2014): 23–43.
- Eikhof, Doris Ruth, și Chris Warhurst. „The Promised Land? Why Social Inequalities Are Systemic in the Creative Industries.” *Employee Relations* 35, nr. 5 (2013): 495–508.
- Felton-Dansky, Miriam, Seda Ilter, Ramona Mosse, Nina Tecklenburg și Carmen Gil Vrolijk. „Framing Hybrid Futures in the Anthropocene.” *International Journal of Performance Arts and Digital Media* 19, nr. 1 (2023): 1–11. <https://doi.org/10.1080/14794713.2023.2180342>.
- Gill, Sam, și Annie Dorsen. „The Work of Art in the Age of Digital Commodification: The Digital Political Economy of the Performing Arts.” *TDR* 68, nr. 1 (2024): 87–108. <https://doi.org/10.1017/S105420432300059X>.
- Helms, Marilyn M., și Judy Nixon. „Exploring SWOT Analysis – Where Are We Now?” *Journal of Strategy and Management* 3, nr. 3 (2010): 215–251.
- Hill, Terry, și Roy Westbrook. „SWOT Analysis: It’s Time for a Product Recall.” *Long Range Planning* 30, nr. 1 (1997): 46–52.
- Hirschman, Elizabeth C. „Aesthetic Ideologies and the Limits of the Marketing Concept.” *Journal of Marketing* 47, nr. 3 (1983): 45–55. <https://doi.org/10.1177/002224298304700306>.
- Hunter, E. B. „The Human Labor of Digital Humanities: A Note from the Trenches of Fabula(b) Theatre + New Media Lab.” *TDR* 68, nr. 1 (2024). <https://doi.org/10.1017/S105420432300073X>.
- Jehn, Karen A. „A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict.” *Administrative Science Quarterly* 40, nr. 2 (1995): 256–282.
- Kaplan, Robert S., și David P. Norton. „The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance.” *Harvard Business Review* 70, nr. 1 (1992): 71–79.
- Kaplan, Robert S., și David P. Norton. „How to Implement a New Strategy without Disrupting Your Organization.” *Harvard Business Review* 84, nr. 3 (2006): 100–109.
- Leguina, Adrian, Kadja Manninen și Richard Misek. „Beyond the ‘Substitution Effect’: The Impact of Digital Experience Quality on Future Cultural Participation.” *Cultural Trends* 34, nr. 1 (2025): 105–124. <https://doi.org/10.1080/09548963.2023.2295883>.
- Maslach, Christina, și Michael P. Leiter. „Understanding the Burnout Experience: Recent Research and Its Implications for Psychiatry.” *World Psychiatry* 15, nr. 2 (2016): 103–111.
- Menger, Pierre-Michel. „Artistic Labor Markets and Careers.” *Annual Review of Sociology* 25 (1999): 541–574.
- Mitchell, Ronald K., Bradley R. Agle și Donna J. Wood. „Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts.” *Academy of Management Review* 22, nr. 4 (1997): 853–886.

- Otto, Ulf. „Post-performance: Pandemic Breach Experiments, Big Theatre Data, and the Ends of Theory.” *Theatre Research International* 48, nr. 1 (2023): 24–37. <https://doi.org/10.1017/S0307883322000384>.
- Pietrzak-Franger, Monika, Heidi Lucja Liedke și Tamara Radak. „Editorial: Presence and Precarity in (Post-)Pandemic Theatre and Performance.” *Theatre Research International* 48, nr. 1 (2023): 2–8. <https://doi.org/10.1017/S0307883322000360>.
- Quinn, Bernadette. „Arts Festivals and the City.” *Urban Studies* 42, nr. 5–6 (2005): 927–943.
- Radak, Tamara. „‘Dying ... to Connect’: Postdigital Co-presence in Dead Centre’s To Be a Machine (Version 1.0).” *Theatre Research International* 48, nr. 1 (2023): 38–51. <https://doi.org/10.1017/S0307883322000396>.
- Ryan, Richard M., și Edward L. Deci. „Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being.” *American Psychologist* 55, nr. 1 (2000): 68–78.
- Schoemaker, Paul J. H. „Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking.” *Sloan Management Review* 36, nr. 2 (1995): 25–40.
- Stoker, Gerry. „Governance as Theory: Five Propositions.” *International Social Science Journal* 50, nr. 155 (1998): 17–28.
- Tronicke, Marlena. „Precarious Bodies: Locating Spectatorship in the National Theatre of Scotland’s Scenes for Survival Series.” *Theatre Research International* 48, nr. 1 (2023): 52–66. <https://doi.org/10.1017/S0307883322000402>.
- Young, Martin. „In Memory of the Q-File: Spontaneity, Digital Automation, and Deskilling in Theatre Lighting.” *TDR* 68, nr. 1 (2024). <https://doi.org/10.1017/S1054204323000698>.

Rapoarte, studii și documente de politici culturale

- AMEC. *Barcelona Principles 3.0*. London, 2020.
- AMEC. *Barcelona Principles 4.0*. London, 2025.
- Autio, Chloe, et al. *Artificial Intelligence Risk Management Framework: Generative Artificial Intelligence Profile*. NIST AI 600-1. Gaithersburg, MD: National Institute of Standards and Technology, 2024. <https://doi.org/10.6028/NIST.AI.600-1>.
- Bollo, Alessandro, Cristina Da Milano, Alessandra Gariboldi și Chris Torch. *How to Place Audiences at the Centre of Cultural Organisations: A Practical Guide for Cultural Operators*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017. <https://doi.org/10.2766/119284>.
- Bollo, Alessandro, Cristina Da Milano, Alessandra Gariboldi și Chris Torch. *Study on Audience Development: How to Place Audiences at the Centre of Cultural Organisations*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017. <https://doi.org/10.2766/557971>.
- Croitoru, Carmen, și Anda Becuț Marinescu, coord. *Barometrul de Consum Cultural 2024: Dinamicile tipurilor de consum cultural și rolul educației culturale*. București: Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală, 2025. <https://doi.org/10.61789/bcc.24>.
- Department for Culture, Media and Sport. *Embedding a Culture and Heritage Capital Approach*. London: DCMS, 2024.
- European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture. *Study: The Situation of Theatres in the EU Member States*. Final Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2022. <https://doi.org/10.2766/89198>.

- . *The Status and Working Conditions of Artists and Cultural and Creative Professionals*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023. <https://doi.org/10.2766/46315>.
- European Commission. *CulturEU Funding Guide: EU Funding Opportunities for the Cultural and Creative Sectors 2021–2027*. Brussels, 2021.
- . *A Culture Compass for Europe*. COM(2025) 681 final. Brussels, 12 November 2025.
- . *Creative Shifts: Empowering Culture for Sustainable Living*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2025.
- . *Special Eurobarometer 562: Europeans' Attitudes towards Culture*. Brussels, 2025.
- European Environment Agency. *European Climate Risk Assessment*. EEA Report 01/2024. Copenhagen: EEA, 2024.
- Eurostat. *Guide to Eurostat Culture Statistics – 2026*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2026. <https://doi.org/10.2785/9043853>.
- Fancourt, Daisy, și Saoirse Finn. *What Is the Evidence on the Role of the Arts in Improving Health and Well-Being? A Scoping Review*. Health Evidence Network Synthesis Report 67. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe, 2019.
- Intergovernmental Panel on Climate Change. *Climate Change 2023: Synthesis Report*. Geneva: IPCC, 2023.
- Julie's Bicycle și On the Move. *Green Mobility Guide for the Performing Arts*. Brussels: On the Move, 2011.
- National Institute of Standards and Technology. *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*. Gaithersburg, MD: NIST, 2023. <https://doi.org/10.6028/NIST.AI.100-1>.
- OECD. *Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use*. Paris: OECD Publishing, 2019. <https://doi.org/10.1787/15a9c26b-en>.
- . *Culture Shock: COVID-19 and the Cultural and Creative Sectors*. Paris: OECD Publishing, 2020. <https://doi.org/10.1787/08da9e0e-en>.
- . *OECD Public Integrity Handbook*. Paris: OECD Publishing, 2020.
- . *Applying Evaluation Criteria Thoughtfully*. Paris: OECD Publishing, 2021. <https://doi.org/10.1787/543e84ed-en>.
- . *The Culture Fix: Creative People, Places and Industries*. Paris: OECD Publishing, 2022. <https://doi.org/10.1787/991bb520-en>.
- . *Open Government Review of Romania*. Paris: OECD Publishing, 2023.
- OECD și International Council of Museums. *Culture and Local Development: Maximising the Impact. A Guide for Local Governments, Communities and Museums*. Paris: OECD Publishing, 2019. <https://doi.org/10.1787/9a855be5-en>.
- Polivtseva, Elena. *Advancing Green Cultural Policies in an Era of Greenlash*. Brussels: IETM, 2026.
- UNESCO. *Recommendation concerning the Status of the Artist*. Belgrade, 27 October 1980.
- . *Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions*. Paris, 20 October 2005.
- . *Culture|2030 Indicators: Thematic Indicators for Culture in the 2030 Agenda*. Paris: UNESCO, 2019.
- . *Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence*. Paris, 23 November 2021.
- . *Culture in Times of COVID-19: Resilience, Recovery and Revival*. Paris/Abu Dhabi: UNESCO și Department of Culture and Tourism – Abu Dhabi, 2022.

- . *MONDIACULT 2022 Ministerial Declaration*. Paris: UNESCO, 2022.
- . *Empowering Creativity: Implementing the UNESCO 1980 Recommendation Concerning the Status of the Artist – 5th Global Consultation*. Paris: UNESCO, 2023.
- . *Culture: The Missing SDG. Global Report on Cultural Policies*. Paris: UNESCO, 2025.
- . *Re/Shaping Policies for Creativity: We Share, We Act, We Build*. Paris: UNESCO, 2026.
- . *Skills and Employment in the Culture and Creative Industries: Strategic Frameworks and Promising Initiatives*. Paris: UNESCO, 2026.
- World Health Organization. *Guidelines on Mental Health at Work*. Geneva: WHO, 2022.

Legislație și acte normative

- Convenția Organizației Internaționale a Muncii nr. 190 privind eliminarea violenței și a hărțuirii în lumea muncii. Geneva, 2019.
- Convenția Organizației Națiunilor Unite privind drepturile persoanelor cu dizabilități. New York, 13 decembrie 2006.
- Directiva (UE) 2019/790 a Parlamentului European și a Consiliului din 17 aprilie 2019 privind dreptul de autor și drepturile conexe pe piața unică digitală. JO L 130, 17 mai 2019.
- Directiva (UE) 2019/882 a Parlamentului European și a Consiliului din 17 aprilie 2019 privind cerințele de accesibilitate aplicabile produselor și serviciilor. JO L 151, 7 iunie 2019.
- Directiva (UE) 2024/1275 a Parlamentului European și a Consiliului din 24 aprilie 2024 privind performanța energetică a clădirilor. JO L, 8 mai 2024.
- Hotărârea Guvernului nr. 1425/2006 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 319/2006 a securității și sănătății în muncă. Forma consolidată. Portalul Legislativ.
- Hotărârea Guvernului nr. 970/2023 pentru aprobarea Metodologiei privind prevenirea și combaterea hărțuirii pe criteriul de sex, precum și a hărțuirii morale la locul de muncă, modificată prin Hotărârea Guvernului nr. 27/2025. Portalul Legislativ.
- Legea nr. 202/2002 privind egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați. Republicată, forma consolidată. Portalul Legislativ.
- Legea nr. 227/2015 privind Codul fiscal. Forma consolidată. Portalul Legislativ.
- Legea nr. 273/2006 privind finanțele publice locale. Forma consolidată. Portalul Legislativ.
- Legea nr. 307/2006 privind apărarea împotriva incendiilor. Forma consolidată. Portalul Legislativ.
- Legea nr. 31/1990 privind societățile. Republicată, forma consolidată. Portalul Legislativ.
- Legea nr. 319/2006 a securității și sănătății în muncă. Forma consolidată. Portalul Legislativ.
- Legea nr. 32/1994 privind sponsorizarea. Republicată, forma consolidată. Portalul Legislativ.
- Legea nr. 350/2005 privind regimul finanțărilor nerambursabile din fonduri publice alocate pentru activități nonprofit de interes general. Forma consolidată. Portalul Legislativ.
- Legea nr. 361/2022 privind protecția avertizorilor în interes public. Forma consolidată. Portalul Legislativ.
- Legea nr. 367/2022 privind dialogul social. Forma consolidată. Portalul Legislativ.
- Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice. Forma consolidată. Portalul Legislativ.
- Legea nr. 52/2003 privind transparența decizională în administrația publică. Republicată, forma consolidată. Portalul Legislativ.
- Legea nr. 53/2003 – Codul muncii. Republicată, forma consolidată. Portalul Legislativ.

Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public. Forma consolidată. Portalul Legislativ.

Legea nr. 672/2002 privind auditul public intern. Republicată, forma consolidată. Portalul Legislativ.

Legea nr. 69/2024 pentru ratificarea Convenției Organizației Internaționale a Muncii nr. 190/2019. Portalul Legislativ.

Legea nr. 78/2014 privind reglementarea activității de voluntariat în România. Forma consolidată. Portalul Legislativ.

Legea nr. 8/1996 privind dreptul de autor și drepturile conexe. Republicată, forma consolidată. Portalul Legislativ.

Legea nr. 98/2016 privind achizițiile publice. Forma consolidată. Portalul Legislativ.

Ordinul ministrului culturii nr. 2.799/2015 pentru aprobarea regulamentelor și modelelor-cadru privind concursul, evaluarea, caietul de obiective, raportul de activitate și contractul de management. Portalul Legislativ.

Ordinul Secretariatului General al Guvernului nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice. Portalul Legislativ.

Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură. Forma consolidată. Portalul Legislativ.

Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 44/2008 privind desfășurarea activităților economice de către persoanele fizice autorizate, întreprinderile individuale și întreprinderile familiale. Forma consolidată. Portalul Legislativ.

Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv. Forma consolidată. Portalul Legislativ.

Ordonanța Guvernului nr. 137/2000 privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare. Republicată, forma consolidată. Portalul Legislativ.

Ordonanța Guvernului nr. 21/2007 privind instituțiile și companiile de spectacole sau concerte, precum și desfășurarea activității de impresariat artistic. Forma consolidată. Portalul Legislativ.

Ordonanța Guvernului nr. 26/2000 cu privire la asociații și fundații. Forma consolidată. Portalul Legislativ.

Ordonanța Guvernului nr. 51/1998 privind îmbunătățirea sistemului de finanțare nerambursabilă a proiectelor culturale. Forma consolidată. Portalul Legislativ.

Regulamentul (UE) 2016/679 al Parlamentului European și al Consiliului din 27 aprilie 2016 privind protecția datelor cu caracter personal și libera circulație a acestor date. JO L 119, 4 mai 2016.

Regulamentul (UE) 2021/818 al Parlamentului European și al Consiliului din 20 mai 2021 de instituire a programului Europa Creativă (2021–2027). JO L 189, 28 mai 2021.

Regulamentul (UE) 2024/1689 al Parlamentului European și al Consiliului din 13 iunie 2024 de stabilire a unor norme armonizate privind inteligența artificială. JO L, 12 iulie 2024.

World Intellectual Property Organization. Beijing Treaty on Audiovisual Performances. Beijing, 2012; intrat în vigoare la 28 aprilie 2020.

Standarde, ghiduri și instrumente profesionale

- International Organization for Standardization. ISO 20121:2024. *Event Sustainability Management Systems – Requirements with Guidance for Use*. Geneva: ISO, 2024.
- . ISO 21500:2021. *Project, Programme and Portfolio Management – Context and Concepts*. Geneva: ISO, 2021.
- . ISO 21502:2020. *Project, Programme and Portfolio Management – Guidance on Project Management*. Geneva: ISO, 2020.
- . ISO 31000:2018. *Risk Management – Guidelines*. Geneva: ISO, 2018.
- Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) and The Standard for Project Management*. Ed. a 8-a. Newtown Square, PA: PMI, 2025.
- Renew Culture și Buro Happold. *Theatre Green Book. Edition Two. London, 2024*.
- World Wide Web Consortium. *Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.2*. W3C Recommendation, actualizare 12 decembrie 2024.

Documente instituționale și surse primare

- Boureanu, Alexandru. *Proiect de management 2021–2026*. Craiova: Teatrul Național „Marin Sorescu”, 2021.
- . *Raport final de activitate 2021–2026*. Craiova: Teatrul Național „Marin Sorescu”, 2026.
- Festivalul Internațional Shakespeare, Craiova. *Programe, cataloage și materiale de comunicare ale edițiilor 2022, 2024 și 2026*.
- Teatrul Național „Marin Sorescu” din Craiova. *Rapoarte anuale de activitate și documente de programare artistică, 2021–2026*.

Resurse online și baze de date

- Administrația Fondului Cultural Național. „Finanțări” și „Proiecte/programe culturale.” <https://www.afcn.ro/>.
- Comisia Europeană. „AI Talent, Skills and Literacy.” <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/ai-talent-skills-and-literacy>.
- Comisia Europeană. „Creative Europe – European Cooperation Projects.” <https://culture.ec.europa.eu/creative-europe>.
- Comisia Europeană. „CulturEU Funding Guide.” <https://culture.ec.europa.eu/funding>.
- Comisia Europeană. „EU Funding & Tenders Portal.” <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/>.
- Comisia Europeană. „The General-Purpose AI Code of Practice.” <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/contents-code-gpai>.
- Eurostat. „Culture Statistics.” <https://ec.europa.eu/eurostat/web/culture>.
- Julie’s Bicycle. „Creative Climate Tools and Resources.” <https://juliesbicycle.com/>.
- Theatre Green Book. „Operations Resources” și „Sustainable Productions Toolkit.” <https://theatregreenbook.com/>.
- UNESCO. „Global Report on Cultural Policies – Culture: The Missing SDG.” <https://www.unesco.org/en/culture/global-report>.

- UNESCO. „Re|Shaping Policies for Creativity Reports.” <https://www.unesco.org/en/reshaping-creativity-reports>.
- World Intellectual Property Organization. „Artificial Intelligence and Intellectual Property.” <https://www.wipo.int/en/web/frontier-technologies/artificial-intelligence/>.
- World Wide Web Consortium. „Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.2.” <https://www.w3.org/TR/WCAG22/>.

Pentru comenzi și informații, contactați:
Editura Universitaria
Departamentul vânzări
Str. A.I. Cuza, nr. 13, cod poștal 200585
Tel. 0251598054, 0746088836
Email: editurauniversitaria@yahoo.com
marian.manolea@gmail.com
Magazin virtual: www.editurauniversitaria.ro

Într-un context în care teatrul este confruntat cu transformări instituționale, economice, tehnologice și sociale fără precedent, volumul de față propune o lectură actualizată a managementului teatral ca spațiu de mediere între creație artistică, organizare, responsabilitate publică și relația cu publicurile.

Structurată teoretic și aplicativ, ediția a II-a revizuită și adăugită abordează specificul producției teatrale, guvernanta și planificarea strategică, finanțarea proiectelor culturale, marketingul și comunicarea, impactul social, teatrul digital și hibrid, inteligența artificială, sustenabilitatea ecologică, precum și un amplu studiu de caz dedicat Teatrului Național «Marin Sorescu» din Craiova.

Cartea se adresează artiștilor, managerilor culturali, cercetătorilor și studenților interesați de funcționarea organizației teatrale contemporane, oferind atât repere conceptuale, cât și instrumente concrete de lucru.

Despre autor

Alexandru Boureanu este profesor universitar dr. habil., regizor și manager cultural. Este Director General al Teatrului Național «Marin Sorescu» din Craiova, cadru didactic la Universitatea din Craiova și doctor habilitat în domeniul Teatru. Activitatea sa reunește creația artistică, cercetarea și conducerea instituțională.



EDITURA UNIVERSITARIA
CRAIOVA

ISBN / cod de bare